

Alexander Haas · Björn Sven Ivens *Editors*

# Innovatives Marketing

Entscheidungsfelder - Management -  
Instrumente

Alexander Haas/Björn Sven Ivens (Hrsg.)

Innovatives Marketing



# Innovatives Marketing

## Entscheidungsfelder – Management – Instrumente

Herausgegeben von  
Alexander Haas/Björn Sven Ivens

Mit Beiträgen von

Sönke Albers • Björn Andreassen • Klaus Backhaus • Hans H. Bauer  
Christian Belz • Sandra Diehl • Jan-Frederik Engelhardt  
Martin Fassnacht • Nina Fritsch • Michael Gaitanides • Heribert Gierl  
Julika Göb • Oliver Götz • Alexander Haas • Ursula Hansen  
Gerhard Hausrucking • Andreas Herrmann • Harald Herrmann  
Lutz Hildebrandt • Hajo Hippner • Nicole Hoffmann • Wayne D. Hoyer  
Björn Sven Ivens • Klaus Peter Kaas • Richard Köhler • Manfred Krafft  
Claudia Kreipl • Michael Lingenfelder • Heribert Meffert  
Melanie Merzenich • Claas Morlang • Dirk Morschett  
Lothar Müller-Hagedorn • Sandra Reich • Werner J. Reinartz  
Hanna Schramm-Klein • Günter Silberer • Hermann Simon  
Florian Söhnchen • Percy Smend • Bernd Stauss • Hartwig Steffenhagen  
Ruth Stock • Dirk Temme • Markus Voeth • Peter Weinberg  
Mark Wendlandt • Götz W. Werner • Ralf Wierich • Klaus D. Wilde  
Frank Wimmer • Klaus L. Wübbenhorst • Joachim Zentes

Hermann Diller  
zum 60. Geburtstag



Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

1. Auflage November 2005

Alle Rechte vorbehalten

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2005

Originally published by Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden in 2005.

Lektorat: Barbara Roscher / Jutta Hinrichsen

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Ulrike Weigel, [www.CorporateDesignGroup.de](http://www.CorporateDesignGroup.de)

ISBN 978-3-322-89481-6

ISBN 978-3-322-89480-9 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-89480-9



Prof. Dr. Hermann Diller

## Vorwort

Um national und international wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen ihre Innovationsfähigkeit immer stärker unter Beweis stellen. Denn in der Vergangenheit hat sich deutlich gezeigt, dass deutsche und europäische Unternehmen durch alleinige Konzentration auf die Güte ihrer Leistungen kaum mehr in der Lage sind, sich gegen Wettbewerber zu behaupten, die vergleichbare Qualität zu deutlich geringeren Kosten herstellen. Produktionsverlagerungen auf breiter Front waren die erste Konsequenz, denen jetzt zunehmend Transfers von Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen folgen. Insofern kann es nicht verwundern, dass Wirtschaft und Politik zunehmend die unternehmerische Innovationskraft als *conditio sine qua non* ansehen, um sich an der Spitze des internationalen Wettbewerbs zu behaupten. Eine solche Innovationskraft setzt dabei voraus, dass Unternehmen permanent dazu in der Lage sind, Trends zu erkennen und darauf aufbauend Lösungen zu entwickeln, dank derer sie im Wettbewerb stets mindestens „eine Länge Vorsprung“ bewahren.

Gerade das Marketing - als auf die Absatzmärkte gerichtete Speerspitze der unternehmerischen Aktivitäten - steht dabei unter einem besonderen Innovationsdruck, muss es doch künftiges Kundenverhalten und daran ausgerichtete Konkurrenzintentionen sensibel und umsichtig antizipieren. Richtig umgesetzt, kann ein solches „market sensing“ zu Innovationen bei den Kernleistungen führen und so nachhaltige Wettbewerbsvorteile auf- und ausbauen helfen. Über die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen hinaus kann das Marketing in allen unternehmensseitigen Wertaktivitäten zu Innovationen führen. Speziell diese Innovationen stellen – weil kaum imitierbar – mehr und mehr die eigentliche Quelle einer dauerhaft überdurchschnittlichen Marktperformance dar.

Vor diesem Hintergrund besteht das Ziel dieses Buches in einer Bestandsaufnahme aktueller Trends und Innovationen im Marketing. Das Marketing ist ein Aufgabenfeld mit zahlreichen Facetten. Es umfasst unterschiedliche Prozesse, Instrumente, Managementaufgaben; es wird je nach Branchenumfeld unterschiedlich dekliniert. Für Praktiker wie für Wissenschaftler ist es schwer, einen Überblick über die täglich an unzähligen Fronten stattfindenden „Fort-Schritte“ dieser Disziplin zu behalten: Jährlich erscheinen tausende von Artikeln in Fachzeitschriften, es finden hunderte Fachtagungen statt und in zahllosen Unternehmen werden mehr oder minder radikale Marketinginnovationen entwickelt. Vor diesem Hintergrund bieten die Beiträge der Autoren, die wir für eine Mitarbeit an diesem Werk gewinnen konnten, einen Überblick über die unterschiedlichen neuen Wege, die in verschiedensten Teilbereichen des Marketings derzeit beschritten werden. Dabei werden einerseits Innovationen und Trends

vorgestellt. Daneben finden sich Ausblicke auf künftige Entwicklungen und auf Innovationsbedarf.

Wir widmen dieses Buch Herrn Prof. Dr. Hermann Diller, unserem akademischen Lehrer, zu seinem 60. Geburtstag am 31. Oktober 2005. Die Dynamik des Marketings, das ständige Aufkommen neuer Herausforderungen und die Wege zu Marketinginnovationen stehen im Fokus seines wissenschaftlichen Interesses. In Lehre und Forschung bedeutet Stagnation für ihn Rückschritt. Dieser permanente Aufbruch zu neuen Ufern und das kritische Hinterfragen bestehender Konzepte und Instrumente zeichnen ihn aus und sind sicherlich beispielhaft für den Innovationsgeist, der die Zukunft unserer Gesellschaft prägen sollte. Institutionalisiert sind all diese Interessen in der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Innovatives Marketing e.V. an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, die ein Forum für die Diskussion neuer Ansätze in Marketing und Vertrieb darstellt. Wir wünschen Herrn Prof. Diller für die nächsten Jahre Gesundheit und eine ungebrochene Schaffenskraft.

Dieses Werk hätte ohne tatkräftige Hilfe und Förderung nicht entstehen können. An erster Stelle danken wir sehr herzlich allen Autoren, die sich mit spannenden Beiträgen an diesem Sammelband beteiligt haben. Wir freuen uns, viele der renommiertesten Experten der deutschen Marketingwissenschaft und -praxis in diesem Buch vereint zu sehen und somit einen ernsthaften „State-of-the-Art“ zum innovativen Marketing präsentieren zu können. Der finanzielle Rahmen konnte nur durch die großzügige und flexible Unterstützung der beiden Sponsoren, Prof. Dr. Klaus L. Wübbenhorst, Honorarprofessor an unserer Fakultät und Vorstandsvorsitzender der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) in Nürnberg, sowie Dr. Gerhard Hausruckinger, Partner im Bereich Konsumgüter & Handel bei Roland Berger Strategy Consultants in München, gesichert werden. Auch Ihnen sprechen wir unseren herzlichsten Dank aus.

Unser ganz besonderer Dank gilt Frau Doris Häusner im Lehrstuhlsekretariat, die unter unermüdlichem Einsatz mit einer uns immer wieder entwaffnenden Proaktivität und Übersicht die Koordination zwischen Verlag, Autoren und Herausgebern sichergestellt hat und zudem die formale Abstimmung der Beiträge übernahm. Bei der Erstellung des Werkes haben uns zudem Frau Freya Lemcke und Frau Nadine Seyfarth, zwei beeindruckend engagierte Hilfskräfte des Lehrstuhls, intensiv unterstützt. Für alle verbleibenden Fehler zeichnen lediglich die Herausgeber verantwortlich.

Wir wünschen allen Lesern eine bereichernde Lektüre und freuen uns auf Ihre Anmerkungen und Kritik, am besten an unsere Emailadressen [Alexander.Haas@wiso.uni-erlangen.de](mailto:Alexander.Haas@wiso.uni-erlangen.de) sowie [Bjoern.Ivens@wiso.uni-erlangen.de](mailto:Bjoern.Ivens@wiso.uni-erlangen.de).

Nürnberg im Juli 2005

Alexander Haas, Björn Sven Ivens

## Kurz-Vita Univ.-Prof. Dr. Hermann Diller

Prof. Dr. H. Diller ist Ordinarius und Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Marketing an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg in Nürnberg. Die Forschungsschwerpunkte von Prof. Diller liegen in den Bereichen Preismanagement, Preisverhalten von Kunden, Beziehungsmanagement, Kundenmanagement, Prozess-Management im Marketing, industrielle Vertriebspolitik und Key Account Management, Marketingplanung und -organisation sowie Einzelhandelsmarketing.

Prof. Diller, Jahrgang 1945, studierte in München Volks- und Betriebswirtschaftslehre, promovierte 1974 bei Prof. Dichtl und habilitierte 1979 an der Universität Mannheim. 1980 wurde er an die Universität der Bundeswehr Hamburg berufen. 1990 folgte er einem Ruf an die Universität Erlangen-Nürnberg. Dort ist er heute auch Direktor des Betriebswirtschaftlichen Instituts und Vizepräsident der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) e.V.

Zahlreiche empirische und theoretische Studien, das von ihm herausgegebene "Vahlens Großes Marketinglexikon", Lehrbücher (u.a. zu den Themen Preispolitik, Verkauf und Kundenmanagement) sowie Fachartikel haben Prof. Diller auch in der Praxis weithin bekannt gemacht. Dem Transferproblem zwischen Universität und Praxis widmet er besondere Aufmerksamkeit, so als Präsident der an seinen Lehrstuhl angegliederten WiGIM-Wissenschaftliche Gesellschaft für Innovatives Marketing e.V.

Ferner ist er Mitherausgeber des „Handbuch Preispolitik“ im Gabler Verlag, der „Schriftenreihe Marketing“ im Verlag Duncker & Humblot, der „Kohlhammer-Edition Marketing“, der Reihe „Innovatives Marketing“ im GIM-Verlag und der Zeitschrift „MARKETING - Zeitschrift für Forschung und Praxis“ im Beck-Verlag.

# Inhaltsverzeichnis

## Teil 1 Grundlegende Aspekte des Marketing

Alexander Haas, Björn Sven Ivens

Innovationsfelder im Marketing – ein Überblick..... 3

Christian Belz

Trends und Innovationen im Marketing ..... 9

Klaus Peter Kaas

Stand und Entwicklungsperspektiven der Marketingtheorie..... 29

Lutz Hildebrandt, Dirk Temme

Die Modellierung von Problemen der Marketingforschung  
mit Strukturgleichungsmodellen..... 49

## Teil 2 Konsumentenverhalten als Basis des Marketing

Peter Weinberg, Sandra Diehl

Kognitive Konsumentenverhaltensforschung –  
Überblick und aktuelle Forschungsfragen ..... 73

Heribert Gierl, Sandra Reich

Imagery-Forschung als Bereich der Kommunikationsforschung ..... 95

Günter Silberer, Jan-Frederik Engelhardt, Björn Andreassen

Der Einfluss von Emotionen auf das Blick- und Klickverhalten..... 113

Mark Wendlandt, Ursula Hansen

Reaktanz als Stolperstein des Beziehungsmarketing ..... 133

**Teil 3            Prozess**

Klaus L. Wübhenhorst

Aktuelle Trends und Innovationen in der Marktforschung..... 157

Alexander Haas, Gerhard Hausruckinger, Björn Sven Ivens

Aktuelle Trends und Problemstellungen der Marketingstrategie ..... 173

Sönke Albers, Florian Söhnchen

Verkaufsmanagement – Innovative Ansätze und Ideen..... 193

Oliver Götz, Wayne D. Hoyer, Manfred Krafft, Werner Reinartz

Determinanten einer erfolgreichen CRM-Implementierung ..... 213

Michael Lingenfelder, Claudia Kreipl

Die ECR-Bereitschaft als Schlüssel für erfolgreiche vertikale Kooperationen –  
Konstrukt und Determinanten ..... 233

**Teil 4            Instrumente**

Andreas Herrmann, Nicole Hoffmann

Ein Ansatz zur integrativen Marken- und Produktpolitik..... 257

Hermann Simon, Martin Fassnacht

Preismanagement – eine umfassende Perspektive..... 277

Lothar Müller-Hagedorn, Ralf Wierich

Preisschwellen bei auf 9 endenden Preisen? –  
Eine Analyse des Preisgünstigkeitsurteils ..... 293

Hartwig Steffenhagen

Zur Staffelung von Werbeausgaben in Werbesalven..... 315

Hans H. Bauer, Percy Smend

Marktorientierte Gestaltung von Multikanalsystemen –  
Das Beispiel Automobildistribution ..... 335



## Teil 5            Management

|                                                                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Michael Gaitanides, Ruth Stock                                                                                    |     |
| Geschäftsprozesse in Marketing und Vertrieb .....                                                                 | 359 |
| Frank Wimmer, Julika Göb                                                                                          |     |
| Marketing-Informationsmanagement: Das Konzept der Marketing Intelligence .....                                    | 385 |
| Hajo Hippner, Melanie Merzenich, Claas Morlang, Klaus D. Wilde                                                    |     |
| Das operative CRM im mobilen Internet .....                                                                       | 401 |
| Götz W. Werner                                                                                                    |     |
| Durch Führung zum authentischen Markenwert .....                                                                  | 421 |
| Richard Köhler                                                                                                    |     |
| Innovative Ansätze und Perspektiven des Marketing-Controlling .....                                               | 433 |
| Harald Herrmann                                                                                                   |     |
| Neuerungen im Recht der Verbraucherinformation –<br>Zur Förderung strukturvertrieblicher Marktentwicklungen ..... | 455 |

## Teil 6            Institutionen

|                                                                                                                                                 |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Bernd Stauss                                                                                                                                    |     |
| Dienstleistungsmarketing als Innovator des Marketingverständnisses? –<br>Eine kritische Auseinandersetzung mit dem Ansatz von Vargo/Lusch ..... | 479 |
| Klaus Backhaus, Markus Voeth                                                                                                                    |     |
| Industriegütermarketing – Bewährte Erkenntnisse und innovative Perspektiven .....                                                               | 501 |
| Heribert Meffert, Nina Fritsch                                                                                                                  |     |
| Stiftungen als Promotoren des Wandels –<br>Legitimation und Erfolgsvoraussetzungen innovativer Stiftungsarbeit .....                            | 523 |
| Joachim Zentes, Hanna Schramm-Klein, Dirk Morschett                                                                                             |     |
| Neue Ansätze im internationalen Marketing .....                                                                                                 | 543 |

## Autorenverzeichnis

- Albers, Sönke, Prof. Dr.* ist Inhaber des Lehrstuhls für Innovation, Neue Medien und Marketing, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel.
- Andreassen, Björn, Dipl.-Kfm.* ist wissenschaftliche Hilfskraft am Institut für Marketing und Handel der Georg-August-Universität Göttingen.
- Backhaus, Klaus, Prof. Dr.* ist Direktor des Betriebswirtschaftlichen Instituts für Anlagen und Systemtechnologien an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.
- Bauer, Hans H., Prof. Dr.* ist Inhaber des Lehrstuhls für ABWL und Marketing II an der Universität Mannheim und Direktor des Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (früher "Institut für Marketing"), Universität Mannheim.
- Belz, Christian, Prof. Dr.* ist Professor für Marketing an der Universität St. Gallen und Geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing und Handel.
- Diehl, Sandra, Dr.* ist wissenschaftliche Assistentin und Habilitandin am Institut für Konsum- und Verhaltensforschung der Universität des Saarlandes, Saarbrücken.
- Engelhardt, Jan-Frederik, Dipl.-Kfm.* ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing und Handel der Georg-August-Universität Göttingen.
- Fassnacht, Martin, Prof. Dr.* ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing (Otto Beisheim-Stiftungslehrstuhl) und Wissenschaftlicher Direktor des Zentrums für Marktorientierte Unternehmensführung (ZMU) an der WHU - Otto Beisheim-Hochschule in Vallendar/Koblenz.
- Fritsch, Nina, Dipl.-Kffr.* ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Marketing der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

## Autorenverzeichnis

|                                           |                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Gaitanides, Michael, Prof. Dr.</i>     | ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisationstheorie an der Universität der Helmut-Schmidt-Universität – Universität der Bundeswehr, Hamburg.                |
| <i>Gierl, Heribert, Prof. Dr..</i>        | ist Inhaber des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Augsburg.                                                                                                                                         |
| <i>Göb, Julika, Dipl.-Kffr.</i>           | ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Absatzwirtschaft an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg.                                                                                              |
| <i>Götz, Oliver, Dipl.-Wirtsch.-Ing.</i>  | ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und Doktorand an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU) in Vallendar. |
| <i>Haas, Alexander, Dr.</i>               | ist wissenschaftlicher Assistent und Habilitand am Lehrstuhl für Marketing der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.                                                                             |
| <i>Hansen, Ursula, Prof. Dr. Dr. h.c.</i> | ist Inhaberin des Lehrstuhls für Markt und Konsum an der Universität Hannover.                                                                                                                                |
| <i>Hausruckinger, Gerhard, Dr.</i>        | ist Partner im Bereich Konsumgüter & Handel bei Roland Berger Strategy Consultants, München.                                                                                                                  |
| <i>Herrmann, Andreas, Prof. Dr.</i>       | ist Direktor des Zentrums für Business Metrics, Universität St. Gallen, Schweiz.                                                                                                                              |
| <i>Herrmann, Harald, Prof. Dr.</i>        | ist Inhaber des Lehrstuhls für Privat- und Wirtschaftsrecht an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.                                                                                         |
| <i>Hildebrandt, Lutz, Prof. Dr.</i>       | ist Leiter des Instituts für Marketing an der Humboldt-Universität zu Berlin.                                                                                                                                 |
| <i>Hippner, Hajo, Dr.</i>                 | ist wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt.                                         |
| <i>Hoffmann, Nicole, Dipl.-Kffr.</i>      | ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für Business Metrics, Universität St. Gallen, Schweiz.                                                                                                         |

- Hoyer, Wayne D., Ph.D., Prof.* ist Inhaber des James L. Bayless/Williams S. Farish Fund Chair for Free Enterprise sowie Chairman of Marketing und Direktor des Center for Customer Insight an der McCombs School of Business der University of Texas in Austin, USA.
- Ivens, Björn S., Dr.* ist wissenschaftlicher Assistent und Habilitand am Lehrstuhl für Marketing der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.
- Kaas, Klaus Peter, Prof. Dr.* ist Inhaber des Lehrstuhls für Marketing I an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt a.M.
- Köhler, Richard, Prof. Dr. Dr. h.c.* ist Emeritus am Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Marketing und Marktforschung der Universität zu Köln.
- Krafft, Manfred, Prof. Dr.* ist Professor am Institut für Marketing und Direktor des Centrums für Interaktives Marketing und Medienmanagement (CIM) an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.
- Kreipl, Claudia, Dr.* arbeitet im Marketing bei Battenberg Robotic, Marburg.
- Lihgenfelder, Michael, Prof. Dr.* ist Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und Handelsbetriebslehre an der Philipps-Universität Marburg.
- Meffert, Heribert, Prof. Dr. Dr. h.c.* ist emeritierter Direktor des Instituts für Marketing der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und Vorsitzender des Vorstands der Bertelsmann Stiftung.
- Merzenich, Melanie, Dipl.-Kffr.* ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt.
- Morlang, Claas, Dr.* ist Associate External Affairs Officer, Donor Relations bei der UNHCR in Genf, Schweiz.
- Morschett, Dirk, Dr.* ist wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Außenhandel und Internationales Management an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken.

## Autorenverzeichnis

- Müller-Hagedorn, Lothar, Prof. Dr.* ist Direktor des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Handel und Distribution und des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln.
- Reich, Sandra, Dipl.-Kffr.* ist Doktorandin am Lehrstuhl für Marketing der Universität Augsburg.
- Reinartz, Werner J., Ph.D., Prof.* ist Associate Professor für Marketing am INSEAD in Fontainebleau, Frankreich.
- Schramm-Klein, Hanna, Dr.* ist wissenschaftliche Assistentin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Außenhandel und Internationales Management an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken.
- Silberer, Günter, Prof. Dr.* ist Direktor und Lehrstuhlinhaber am Institut für Marketing und Handel der Georg-August-Universität Göttingen.
- Simon, Hermann, Prof. Dr.* ist Chairman bei Simon, Kucher und Partners – Strategy and Marketing Consultants GmbH, Bonn.
- Söhnchen, Florian, Dipl.-Kfm.* ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Innovation, Neue Medien und Marketing, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel.
- Smend, Percy, Dr.* ist seit 2001 bei BBDO Consulting mit Beratungsschwerpunkten auf den Branchen Telekommunikation, Media, Entertainment und Automotive tätig.
- Stauss, Bernd, Prof. Dr.* ist Inhaber des Lehrstuhls für Dienstleistungsmanagement an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt.
- Steffenhagen, Hartwig, Prof. Dr.* ist Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmenspolitik und Marketing an der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen.
- Stock, Ruth, PD Dr.* ist Privatdozentin an der Fakultät für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften, Helmut-Schmidt-Universität – Universität der Bundeswehr Hamburg.

|                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Temme, Dirk, Dr.</i>                 | ist wissenschaftlicher Assistent und Habilitand am Institut für Marketing an der Humboldt-Universität zu Berlin.                                                                                                                                                                             |
| <i>Voeth, Markus, Prof. Dr.</i>         | ist Inhaber des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Hohenheim.                                                                                                                                                                                                                       |
| <i>Weinberg, Peter, Prof. Dr.</i>       | ist Direktor des Instituts für Konsum- und Verhaltensforschung an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken.                                                                                                                                                                               |
| <i>Wendlandt, Mark, Dipl.-Ök.</i>       | ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Markt und Konsum der Universität Hannover.                                                                                                                                                                                               |
| <i>Werner, Götz W., Prof.</i>           | ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der international agierenden dm-drogerie märkte und Leiter des Interfakultativen Instituts für Entrepreneurship, Universität Karlsruhe (TH).                                                                                               |
| <i>Wierich, Ralf, Dipl.-Kfm.</i>        | ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Handel und Distribution der Universität zu Köln.                                                                                                                                                      |
| <i>Wilde, Klaus D., Prof. Dr.</i>       | ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt.                                                                                                                                           |
| <i>Wimmer, Frank, Prof. Dr.</i>         | ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Absatzwirtschaft an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg.                                                                                                                                                                 |
| <i>Wübbenhorst, Klaus L., Prof. Dr.</i> | ist Vorsitzender des Vorstands der GfK AG, Nürnberg und Honorarprofessor an der Universität Erlangen-Nürnberg.                                                                                                                                                                               |
| <i>Zentes, Joachim, Prof. Dr.</i>       | ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Außenhandel und Internationales Management an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken, und Direktor des Instituts für Handel & Internationales Marketing (H.I.MA.) an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken. |

Teil 1

# Grundlegende Aspekte des Marketing

Alexander Haas, Björn Sven Ivens

# Innovationsfelder im Marketing - ein Überblick



Innovationen gilt seit jeher die besondere Aufmerksamkeit der Unternehmenspraxis. Denn ihnen kommt als Motor des Fortschritts eine zentrale Bedeutung für das Aufbauen strategischer Wettbewerbsvorteile und einer nachhaltigen überdurchschnittlichen Profitabilität von Unternehmen zu. Wissenschaftlich arbeitete dies bereits Schumpeter mehr als deutlich heraus.

Entsprechend ist es nur konsequent, dass auch das Marketing mit seiner Philosophie einer konsequent marktorientierten Unternehmensführung sich intensiv mit Innovationen auseinandersetzt. Dies zeigen nicht zuletzt die immer wieder erscheinenden Special Issues hochrangiger Zeitschriften zu diesem Themenfeld (z.B. *Journal of Marketing Research*, 1/1997; *Journal of Marketing Theory & Practice*, 3/2003).

Dass die Marketingaufgabe der Neuproduktentwicklung untrennbar mit Innovation verbunden ist, ist dabei leicht zu erkennen. Marketinginnovationen lediglich im Bereich der Produktpolitik zu verorten, greift allerdings zu kurz. Denn eine wichtige Aufgabenstellung des Marketing ist es seit jeher, innovative Anstöße über das gesamte Themenspektrum des Marketing zu geben – vom innovativen Einsatz einzelner Instrumente bis zu innovativen Marketingkonzepten, von neuartigen Möglichkeiten der Datenerhebung und -analyse bis hin zu neuen Wegen des Marketingmanagements. Entsprechend lassen sich Marketinginnovationen in einem weiten Sinne als alle Neuerungen eines Unternehmens mit einem mittelbaren oder unmittelbaren Einfluss auf dessen Marktbearbeitung verstehen.

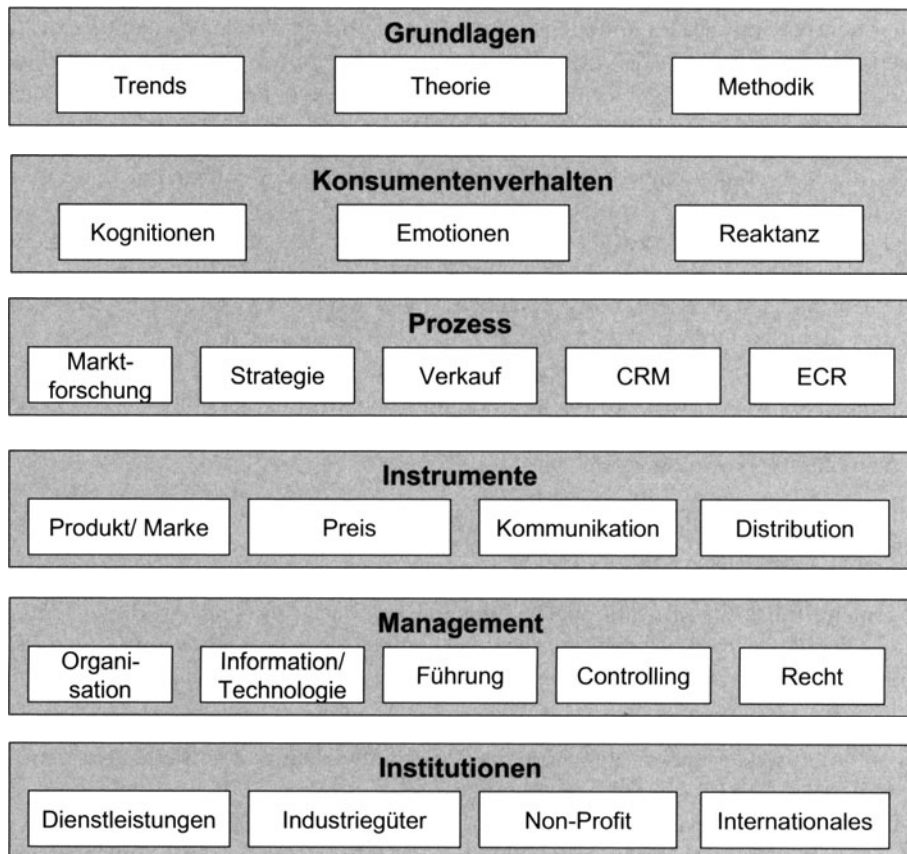
Aufbauend auf diesem Begriffsverständnis, finden sich innovative Anstöße in allen Themenfeldern der Disziplin: in den Grundlagen, der Konsumentenforschung, dem prozessualen Vollzug der Marketingaufgabe, dem Marketing-Mix, dem Marketingmanagement und in den institutionellen Teilbereichen des Marketing. An dieser Einteilung orientiert sich die Bestandsaufnahme aktueller Trends und Innovationen im Marketing, die Gegenstand des vorliegenden Werkes ist (vgl. Abb. 1).

Mit Blick auf die grundlegenden Aspekte bieten langfristige Veränderungen, neue theoretische Erklärungsansätze und die Weiterentwicklung des Methodenarsenals neue Ansätze, um relevante Marketingphänomene zu erfassen, zu analysieren und zu verstehen. Jüngere Erkenntnisse über kognitive und emotionale Prozesse und ihre Wirkungen auf das Verhalten von Konsumenten liefern Ansatzpunkte, um die Kundebearbeitung zu verfeinern oder neu auszurichten und so letztlich deren Effektivität zu erhöhen.

Für die Umsetzung einer markt- und kundenorientierten Unternehmensführung ist in der Unternehmenspraxis u.a. die Frage von Bedeutung, inwiefern man neue Wege entlang des Marketingprozesses beschreiten kann, um so auf Basis der gewonnenen Informationen innovative Marketingstrategien und -konzepte zu entwickeln. Diese wiederum können im Verkaufsmanagement aufgenommen werden, um eine Steigerung der Verkaufserfolge und der Kundenbindung zu erzielen. Um Kundenwünsche

flexibel und zeitnah bedienen zu können, spielt in diesem Zusammenhang das Management der Warenströme, etwa im Rahmen von ECR, eine immer größere Bedeutung.

Abbildung 1 Innovationsfelder im Marketing



Im Rahmen der Marketingkonzeption und der konkreten Marktbearbeitung stellt die Gestaltung des Marketing-Mix einen zentralen Entscheidungsparameter dar. Entwicklungen in den Bereichen der Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik können den Praktikern Anregungen geben, die Gestaltung der einzelnen Sub-Mixes zu überdenken. Darüber hinaus ergeben sich dadurch neue Perspektiven auf deren konsistente Zusammenfassung zu innovativen Instrumentebündeln.

Neben dem Durchlaufen des Marketingprozesses und der Frage nach der inhaltlichen Ausgestaltung der Marktbearbeitung in Form des Marketing-Mix stellt die kontinuierlich marktorientierte Führung des Unternehmens eine permanente Managementaufgabe dar. Als Konsequenz kann auch ein verändertes Marketingmanagement, etwa in den Managementfunktionen Organisation, Führung oder Controlling, bei Informationsmanagement und -technologie oder vor dem Hintergrund neuer rechtlicher Entwicklungen, die Schlagkraft des Marketing erhöhen. Da sich das Marketingmanagement meist entlang komplexer, von außen kaum erkennbarer Prozesse vollzieht, können in diesem Feld in besonderer Weise die Grundlagen für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil gelegt werden.

Schließlich muss das Marketing auch institutionelle Besonderheiten berücksichtigen. Über Innovationen im Konsumgütermarketing hinaus, die in den Beiträgen zu den vorgenannten Bereichen vielfach berührt werden, sind hier speziell Entwicklungen zu nennen, die das Marketing von Dienstleistungen und Industriegütern sowie den Non-Profit-Bereich betreffen. Zudem können aufkommende Ideen im Bereich des internationalen Marketing Unternehmen dabei helfen, sich dem globalen Wettbewerb auch in Zukunft erfolgreich zu stellen.

Hinweise darauf, in welchen Themenfeldern von Praktikern und Wissenschaftlern besonderer Problemdruck empfunden wird, lassen sich unterschiedlichen Quellen entnehmen. Besondere Beachtung erfährt immer wieder die vom Marketing Science Institute (MSI) durchgeführte Klassifikation der aktuellen Research Priorities ([www.msi.org](http://www.msi.org)). Für die Jahre 2004 bis 2006 werden dort die in Tabelle 1 aufgeführten Themen als „innovativ“ identifiziert. Dabei befragte das MSI Vertreter seiner Mitgliedsunternehmen sowie Wissenschaftler nach deren Einschätzung. In den Ergebnissen werden vier „Communities of interest“ unterschieden (in den Zeilen der Tabelle). Für diese ergaben sich sechs „Top Tier Priority Topics“, die aber nicht für alle Communities Bedeutung haben. So setzt sich die Marketing Excellence Community bspw. aus B2B-Unternehmen zusammen und sieht „Growth“ (z.B. Themen wie Organic Growth, Discontinuous Growth Strategies oder Assessing the Effectiveness of New Product Development Processes) und „Role of Marketing“ (z.B. Marketing as Value-Creator vs. an Expense, Utilization of Marketing Information by Managers oder How to Organize Marketing) als wichtigste Herausforderungen an.

Neben den Themen, denen erste Priorität eingeräumt wird, existiert zusätzlich eine Liste mit Second Tier Priorities, die sehr umfassend weitere innovative Arbeitsgebiete für Marketingforscher und -praktiker formuliert.

Die MSI Priorities haben insofern einen mittelfristigen Charakter, als sie tendenziell Forschung initiieren. Einen zeitnäheren Indikator für „brandheiße“ Themen stellen Listen wissenschaftlicher Zeitschriften dar, in denen die zur Publikation angenommenen Artikel aufgeführt werden. Gerade für Journals, deren Akzeptanzlisten relativ lang sind, lassen sich teilweise prioritäre Stossrichtungen der Forschung erkennen. Beispielfhaft seien hier Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung

([www.vhb.de/zfbf](http://www.vhb.de/zfbf)) für den deutschen Raum oder Industrial Marketing Management (IMM, [authors.elsevier.com](http://authors.elsevier.com)) für den angloamerikanischen Bereich genannt. Schließlich geben auch die zahlreichen Fachtagungen mit generalistischer oder spezifischer Ausrichtung einen Überblick über Schwerpunkte des Forschungsinteresses.

Tabelle 1: Top Tier Research Topics des MSI für vier Communities of Interest

| Topics<br>Communities     | Growth | Brand<br>equity | Metrics | Managing<br>customers | Role of<br>marketing | Research<br>tools |
|---------------------------|--------|-----------------|---------|-----------------------|----------------------|-------------------|
| Customer<br>insight       | ☑      | ☑               |         |                       |                      | ☑                 |
| Marketing<br>productivity |        | ☑               | ☑       |                       |                      |                   |
| Marketing<br>excellence   | ☑      |                 |         |                       | ☑                    |                   |
| Customer<br>management    | ☑      |                 |         | ☑                     |                      |                   |

Vor dem Hintergrund der vom MSI als dringend dargestellten Themen sowie der zum Zeitpunkt der Drucklegung veröffentlichten Publikationsankündigungen verschiedener Zeitschriften glauben wir, dass die nachfolgenden Beiträge einen sehr aktuellen und repräsentativen State-of-the-Art der Marketinginnovationen, -trends und -probleme bieten. Die Richtigkeit dieser Einschätzung wird an den Forschungstrends der nächsten Jahre zu messen sein. Diese werden wir mit viel Interesse mitverfolgen.

# **Trends und Innovationen im Marketing**

|     |                                                   |    |
|-----|---------------------------------------------------|----|
| 1   | Trends für das Marketing .....                    | 11 |
| 2   | Innovationen im Marketing .....                   | 15 |
| 2.1 | Suchfelder und Akzente im Marketing .....         | 15 |
| 2.2 | Leistungsinnovation.....                          | 19 |
| 2.3 | Innovation in der Zusammenarbeit mit Kunden ..... | 20 |
| 3   | Marketing-Integration.....                        | 22 |
| 3.1 | Zukunftsarbeit und operatives Geschäft.....       | 22 |
| 3.2 | Umgang mit Trends und Innovationen .....          | 23 |
| 4   | Fazit .....                                       | 25 |
| 5   | Literaturverzeichnis.....                         | 26 |

# 1 Trends für das Marketing

Marketing orientiert sich an den Entwicklungen in Märkten und Umfeld. Es gilt für den Anbieter, die maßgeblichen Trends zu erfassen, die auf seine Fähigkeiten passen und sich erfolgreich nutzen lassen. Mit ihrer Zukunftsarbeit hoffen Unternehmen und Führungskräfte sich an etwas zu beteiligen, was ohnehin geschieht und mit gezieltem Aufwand besonders gute Ergebnisse verspricht.

Es gibt generische und spezifische, lang- und kurzfristige Entwicklungen. Oft ist es schwierig zwischen Mode und Trend zu unterscheiden (Abrahamson 1996; Letscher 1990). Zahlreich sind die Unterscheidungen von Meta-, Mega-, Konsumenten- bis zu Minitrends. Abbildung 1 ordnet die langfristigen Entwicklungen.

Abbildung 1: Trends für das Marketing  
(nach Schögel 2005; diese Darstellung entstand aus der gemeinsamen Diskussion)

## Trends und Innovationen entstehen in verschiedenen Feldern ...



Wir unterscheiden drei Bereiche für Trends, die sich auch gegenseitig beeinflussen:

- I. *Gesellschaftlicher Wandel und Kundenverhalten*: Besonders Soziologen beschreiben langfristige gesellschaftliche Veränderungen, die für das Marketing ergiebig sind. Typische Hinweise sind beispielsweise Erlebnis-, Multioptions-, Non-Stop-, Risiko- und Kommunikationsgesellschaft (vgl. die Übersicht in Belz/Bieger et al. 2004, 67ff. mit den Literaturbelegen). Auch langfristige Entwicklungen der altersmäßigen Zusammensetzung der Menschen in Wirtschaften (z.B. Ageing), Einkommensentwicklungen (z.B. neue Armut; vgl. auch Prahalad/Hart 2002) oder ökologische Herausforderungen prägen verschiedene Chancen und Gefahren im Marketing.  
Horx (2004) benennt die Megatrends Globalisierung, Regionalisierung, Asien, Mobilität, Frauen, Alterung, Individualisierung, Gesundheit, New York, Hochbildungsgesellschaft, Artification (Kultur) sowie Netzwerke. Begrenzte Konsumtrends sind für ihn 'Geiz ist geil', Market of the real (authentic), Mass Customization, Erlebnis und Inszenierungskonsum, Homing, High touch markets sowie Nomadic markets.
- II. *Innovative Technologien und Verfahren*: Neue Technologien (etwa Nano- oder Biotechnologien) ermöglichen oft branchenübergreifend innovative und wirtschaftliche Leistungen und Anwendungen und können völlig neue Märkte und Anbieter schaffen. Dabei gilt es in diesem Bereich der Hochtechnologie für Grundlagenforschung, angewandte Forschung, Produkt- sowie Anwendungsentwicklung und Services spezifische Geschäftsmodelle zu entwickeln (z.B. Belz/Reinhold 2001). Zudem sind die Hightech-Märkte meist global orientiert. Technologische Trends prägen besonders Industrie- und BtB-Märkte und sind je nach angebotenen Leistungen von Unternehmen sehr spezifisch. Die Möglichkeiten der Informationstechnologie prägen zudem viele Marketing-Innovationen in den meisten Märkten (Diller 2004, S. 4).
- III. *Innovative Marketing- und Managementansätze*: Zahlreiche Marketinglösungen von Marketing für die 'Silver Generation', Key Account Management bis Ökomarketing sind möglich (vgl. Kapitel 2). Die gewählten Marketinginnovationen in anderen Branchen und im eigenen Markt lassen sich als Trends interpretieren, die Unternehmen prüfen, wählen und verfolgen können, um die eigenen Herausforderungen erfolgreich zu meistern.

Zukunftsforschung ist ein Widerspruch in sich selbst. Forschung ist objektiv, gründlich und empirisch gestützt. Zukunftsarbeit beruht auf dem Gespür von Experten; Intuition, Interpretation sind nicht nur zulässig, sondern nötig (zur Kritik der Zukunftsforschung vgl. Rust 1997; zu interpretativen Fähigkeiten vgl. Liebl 2003, S. 8).

Die Verfahren der Zukunftsforschung erstrecken sich von der Öffnung für viele Entwicklungen bis zur schrittweisen Reduktion ergiebiger Ansätze. Teilweise wird mit Szenarien gearbeitet, weil es möglich ist, die Zukunft zu wählen. Gleichzeitig spielen die Quellen eine Rolle. Oft entstehen beispielsweise Trends an gewissen Orten und weiten sich anschließend weltweit aus; manche schreiben in Europa der Stadt Berlin

eine besondere Rolle als Vorreiter zu, weil hier offenbar Neuheiten besonders früh aufgegriffen werden. Ebenso wichtig kann es sein, die Probleme des Kunden endlich ernst zu nehmen und sie neu zu lösen. Oft ist es dabei ergiebig, die Kunden und vor allem 'Lead Users' und 'Opinion Leaders' in den Prozess der Forschung & Entwicklung im Marketing einzubeziehen.

Die Trendforschung beruht meist darauf, dass neue Phänomene oder Entwicklungen bezeichnet werden. Erst die Benennung richtet die Aufmerksamkeit auf gewisse Trends. Beispielsweise entstanden in den Achtzigerjahren manche Forschungen zum Wertewandel. Bis zur Mitte der 90er-Jahre wurden grundsätzliche Trends der Werte in der Gesellschaft erforscht und verglichen. Die Beteiligten empfanden den rasanten Wertewandel, weil sie sich verhältnismäßig neu damit befassten. Inzwischen sind Veränderungen in der Forschung des Wertewandels kaum mehr revolutionär, anregend oder motivierend. Grundlegende Werte sind vielfach benannt und werden lediglich neu zusammengesetzt. Trotzdem sind wir überzeugt, dass die Werte sich heute ebenso rasch verändern wie früher (auch vor ihrer forschersichen Durchdringung).

Verschiedentlich griff die Wissenschaft Themen relativ früh auf, wenn auch manche Ideen zuerst in der populären Managementliteratur erscheinen (Spell 2001, S. 372). Nicht selten erlahmt aber das Interesse der Forscher bereits, wenn sich eine Entwicklung durchzusetzen beginnt. Weil die Allgemeinheit rasch vergisst, was früher publiziert wurde, übernehmen verschiedene der Forschung nachfolgende Institutionen die Führung bei der Verbreitung von Entwicklungen. So sind dann plötzlich nicht mehr die Forscher mit den grundlegenden Impulsen relevant, sondern Beratungsunternehmen oder Trainer werden zum relevanten Gesprächspartner für die Trends und diese werden ihnen in der Öffentlichkeit auch zugeschrieben. Der Wissenschaft lässt sich allenfalls vorwerfen, dass sie neue Entwicklungen erkennt, aber nicht genügend konsequent weiter verfolgt und bei der Umsetzung mitwirkt. Damit verliert sie den Führungsanspruch bereits früh. Gleichzeitig geht damit die Forschung auch geringe Risiken ein, weil sie die aufwändige Lancierung von neuen Ideen und Lösungen nicht begleitet.

Naturgemäß erschöpft sich der Umgang mit Trends und Moden nicht in allgemeinen Veröffentlichungen. Begleitet wird die Auseinandersetzung mit der Zukunft mit branchen-, unternehmungs- und kundenspezifischen Forschungen. So definieren beispielsweise verschiedene größere Beratungsunternehmen ihre Schlüsselindustrien und führen zur Entwicklung der entsprechenden Märkte umfassende und grundsätzliche Studien durch.

Nicht nur für neue Marketingthemen interessiert uns, wie sie sich verbreiten. Ebenso spielt dieses Phänomen auch für neue Produkte oder Leistungen eine große Rolle. Fragen im Marketing sind beispielsweise: Wie setzen sich neue Lösungen durch? Wie entstehen und verbreiten sich Moden? Wie verstärken Communities von Kunden gegenseitig neue Ideen und Lösungen? Wie ist der weltweite Erfolg von „Hitprodukten“ zu erklären? Lassen sich Erfolge von Stars, Bestsellern bei Büchern und das welt-



weite Ansehen und der Einfluss von Politikern so erklären, dass die Grundlagen für Erfolge auch im kommerziellen Bereich nutzbar sind? Diese Fragen sind alt, wenn sie auch durch die Kommunikationsgesellschaft und das Internet noch bedeutender werden. Die Antworten zur erfolgreichen Diffusion von Neuheiten oder von Moden sind aber bisher bescheiden geblieben. Erfolgreiche Produkte und Marketinglösungen lassen sich in der Regel erst nachträglich beschreiben und erklären und es haftet ihnen etwas Zufälliges an. Neues wird dadurch definiert, dass es mit dem Bestehenden nicht vergleichbar ist. Diese Problematik führt dazu, dass verschiedene Erklärungen und Analogien immer zu kurz greifen müssen.

Die Auseinandersetzung von Managern mit Trends entspricht auch ihrem Bedürfnis nach Allgemeinbildung. Führungskräfte wollen die Entwicklungen in Gesellschaft und Wirtschaft in ihrem Umfeld erklären können. Dieser Aspekt spielt im Marketing eine herausragende Rolle, weil ja mit dieser Funktion das Unternehmen mit seinem Umfeld verbunden wird. Gleichzeitig sind Trendanalysen nicht nur auf die Unternehmen und eine berufliche Aufgabe beschränkt. Jeder Mensch füllt vielfältige Rollen in seiner Familie, der Politik oder im Gemeinwesen aus. Naturgemäß ist Trendforschung oft übergreifend ausgerichtet und die Implikationen ergeben sich für verschiedene Lebensbereiche der Menschen. Gleichzeitig ist die Auseinandersetzung mit Trends für die meisten Menschen spannend, vielfältig und unterhaltend. Nicht zuletzt sind solche Interessen dann besonders beliebt, wenn sie nicht sofort in Projekte und Arbeit ausarten. Die mögliche Zukunft lenkt dann von den Schwierigkeiten der Gegenwart ab.

Ohne Zweifel beschäftigen sich Führungskräfte in der Praxis damit, Trends zu beobachten, um neue Impulse für die eigene Arbeit zu gewinnen. Viele Veränderungen sind subtil, sie greifen im Marketing neue Interpretationen auf und setzen andere Gewichte, wenn auch die gleichen Themen schon weit früher aufgegriffen wurden. Eine zeitgemäße Interpretation des eigenen Marketing, die richtige Umsetzung in die Gestaltung von Produkten, in Dokumentationen und Bilder ist für den Erfolg entscheidend. Trotzdem besteht der Engpass einer Auseinandersetzung mit der Zukunft nicht darin, neue Ideen zu erfahren. In der Regel kann jede Führungskraft auf Anhieb 10 bis 20 Initiativen aufführen, die in der bestehenden Situation aufgegriffen werden könnten und vielleicht müssten. Schwieriger ist es, die relevanten Entwicklungen zu bestimmen und diese mit den eigenen Fähigkeiten und den bisherigen Projekten und Lösungen zu verknüpfen. Kritisch wird damit die Umsetzung von Trends von außen in die Lösungen von innen!

Der Engpass besteht also nicht in Voraussagen oder Impulsen. Vielmehr ist es wichtig, dass Neuerungen zum Anbieter passen und konsequent umgesetzt werden. Deshalb befasst sich dieser Beitrag in der Folge besonders mit den Antworten des Marketing, die über längere Phasen aufgebaut werden und die Zukunft der Anbieter mitgestalten.

## 2 Innovationen im Marketing

### 2.1 Suchfelder und Akzente im Marketing

Marketing antwortet vielfältig auf die erwähnten Veränderungen in Umfeld und Märkten (für die Konsumgüterbranche vgl. Diller 2004). Abbildung 2 zeigt 6 Suchfelder und rund 110 Akzente für das innovative Marketing. Begleitet werden sie durch grundsätzliche Ansätze, um Effizienz und Effektivität im Marketing zu steigern.

Suchfelder im innovativen Marketing bezeichnen Felder für eine neue strategische Marketingausrichtung. Jedes Suchfeld setzt sich aus möglichen Akzenten für innovatives Marketing zusammen. Auch Akzente sind übergreifend und lassen sich erst mit systematischen Konzepten für Unternehmen aufgreifen. Zudem bestehen zwischen den Akzenten sinnvolle Querbeziehungen für Unternehmen, wie sie in der Abbildung zwischen Jugendmarketing, E-Business BtC, Ereignismarketing und Sponsoring angedeutet werden.

Die aufgezeigte Vielfalt führt in Unternehmen leicht zu Oberflächlichkeit und Zersplitterung. Es genügt nicht, neue Lösungen zu benennen und laufend zwischen möglichen Ansätzen zu wechseln. Besonders in umkämpften Märkten mit gleichwertigen Wettbewerbern gelingt es nur über den Tiefgang und die Konsequenz für neue Lösungen, die nachhaltigen Vorteile für Kunden und gegenüber Wettbewerbern aufzubauen. Es gilt deshalb, nur wenige Akzente aufzugreifen und über mehrere Jahre zu verfolgen.

Abbildung 3 zeigt, welche Schwerpunkte die Praxis bei den 6 Suchfeldern setzt. Abbildung 4 bezeichnet die Top 10 der Akzente, quer über alle Suchfelder. Wichtige Herausforderungen waren über den gesamten Zeitraum der Untersuchung für die Anbieter: Wettbewerbsintensität, aggressives Kundenverhalten, Strukturwandel der Branche und Liberalisierung sowie auswechselbare Leistungen der Anbieter.

Ohne Zweifel stehen Leistungs- und Kundenmanagement (recht konstant) im Vordergrund der Innovationsarbeit von Unternehmen (vgl. Abschnitte 2.2 und 2.3). Damit knüpft das Marketing an den strategischen Entscheid eines Anbieters an, welche Leistungen für welche Märkte und Kunden erbracht werden sollen. Die Innovation im Marketing und in der Zusammenarbeit mit den Kunden löste die Leistungsinnovation an der Spitze der Suchfelder ab. Auch die Akzente zeigen deutlich, dass es nicht nur darum geht, was Unternehmen anbieten, sondern besonders, wie sie mit attraktiven Kunden umgehen.

Abbildung 2: Suchfelder und Akzente im Marketing (ergänzt nach Belz 2002, S. 36)



Abbildung 3: Gewichtung der Marketing-Suchfelder im Zeitablauf (Belz 2002, S. 41)  
(Untersuchungen 1992, 1996, 2001; je n=ca. 160  
(Marketingverantwortliche verschiedener Branchen und Unternehmen)

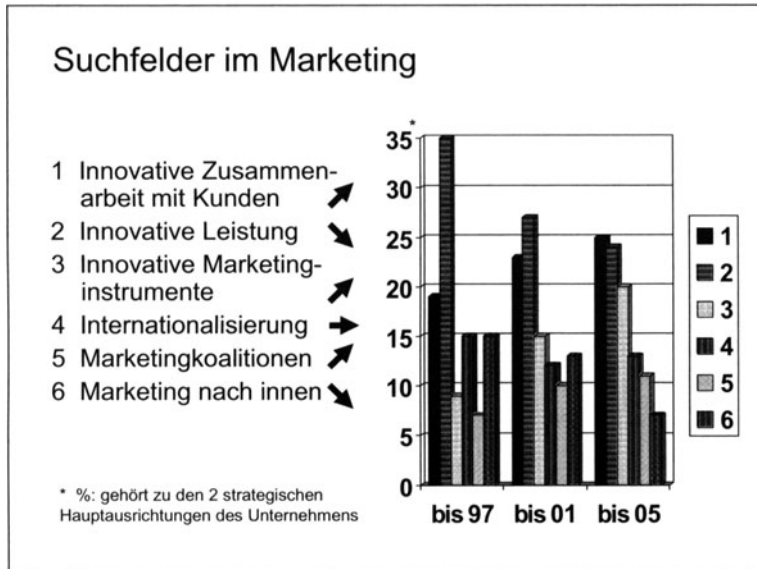


Abbildung 4: Innovative Marketing-Akzente im Zeitablauf (Belz 2002, S. 264ff.)  
(Skala 1 unbedeutend bis 5 entscheidend; Durchschnittswerte in Klammer)

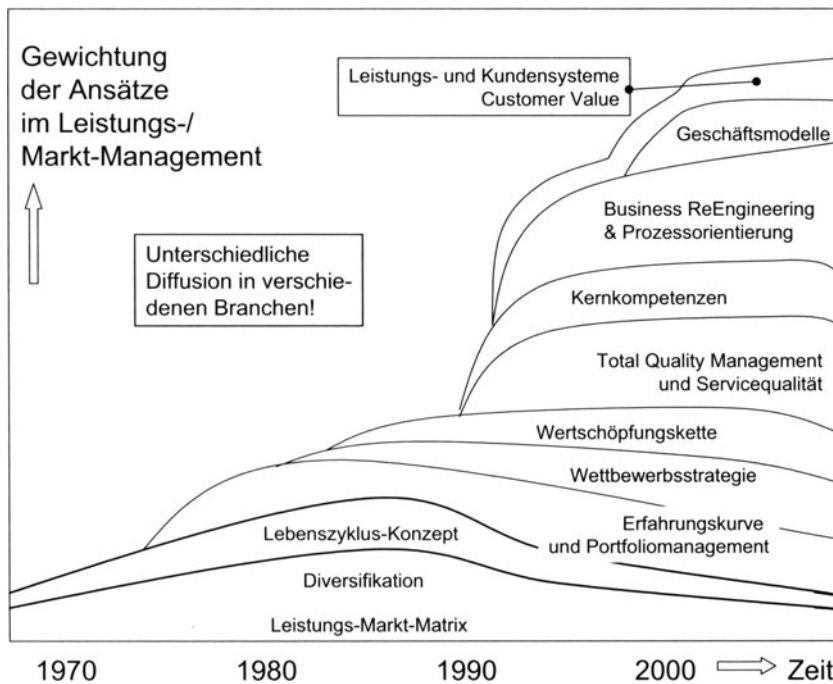
| Einschätzung 1992-1995                                                                                                                                                                                                                                              | Einschätzung 1996-2000                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Einschätzung 2001-2005                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Marketing nach innen: Einbezug und Überzeugung betroffener Mitarbeiter von Marketinglösungen; Marketing für das Marketing zur Förderung der intelligenten/motivierten Durchsetzung (4.53)<br>2. Qualitätsprogramme für die bestehende Marktbearbeitung (Werbung, | 1. Kundenzufriedenheit: Orientierung sämtlicher Unternehmensleistungen am Kundennutzen und Erfassung der Kundenzufriedenheit als Orientierungsgröße (4.41)<br>2. Produktinnovation (4.35)<br>3. Neue Kunden: Ansprache neuer Kundengruppen (4.33)<br>4. Management der persönlichen Geschäftsbeziehungen | 1. Produktinnovation: Neue und bessere Produkte als die Konkurrenz anbietet. (4.48)<br>2. Management der persönlichen Geschäftsbeziehungen und Vertrauensmarketing (4.33)<br>3. Schlüsselkunden- und Großkunden-Management: Spezifisches Marketing für aktuell oder potenziell bedeutende |

| Einschätzung 1992-1995                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Einschätzung 1996-2000                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Einschätzung 2001-2005                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Verkaufsförderung, Direct Marketing usw.) (4.42)</p> <p>3. Produktinnovation (4.37)</p> <p>4. Marketingatmosphäre: Pflege des Stils der innen- und außengerichteten Zusammenarbeit; z.B. Offenheit, Spontaneität, Humor und Beweglichkeit (4.28)</p> <p>5. Kundendienst (4.25)</p> <p>6. Straffere Selektion und Führung von internat. Vertriebspartnern (4.20)</p> <p>7. Marketing-Qualität: Marketing- und Service-Qualitätsprogramme; Service-Leadership (4.17)</p> <p>8. Kundenstamm-Marketing: Spezifisches Marketing für bestehende Kunden; Aufbau eines ertragreichen und zukunftssträchtigen Soll-Kundenstamms (4.15)</p> <p>9. Schlüsselkunden- und Großkunden-Management (4.14)</p> <p>10. Management persönlicher Geschäftsbeziehungen und Vertrauensmarketing (4.14)</p> | <p>und Vertrauensmarketing (4.31)</p> <p>5. Marketingatmosphäre: Pflege des Stils der innen- und außengerichteten Zusammenarbeit; z.B. Offenheit, Spontaneität, Humor und Beweglichkeit (4.28)</p> <p>6. Schlüsselkunden- und Großkundenmanagement (4.17)</p> <p>7. Schlüsselmärkte: Klare Akzente für definierte, internationale Schlüsselmärkte (Bereinigung/ Prioritäten) (4.17)</p> <p>8. Segmentierung: Zunehmende Segmentierung des Marketing nach spezifischen Kundengruppen (4.16)</p> <p>9. Marketing nach innen: Einbezug und Überzeugung betroffener Mitarbeiter von Marketinglösungen; Marketing für das Marketing zur Förderung der intelligenten und motivierten Durchsetzung (4.15)</p> <p>10. Integration: integrierte Rationalisierungs- und Profilierungsstrategien (Innovation) für ganzheitlich bessere Lösungen mit einem nachhaltigen Kunden-Konkurrenz-Vorteil (4.03)</p> | <p>Schlüsselkunden (KAM) (4.3)</p> <p>4. Euromarketing: Gesamtkonzepte für eine intensive Bearbeitung des europäischen Binnenmarkts (4.21)</p> <p>5. Schlüsselmärkte: Klarere Akzente für definierte Schlüsselmärkte (Bereinigung/Prioritäten) (4.2)</p> <p>6. Kundenstamm-Marketing und Kundenbindung: Spezifisches Marketing für bestehende Kunden; Aufbau eines ertragreichen und zukunftssträchtigen Soll-Kundenstamms; Kundenbindungsprogramme (z.B. Bonussysteme) (4.18)</p> <p>7. Customer Focus und Total Customer Care: Orientierung sämtlicher Unternehmensleistungen am Kundennutzen und Erfassung der Kundenzufriedenheit als Orientierungsgröße (4.15)</p> <p>8. Segmentierung: Zunehmende Segmentierung des Marketing nach spezifischen Kundengruppen (4.09)</p> <p>9. Neue Kunden: Ansprache neuer Kundengruppen (4.09)</p> <p>10. E-Communication: Nutzung von Internet und Intranet für Dialog mit Kunden und Begleitung von Kunden, flankierend zur klassischen Marktbearbeitung (4.04)</p> |

## 2.2 Leistungsinnovation

Abbildung 5 zeigt Leistungsinnovationen im Zeitverlauf seit den 70er-Jahren. Es lohnt sich, frühere Entwicklungen zu beachten, um die Zukunft einzuschätzen. Der Verlauf der Ansätze stützt sich dabei auf die ursprünglich initiierten Veröffentlichungen zum Thema und die subjektiv interpretierten Gewichte der Diskussion in Forschung und Praxis (zu Auszählungen von entsprechenden Fachartikeln vgl. Zupancic/Belz/Biermann 2004, S. 26ff.). Was für manche Unternehmen und Märkte bereits 1990 selbstverständlich war, erweist sich für andere im Jahr 2005 als tragfähige Innovation.

Abbildung 5: Entwicklungen im Leistungsmanagement (Belz/Bieger et al. 2004, S. 50)



Zudem werden manche wertvollen Ansätze durch aktuelle Entwicklungen verdrängt, um später wieder neu entdeckt zu werden. Beispielsweise nutzten manche Banken ab den 90er-Jahren intensiv die Chancen einer umfassenden Servicequalität. Anschließend dominierten Umstrukturierungen der Kundenportfolios, Informatikeinsatz und

Rationalisierungen. Ab 2003 wurde die Servicequalität wieder neu entdeckt und aufgegriffen und teilweise auch unter dem Stichwort des 'Behavioral Branding' erörtert. Nicht selten gehen die Innovationen heute von anderen Unternehmenseinheiten aus, sie wiederholen frühere Lernprozesse mühsam.

An dieser Stelle verzichten wir darauf, jeden Ansatz zu beschreiben (vgl. die zusammenfassende Darstellung in Belz/Bieger et al. 2004, S. 50ff.). Das Leistungsmanagement bewegt sich jedoch in verschiedenen Spannungsfeldern:

- zwischen (vertikaler und horizontaler) Fokussierung der Leistungen und Erweiterung sowie Risikoausgleich
- zwischen 'Inside-out-' und 'Outside-in-Perspektive'
- zwischen evolutiven strategischen Veränderungen und revolutionären Neuerungen (etwa mit innovativen Geschäftsmodellen).

Dabei fällt auf, dass in wirtschaftlich schwierigen Phasen die Fokussierung, die Orientierung auf eigene Stärken (Inside-out-Perspektive) und die Evolution zunehmen.

Am Ende der gegenwärtigen Entwicklung erkennen wir neue Lösungen des Customer Value. Wir verstehen darunter die Anstrengungen eines Anbieters, relevante Vorteile für attraktive Kunden zu schaffen (Belz/Bieger et al. 2004). Stoßen Unternehmen mit ihrem gegenwärtigen Angebot an ihre Grenzen, so erweitern sie ihre Leistungen, um die Probleme des Kunden umfassender zu lösen, sie ziehen sich von wenig attraktiven Geschäftsaktivitäten zurück oder 'sourcen' sie aus (Fink et al. 2004). Verlagerungen von Herstellern zum Dienstleistungsgeschäft, Strategien zum 'Solutions Provider' sowie Nutzen- statt Produktverkauf gehören zu den Neuorientierungen. Kundennahe Lösungen sind gleichzeitig mit den Ansätzen des Kundenmanagements verknüpft.

## 2.3 Innovation in der Zusammenarbeit mit Kunden

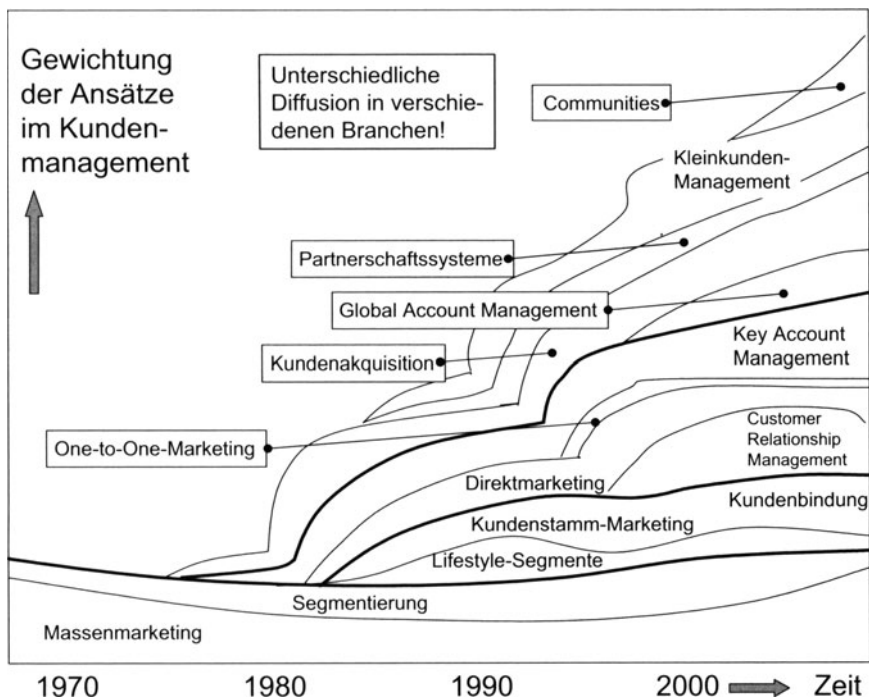
Auch die Innovationen im Kundenmanagement sind vielfältig, wie sie Abbildung 6 im Zeitablauf aufzeigt. Auch hier verzichte ich darauf, jeden Ansatz zu beschreiben (vgl. dazu Belz/Bieger et al. 2004, S. 56ff.).

Auch die Entwicklungen des Kundenmanagement bewegen sich in Spannungsfeldern:

- zwischen Massenmarketing und Marketing für Individuen
- zwischen dem Marketing für Kunden und dem Marketing mit Communities und weiteren Anspruchsgruppen

- zwischen einzelnen Instrumenten der Marktbearbeitung und multiplen integrierten Lösungen (mit zahlreichen Kommunikationsinstrumenten und multiplen Distributionskanälen).

Abbildung 6: Entwicklungen im Kundenmanagement (Belz/Bieger et al. 2004, S. 56)



Am Ende der Entwicklung erkennen wir neue Möglichkeiten im Marketing für und mit Communities und neuen Formen der Integration von Kunden in die Innovationsarbeit von Unternehmen (Belz/Bieger et al. 2004, S. 686ff.).

Begleitet wird das gesamte Kundenmanagement mit der Aufgabe des Unternehmens, geeignete Kunden zu wählen. Zahlreiche Bewertungsverfahren für Kunden berücksichtigen die Marktpotenziale (wie beispielsweise aktuelle und potenzielle Umsätze, Rentabilität, Life-Time-Value, Loyalität oder Cross-Selling) sowie Ressourcenpotenziale (wie beispielsweise Potenziale für Referenzen, Zusammenarbeit, Informationen oder interne Synergien und Cross-Selling) (Rudolf-Sipötz 2001, S. 171; Diller 2001).



## 3 Marketing-Integration

Drei Fragen sind entscheidend: 1) Wie gewichtet ein Anbieter die Zukunftsarbeit? 2) Wie erkennt ein Anbieter die relevanten Trends? 3) Wie lassen sich ausgewählte Themen in Organisationen verstärken? Einige Hinweise folgen in diesem Kapitel. Wichtig ist es, für Neuerungen die richtige Verbreitung und Unterstützung in Unternehmen zu finden – deshalb das Stichwort Marketing-Integration. Es gilt, Trends gemeinsam zu realisieren.

### 3.1 Zukunftsarbeit und operatives Geschäft

Brauchen die Unternehmen und weitere Institutionen eine Zukunftsabteilung, welche die zukünftigen Geschäfte vorbereitet und einleitet? Gibt es neue Lösungen im Marketing, um bestehende Grenzen zu durchbrechen? Die Verantwortlichen sind ohne Zweifel bereits im täglichen Geschäft stark beansprucht und deshalb besteht die Gefahr, wichtige Chancen zu verpassen. Gleichzeitig ist es aber auch schwierig, mit Trends und Chancen richtig umzugehen: Neues Marketing führt nicht immer zu neuen und besseren Geschäften.

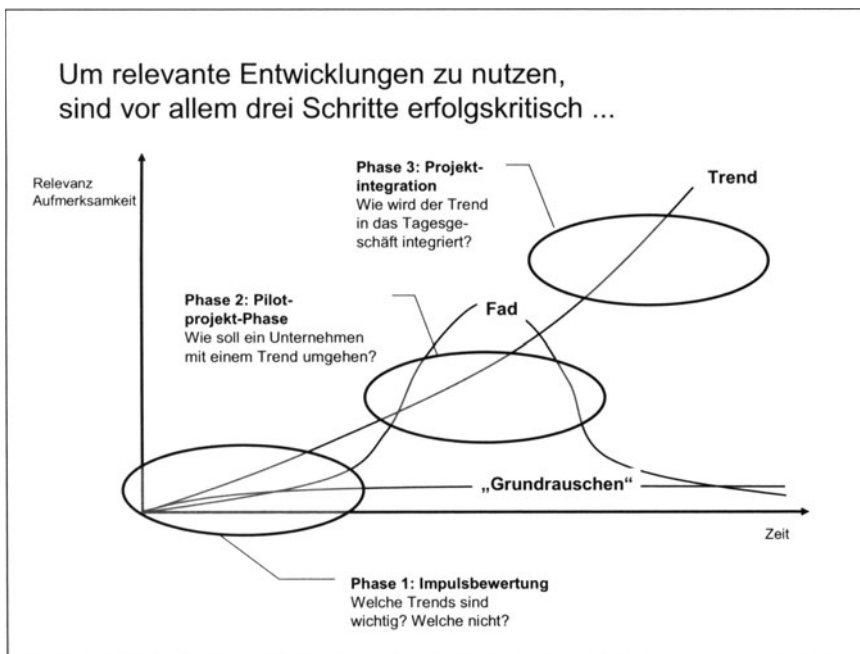
Wie lassen sich die richtigen Prioritäten setzen? Gilt es zuerst die Hausaufgaben zu lösen und aktuelle Probleme anzupacken oder etwas Neues aufzubauen? In den letzten Jahren hat sich das Verständnis der Führungskräfte grundlegend verändert. Strategie und Langfristigkeit sind nicht mehr unbestritten; besonders wenn für den Erfolg nur Quartalsergebnisse entscheiden. Zu viele (Top-)Manager zerstörten zudem mit ihren strategischen Würfen schrittweise die Substanz von Unternehmen oder lösten ihre Versprechen nicht ein. Entsprechend groß ist die Skepsis zu Prognosen und Optionen. Die Zukunftsarbeit ist heute kaum mehr großzügig, visionär und enthusiastisch, sondern eher vorsichtig und kurzfristig abgestützt. Menschen beurteilen die Zukunft aus ihrer gegenwärtigen Lage: Es ist schwierig, in Rezessionen oder bei Einbrüchen an Wachstum zu glauben und es vorzubereiten. Trotzdem brauchen wir wieder mehr mutige Unternehmen, Unternehmer und Manager, sonst bewegt sich die Wirtschaft in eine Abwärtsspirale.

Kurzfristige Ergebnisse und die Umsetzung von Trends widersprechen sich häufig. Trends und Innovationen sind für unser Wirtschaftssystem und Unternehmen oft zu grundsätzlich. Marketing braucht aber Forschung und Entwicklung, ebenso wie die Technik.

## 3.2 Umgang mit Trends und Innovationen

Abbildung 7 zeigt drei Schritte der Zukunftsarbeit. Im Schema sind Fads als kurzfristige Themen erfasst, die rasch wieder verschwinden und sich kaum rentabel nutzen lassen (weil die Pay-back-Zeiten zu kurz sind).

Abbildung 7: Phasen der Umsetzung von Trends in Innovationen (Schögel 2005a)



Das 'Grundrauschen' betrifft Themen, welche die Diskussion des Marketing laufend begleiten, aber keinen Durchbruch schaffen (vgl. Ries/Trout 1994, S. 120). Die echten Trends mit einer langfristigen Wirkung stehen im Mittelpunkt.

Folgende Hinweise ergänzen die Schlüsselfragen der Abbildung zu den drei Schritten (vgl. Schögel 2005b):

1. *Impulsbewertung*: Diese Phase befasst sich damit, neue Trends zu erfassen, zu beschreiben und mit den Fähigkeiten und der Strategie des Unternehmens zu verbinden. Das Trendmonitoring wird häufig durch spezialisierte Mitarbeiter in Un-

ternehmen verfolgt, die vielfältig mit externen und internen Experten vernetzt sind. Manche Unternehmen installieren periodische Trendforen. Oft liegt hier auch eine Nebenaufgabe des Topmanagements. Es gilt, Trends und Fads zu unterscheiden und vor allem die Gestaltungschancen des Anbieters zu spezifizieren. Nur wenn ein Unternehmen angemessen auf einen Trend antworten kann, ist ein Impuls auch relevant. Trendscanning (von langen Impulslisten bis zu einzelnen relevanten Entwicklungen) erfordert bereits die Entwicklungsarbeit für Lösungen.

2. *Pilotprojekte:* Pilotprojekte konzentrieren sich auf ausgewählte Trends und Lösungen. Beurteilungskriterien sind beispielsweise Passgenauigkeit, Innovationspotenzial, Wirkungszeiten, Ressourcen und Operationalisierung. Verantwortliche für die Zukunftsarbeit beachten auch die Entscheidungskriterien und -prozesse, Organisationsstrukturen, Machtkonstellationen usw., um Projekte mit hoher Erfolgchance innerhalb des eigenen Unternehmens zu lancieren. Um das Engagement der wichtigen Personen zu gewinnen, richten verschiedene Unternehmen eine Kaskade von Meetings und Workshops in unterschiedlicher Zusammensetzung ein.

Unternehmen können neue Trends direkt und ganzheitlich umsetzen, aber Pilotprojekte erlauben es gezielt und rascher vorzugehen, im begrenzten Rahmen die Innovationen (und Varianten) zu erproben, sie zu verbessern und erst anschließend zu multiplizieren (oder auch abubrechen). Pilotprojekte berücksichtigen in der Regel bereits die spätere Verbreitung in Organisationen. So ist es beispielsweise oft wichtig, die Sparten, die Ländergesellschaften und den Vertrieb eines Anbieters zu integrieren sowie entsprechende Teillösungen besonders stark zu gewichten, vor allem wenn sich Marketinginnovationen nur dezentral und kundennah realisieren lassen.

Meist greifen Unternehmen verschiedene Trends mit Projektteams auf. Während einzelne Projekte inzwischen professionell geführt werden, sollten sich Unternehmen noch stärker mit ihrem ganzen Projektportfolio befassen. Stützt das Trend- und Lösungsportfolio die wirksame Vorbereitung auf die Zukunft?

3. *Projekt-Integration:* Anspruchsvoll ist es, die Lösungen von Pilotprojekten zu verbreitern und in komplexen Unternehmen zu verwirklichen. Vorbereitungen werden dabei bereits in den Schritten 1 und 2 getroffen. Manchmal genügt es, die Innovation wirksam zu kommunizieren und die Betroffenen zu Beteiligten zu machen. Manche Unternehmen begrüßen es, dass nur wenige oder einzelne Mitarbeiter die Phasen 1 und 2 mitgestalten: Wenn diese Verantwortlichen ihre Idee durchsetzen wollen, sind sie gezwungen, die Linie einzubinden und zu überzeugen. Gelingt das nicht, werden große Aufwendungen vermieden. Bei anspruchsvollen Neuerungen kann es sinnvoll sein, wenn die Zukunftsmitarbeiter auch für die Implementierung verantwortlich bleiben und in die Linie wechseln. Teilweise wird es sogar nötig sein, neue Organisationseinheiten zu schaffen und die Führungssysteme anzupassen.

Jede Innovation hat verschiedene kritische Erfolgsvariablen, die es zu beachten gilt. So können der Aufbau von neuen Infrastrukturen und Informatiklösungen, die Gewinnung des Außendienstes, die Verzahnung von Technik und Marketing oder die Zusammenarbeit von Zentralen und Niederlassungen eine entscheidende Rolle spielen. Für Innovationen ist ebenso der verzahnte Lern- und Entwicklungsprozess von Kunden und Unternehmen wichtig. Die umfassenden Erkenntnisse zum Change Management sind relevant (Müller-Stewens/Lechner 2001).

Zukunftsarbeit ist Kommunikation. Entscheidend ist die überzeugende Argumentation vom Trend bis zur Entwicklung und zur Lösung. Die bessere Erklärung wird zur Wirklichkeit.

## 4 Fazit

Ebenso wie die Trends lässt sich die Nutzung dieser Trends durch ein Unternehmen kategorisieren (vgl. Abbildung 8).

So können Unternehmen wichtige Entwicklungen nur 'modisch' aufgreifen, indem sie beispielsweise entsprechende Motive für kurze Zeit in Inseraten nutzen. Selbst recht unwichtige Trends lassen sich demgegenüber im Unternehmen tiefgreifend mit neuen Leistungen, Kundensegmenten und neuen Programmen der Marktbearbeitung umsetzen.

Es gilt, die ergiebigen Themen für die Zukunft der Unternehmen nicht selbst zu zerstören oder 'klein zu machen'. Falsche Vorgehensweisen und grobe Lösungen führen in Unternehmen und ganzen Branchen dazu, dass Initiativen nicht nachhaltig erweitert und verbessert, sondern laufend verwässert und entwertet werden. Nicht selten sind Begriffe und Initiativen schon verpönt und abgelehnt, bevor sie professionell aufgegriffen wurden.

Trends bewegen sich noch nicht im Schema von Unternehmensleistungen für Kunden. Sie sind eigenständig, haben besondere Spielregeln und betreffen oft Disziplinen außerhalb der Betriebswirtschaft (z.B. im Bereich der Geschichte, der Kultur, der Gesellschaft und des Wertewandels), geprägt durch Soziologen, Politologen, Volkswirtschaftler oder Mediziner. Es gilt deshalb, sich auf neue Gebiete einzulassen, bevor voreilig nützliche Folgerungen gezogen werden. Marketing braucht mehr Gründlichkeit; erst dann lassen sich Trends nutzen. Und: Zukunftsarbeit im Marketing braucht Neugier, Hartnäckigkeit, Mut, Toleranz und Frustrationstoleranz.

Abbildung 8: Trendkategorien und Nutzung durch Anbieter

## Trendkategorien und Nutzung durch Anbieter

### Umfeld- und Markt- entwicklungen

|                                                                                                                                                                                |                                              |                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Metatrends                                                                                                                                                                     | Ungenügende<br>Trendnutzung des<br>Anbieters | Nachhaltige Marketing-<br>Innovation                                   |
| Megatrends                                                                                                                                                                     |                                              |                                                                        |
| Konsumtrends                                                                                                                                                                   | Aktuelle Marketing-<br>Interpretationen      | Eigener Weg des Unter-<br>nehmens (Überschätzung<br>von Entwicklungen) |
| Moden/Fads                                                                                                                                                                     |                                              |                                                                        |
| Kommunikative Interpretation    Segmentierung    Leistungs- und Marketing-innovation    neue Geschäftseinheiten<br><b>Langfristige Umsetzungskraft in Unternehmen/Eingriff</b> |                                              |                                                                        |

## 5 Literaturverzeichnis

ABRAHAMSON, E., Management Fashion. in: Academy of Management Review, 21. Jg., Nr. 1/1996, S. 254-285.

BELZ, CH., Akzente im innovativen Marketing, St. Gallen und Wien 1998.

BELZ, CH., Marketing Update 2005 – Akzente im innovativen Marketing, St. Gallen 2002.

BELZ, CH.; BIEGER, T. et al., Customer Value – Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile, St. Gallen und Frankfurt 2004.

BELZ, CH.; REINHOLD, M., Nanomarketing® – Marketing für Nanotechnologien, Fachbericht für Marketing Nr. 5/2001, St. Gallen 2001.

DILLER, H., Probleme des Kundenwerts als Steuerungsgröße im Kundenmanagement, Arbeitspapier Nr. 91 des Lehrstuhls für Marketing der Universität Erlangen-Nürnberg 2001.

DILLER, H., Innovatives Marketing – Schlüsselfaktor für den Erfolg? in: DILLER, H. (Hrsg.), Marketinginnovationen erfolgreich gestalten, Nürnberg 2004, S. 1-27.

FINK, D. ET AL., Die Dritte Revolution der Wertschöpfung - mit Cokompetenzen zum Unternehmenserfolg, München 2004.

HORX, M., Trends in Märkten und Konsum, Vortrag an der Universität St. Gallen 10.11.2004 (Matthias Horx, Zukunftsinstitut Horx GmbH, Wien).

LETSCHER, M. G., Fad or Trend? How to Distinguish Them and Capitalize on Them, in: Journal of Services Marketing, 4. Jg., Nr. 3/1990, S. 21-26.

LIEBL, F., Tendenz: paradox – Über den Status quo im Trendmanagement; in: Thexis, 20. Jg., Nr. 1/2003, S. 2-9.

MÜLLER-STEWENS, G.; LECHNER, CH., Strategisches Management – wie strategische Initiativen zum Wandel führen, Stuttgart 2001.

PRAHALAD, C.K.; HART S.L., The Fortune at the Bottom of the Pyramid, strategy+business magazine, Booz Allen Hamilton 2002, S. 1-14.

RIES, A.; TROUT J., The 22 Immutable Laws of Marketing, New York 1994.

RUST, H., Das Anti-Trendbuch: klares Denken statt Trendgemunkel, Wien 1997.

SCHÖGEL, M., Trends erfolgreich im Unternehmen nutzen, erscheint in: Thexis, Nr. 2/2005a.

SCHÖGEL, M., Von Trends zu Konzepten – Marketing-Innovationen entwickeln und umsetzen, erscheint in: ESCH, H.R.; ARMBRECHT W., Best Practice der Markenführung, Wiesbaden 2005b.

SPELL, C.S., Management Fashions: Where Do They Come From, and Are They Old Wine in New Bottles? In: Journal of Management Inquiry, 10. Jg., Nr. 4/2001, S. 358-373.

ZUPANCIC, D.; BELZ, CH.; BIERMANN, P., Trends und Moden in Management und Marketing, Fachbericht für Marketing, Nr. 4/2004, St. Gallen.

# Stand und Entwicklungsperspektiven der Marketingtheorie

|     |                                                                      |    |
|-----|----------------------------------------------------------------------|----|
| 1   | Einführung: Marketing als Realtheorie.....                           | 31 |
| 2   | Theorien und Paradigmen im Marketing .....                           | 32 |
| 2.1 | Komplementäre oder substitutive Paradigmen? .....                    | 32 |
| 2.2 | Soll Marketing interdisziplinär sein? .....                          | 34 |
| 3   | Theorie und Empirie im Marketing.....                                | 35 |
| 3.1 | Kritischer Rationalismus als Leitlinie der Marketingforschung? ..... | 35 |
| 3.2 | Nomologische Hypothesen mittels der Kausalanalyse? .....             | 37 |
| 4   | Theorie und Praxis im Marketing.....                                 | 39 |
| 4.1 | Liefert die Forschung brauchbare Ergebnisse für die Praxis? .....    | 39 |
| 4.2 | Befasst sich die Forschung mit den Problemen der Praxis? .....       | 40 |
| 5   | Schlussbetrachtung.....                                              | 42 |
| 6   | Literaturverzeichnis.....                                            | 43 |

# 1 Einführung: Marketing als Realtheorie

Vor kurzem hat Franke (2002) in einer verdienstvollen Arbeit untersucht, welches Selbstverständnis die Mitglieder der „scientific community“ Marketing leitet. Er kommt zu dem Schluss, „dass die Marketingwissenschaft in vielerlei Hinsicht *realtheoretische* Züge besitzt“ (Hervorhebung im Original, Franke 2002, S. 303). Damit ist ein Wissenschaftsverständnis gemeint, das auf einer „ausgewogenen“ Verknüpfung dreier Elemente der Forschung beruht: Auf realen Problemen, die für die Wissenschaft oder die Praxis relevant sind, auf der Gewinnung von Hypothesen und Theorien, welche die Probleme erklären können, und auf empirischen Untersuchungen, in denen die Theorien auf ihren Wahrheitsgehalt (und die Problemlösungen auf ihre Zweckmäßigkeit) hin untersucht werden (vgl. Franke 2002, S. 7-19).

Frankes Einschätzung, die sich auf eine Befragung von Marketingforschern stützt, ist sicherlich zutreffend. Man kann der Marketingforschung als Ganzes attestieren, dass sie sich um Probleme kümmert, die für Unternehmen, Konsumenten und Institutionen des Staates relevant sind, dass sie sich um die Gewinnung theoretischer Erkenntnis bemüht, ohne sich in reiner Theorie zu verlieren, und dass sie deren Wahrheitsgehalt zu prüfen sucht, ohne sich in reinem Empirismus zu erschöpfen (vgl. Franke 2002, S. 18-19).

Dieser Befund ist erfreulich, aber nicht überraschend. Die Marketingforschung in Deutschland hat von Anfang an eine realtheoretische Prägung gehabt, die sich beispielsweise in dem Unbehagen an der Abstraktheit der neoklassischen Theorie des Haushalts (vgl. Kroeber-Riel 1975, S. 3), in der Kritik am „Modellplatonismus“ einer rein formalen modelltheoretischen Analyse (vgl. Albert 1983) und nicht zuletzt in der frühen Rezeption des kritischen Rationalismus als wissenschaftstheoretischer Leitlinie äußerte (vgl. Raffée 1974). Die realtheoretische Orientierung ist sicherlich auch dadurch gefördert worden, dass sich die deutsche Marketingforschung seit den sechziger Jahren stark an der amerikanischen Forschung orientiert hat, die sich ebenfalls als Realwissenschaft versteht (vgl. Hunt 2002). Schließlich haben sich Marketingforscher immer wieder selbstkritisch mit ihrem Fach auseinandergesetzt (vgl. Fischer-Winkelmann 1972; Dichtl 1983, 1998; Müller-Hagedorn 1983; Backhaus 2002; Hunt 2002).

Steht damit alles zum Besten? Nicht unbedingt, denn es gibt innerhalb des Fachs große Unterschiede in der Ausgestaltung der drei Elemente: in der Auswahl der Probleme, die als lösungswürdig und -bedürftig angesehen werden, in der Art der Theorien, die zu ihrer Lösung herangezogen werden, und in der Vorgehensweise bei der empirischen Prüfung. Hieraus könnte dann doch, ungeachtet der realtheoretischen Orientierung des Fachs als Ganzes, eine unzureichende Balance von Problem, Theorie und Empirie in der Forschung resultieren (vgl. Franke 2002, S. 19). Ob solche Ungleichgewichte zu befürchten sind, was dagegen getan werden kann, und wo Erfolgspotentiale



der Marketingforschung liegen könnten, wird im Folgenden untersucht. Im nächsten Abschnitt wird die Qualität und Kohärenz der theoretischen Marketingforschung erörtert, danach die Balance zwischen Theorie und Empirie und schließlich die zwischen Forschung und Praxis.

## 2 Theorien und Paradigmen im Marketing

### 2.1 Komplementäre oder substitutive Paradigmen?

Die Marketingforschung leidet nicht an Theoriearmut. Im Gegenteil, es dürfte kaum eine betriebswirtschaftliche Teildisziplin geben, die sich auf so viele verschiedenartige Theorien stützt. Selbst wenn man sich auf die einflussreichsten beschränkt, die den Charakter eines Paradigmas haben mögen, so kann man deren drei unterscheiden: das neoklassische, das neobehavioristische und das neoinstitutionelle Paradigma. Alle drei prägen wichtige Teilgebiete der Marketingforschung, und alle drei haben ihre spezifischen Vorzüge und damit ihre Berechtigung (vgl. Kaas 2000). Es stellt sich aber die Frage ihres effizienten Zusammenwirkens. Grundsätzlich sollen Paradigmen und Theorien miteinander konkurrieren, die erfolgreichen sollen die weniger erfolgreichen verdrängen (vgl. Kuhn 1999; Popper 1994). Ein solcher Verdrängungsprozess ist unter den drei genannten Paradigmen aber nicht zu erkennen. Eher ist es so, dass die zugehörigen Forschungsarbeiten disjunkt sind, und es scheint, dass „sich niemand um die Integration der Erkenntnisse verschiedener Forschungsansätze kümmert. Eine Gesamtschau entsteht damit also nicht“ (vgl. Diller 2000b, S. 99). Unter diesen Umständen stellt sich die Frage, ob und wie eine Integration herbeigeführt werden kann und ob sie überhaupt notwendig ist. Es lassen sich drei Fälle unterscheiden.

Ein erster Fall ist gegeben, wenn unterschiedliche Paradigmen fruchtbare Erkenntnisse zu ein und demselben Marketingproblem liefern können. Unter diesen Umständen sollte die von Diller angemahnte Integration das Ziel sein. Vielleicht ist die Preistheorie das Forschungsgebiet, auf dem sie am ehesten erreichbar und am weitesten gediehen ist. So vereinigt etwa die Monographie von Diller zur Preispolitik Ansätze aus allen drei Paradigmen, die sich sehr gut ergänzen (vgl. Diller 2000a). Hier gibt es neben neoklassischen Ansätzen wie der Preiselastizität oder der Preisabsatzfunktion auch verhaltenswissenschaftliche Erklärungen, etwa von Wahrnehmungsphänomenen wie Preisschwellen oder Referenzpreise. Wieder andere Aspekte der Preisreaktion wie die Wirkung des Preises als Indikator der Qualität können am besten institutionenökonomisch erklärt werden (vgl. Diller 2000a, S. 162-167). Diese Erklärungen sind nicht substitutiv, sondern komplementär. Denn es ist nicht zu erkennen, wie etwa ein Refe-

renzpreis oder eine Preisschwelle neoklassisch oder neoinstitutionell erklärt werden könnten. Es besteht im Übrigen auch keine Notwendigkeit, nach einer solchen Erklärung zu suchen. Hier ist ein Verdrängungswettbewerb unter den Paradigmen schwer vorstellbar, aber auch eine Integration im Sinne einer Verschmelzung dürfte eher unwahrscheinlich sein.

Ein zweiter Fall ist gegeben, wenn unterschiedliche Paradigmen zur Erklärung eines Phänomens in einem substitutiven Verhältnis zueinander stehen. Das heißt, dass ein Phänomen entweder auf die eine oder auf die andere Art erklärt werden kann, dass aber nur eine von beiden richtig sein kann. Ein Beispiel ist die Theorie der Werbewirkung. Neben den vorherrschenden verhaltenswissenschaftlichen Theorien der Werbewirkung (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 612-631) gibt es auch einige wenige ökonomische Ansätze. Dazu gehört die Unterscheidung in Inspektions-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften, deren glaubwürdige Kommunikation ganz unterschiedliche Herausforderungen an die Werbung stellt (vgl. Kaas 1990a) und die These von Nelson (1974), dass bei Erfahrungsgütern die Höhe der Werbeausgaben, unabhängig vom Werbeinhalt, eine Wirkung entfaltet, weil sie als Indikator der Produktqualität dient. Diese und andere ökonomische Ansätze (z.B. eine transaktionskostentheoretische Interpretation der Werbewirkung (vgl. Kaas 1990b)), sind nicht als Ergänzungen oder Modifikationen verhaltenswissenschaftlicher Erklärungen gedacht, sondern als Alternativen zu diesen. In der Literatur zur Werbung, in der der verhaltenswissenschaftliche Ansatz das herrschende Paradigma ist, werden sie bislang nicht zur Kenntnis genommen. Ob sich das je ändern wird, hängt davon ab, wie überzeugend diese alternativen Ansätze weiterentwickelt werden und wie überzeugt die verhaltenswissenschaftlich orientierten Forscher von ihrem eigenen Bild der Werbewirkung sind (vgl. Kuhn 1999).

Drittens gibt es den Fall, dass ökonomische und verhaltenswissenschaftliche Ansätze sich weder komplementär ergänzen noch sich gegenseitig ausschließen, sondern eine enge, effiziente Verbindung eingehen. Ein Beispiel ist die deskriptive Entscheidungstheorie, die ökonomische und verhaltenswissenschaftliche Aspekte miteinander verknüpft (vgl. Camerer 1995). Das kann man besonders gut an der Prospect Theorie (vgl. Kahnemann/Tversky 1979) und ihren „Derivaten“ wie dem Mental Accounting (vgl. Thaler 1985) erkennen. Sie modelliert den Nutzen einer Entscheidung unter Unsicherheit strukturell genau wie die (ökonomische) Erwartungsnutzentheorie, nämlich als gewichteten Durchschnitt der Nutzenwerte der Ergebnisse. Sie verfeinert und modifiziert diese Struktur, indem sie mit einer besonderen Nutzenfunktion (Value-function) und mit Wahrscheinlichkeitsgewichten ( $\pi$ -funktion) arbeitet. Dadurch können zahlreiche Phänomene, die im Widerspruch zur Erwartungsnutzentheorie stehen, erklärt werden. Die Prospect Theorie, ursprünglich mit Blick auf Entscheidungen unter Risiko konzipiert und primär auf Finanzentscheidungen anwendbar, wird in den letzten Jahren vermehrt auch auf Fragen des Konsumentenverhalten angewendet (vgl. z.B. Herrmann/Bauer 1996).

## 2.2 Soll Marketing interdisziplinär sein?

Die Überlegungen des letzten Abschnitts führen unmittelbar zu der Frage, ob die Marketingforschung interdisziplinär sein soll oder nicht. Zumindest die Fälle 1 und 3 erfordern eine interdisziplinäre Forschung. Die Frage ist vor allem im Zusammenhang mit der provokanten Kritik von Schneider (1983) am (verhaltenswissenschaftlichen) Marketing erörtert worden. Heute hat diese Frage ihre Brisanz verloren (wenn sie sie je hatte), und die Einstellung der meisten Marketingforscher dürfte sich wie folgt charakterisieren lassen: Wenn Marketing als Realwissenschaft an der Lösung praktischer Probleme arbeiten soll, dann darf man nicht darauf beharren, die Lösung nur mit den Theorien und Methoden einer einzigen (historisch gewachsenen) Disziplin suchen zu wollen (vgl. vgl. z.B. Behrens 2000; Gröppel-Klein/Weinberg 2000).

Diese pragmatische Haltung macht aber nicht die Frage überflüssig, wie die Chancen der interdisziplinären Forschung genutzt und ihre Risiken kontrolliert werden können. Das ist vor allem eine Frage der Forschungsorganisation: Soll der einzelne Forscher in mehr als einer Disziplin arbeiten, oder sollen Forscher aus verschiedenen Disziplinen zusammenarbeiten? In Deutschland sind interdisziplinäre Teams, die ein betriebswirtschaftliches Problem untersuchen, eher die Ausnahme. Meist ist es so, auch im Marketing, dass „interdisziplinäre“ Forschungen an Lehrstühlen oder in Instituten durchgeführt werden, an denen alle Beteiligten betriebswirtschaftliche Examina gemacht und das Interdisziplinäre im Selbststudium erworben haben.

Das Problem hierbei ist nicht, dass keine formalen Qualifikationen in mehr als einer Disziplin vorliegen, sondern dass die menschliche Informationsverarbeitungskapazität begrenzt ist (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 268-279). Ein Forscher kann nun einmal nicht in zwei Disziplinen so kompetent sein wie ein anderer mit gleicher Begabung und Fleiß in einer einzigen Disziplin. Das kann zu Effizienzverlusten führen, welche die Effizienzgewinne der interdisziplinären Forschung schmälern oder gar zunichte machen können. Bei einer arbeitsteiligen interdisziplinären Forschung gibt es dieses Problem nicht, alle Beteiligten können sich ganz ihrer eigenen Disziplin widmen. Dafür fallen aber „Transaktionskosten“ für die Kommunikation und Abstimmung zwischen den Teammitgliedern an.

In jedem Fall geht somit ein Teil der potentiellen Effizienzgewinne der interdisziplinären Forschung verloren, entweder durch Kapazitäts- oder durch Koordinationsprobleme. Das spricht nicht gegen interdisziplinäre Forschung, so lange die Bilanz positiv ist. Es stellt sich aber die Frage, ob eine der beiden Organisationsformen der anderen überlegen ist. Das lässt sich sicherlich nicht allgemein beantwortet, es spricht aber einiges dafür, dass interdisziplinäre Teams von Spezialisten erfolgreicher arbeiten können als Teams von interdisziplinären Generalisten (vgl. Müller-Hagedorn 2000; Behrens 2000). Das dürfte vor allem dann gelten, wenn die beteiligten Disziplinen sehr heterogen und die Einarbeitungskosten in das Fach X für einen Forscher aus dem Fach

Y sehr hoch sind. Einem Marketingforscher mag die Mikroökonomie und Statistik näher als die Sozialpsychologie und diese näher als die Psychoanalyse und Medizin liegen. Deswegen dürfte die Verbindung von Marketing, Statistik und Sozialpsychologie in der Einstellungs- und Präferenzforschung geringere Kosten der Interdisziplinarität verursachen als die Verbindung von Marketing, Psychoanalyse und Medizin, die bei einer Untersuchung der Kauf- oder Spielsucht (wenn es sie denn gibt) vielleicht in Betracht käme (vgl. Gröppel-Klein/Weinberg 2000). In dem zuletzt genannten Fall dürften kooperierende Spezialisten aus mehreren Disziplinen effizienter sein als Generalisten aus einer Disziplin.

An diesen Beispielen wird deutlich, dass die Frage nach dem Ob und Wie der interdisziplinären Forschung eng mit der Wahl des Forschungsobjekts zusammenhängt. Wenn man das Studium der Kaufsucht oder das der menschlichen Informationsverarbeitung als unverzichtbare Aufgabe der Marketingforschung deklariert, dann ist interdisziplinäre Forschung mit der Psychoanalyse oder der physiologischen Gehirnforschung in der Tat wohl unerlässlich (vgl. Neumaier 2000). Ein anderer Weg bestünde darin, die in Frage stehenden Phänomene anderen Disziplinen zur Bearbeitung zu überlassen.

## 3 Theorie und Empirie im Marketing

### 3.1 Kritischer Rationalismus als Leitlinie der Marketingforschung?

Der Kritische Rationalismus von Karl R. Popper ist sicherlich die einflussreichste Erkenntnistheorie in der Betriebswirtschaftslehre (vgl. Raffée 1974; Dlugos/Eberlein/Steinmann 1972; Schanz 1988). Wahrscheinlich fühlen sich auch die meisten Marketingforscher dieser Wissenschaftstheorie verpflichtet (vgl. Franke 2000, ders. 2002, S. 136-158; Behrens 2000; Gröppel-Klein/Weinberg 2000, S. 81ff.). Hermeneutisch orientierte Erkenntnistheorien wie die „verstehende Richtung der Konsumentenforschung“ haben zwar wichtige Impulse für neue Fragestellungen gegeben, z.B. für das Studium ethischer Implikationen des Marketing oder für eine stärkere Berücksichtigung qualitativer Methoden der Marktforschung (vgl. Gröppel-Klein/Weinberg 2000), sie haben aber letztlich keine das Fach prägende Bedeutung erlangt.

Nach Popper sind Theorie und Empirie gleichermaßen wichtige Wege zur Erkenntnis. Wenn man Erkenntnisse über die Welt gewinnen will, muss man informationshaltige Hypothesen aufstellen, aus ihnen operationalisierbare Implikationen ableiten und mit der Realität konfrontieren, d.h. mittels empirisch gewonnener Daten testen. Auf diese

Weise kann nicht die Wahrheit einer Hypothese bewiesen werden, wohl aber ihre Falschheit. Genau genommen können noch so viele Bestätigungen einer Hypothese durch die Realität ihre Wahrheit nicht beweisen, während ein einziger Widerspruch zur Realität sie zum Scheitern bringt (vgl. Opp 2002, S. 195-201)

Dass die faktische Wahrheit einer Theorie oder einer Hypothese letztlich nicht bewiesen werden kann, bedeutet nicht, dass es in der Wissenschaftstheorie von Popper keine Annäherung an die Wahrheit geben kann. Hypothesen und Theorien sollen vielmehr immer wieder möglichst „gefährlichen“ Tests, d.h. kritischen Konfrontationen mit der Realität, unterzogen werden. Sie werden mit der Zahl und der Härte der Tests, die sie unversehrt überstehen, immer verlässlicher. Die Wahrscheinlichkeit, dass sie sich am Ende doch noch als falsch erweisen, sinkt, und schließlich werden sie zu „nomologischen“ Aussagen. Sie gewinnen damit den Charakter von Gesetzen, die sich für die Erklärung, Prognose und Gestaltung bewährt haben, obwohl sie im strengen Sinne nicht bewiesen sind (vgl. Opp 2002, S. 208-215).

Es ist unverkennbar, dass ein großer Teil der Marketingforschung sich an diesen Leitlinien orientiert. Das erkennt man schon am Aufbau vieler Artikel in den führenden Zeitschriften des Fachs (Theorie – Testmethode – Ergebnis). Die Umsetzung dieses Forschungsprogramms im Marketing ist jedoch leichter gesagt als getan, denn im Marketing haben wir es häufig mit unbeobachtbaren Konstrukten (z.B. Einstellungen, Preisbewusstsein) und damit mit Messproblemen sowie mit komplexen Hypothesen zu tun, die eine Vielzahl von Variablen umfassen können. Das macht den einzelnen Hypothesentest, ob positiv oder negativ, fragwürdig. Fehlerhafte Variablenmessungen können dazu führen, dass eine Hypothese fälschlicherweise abgelehnt oder beibehalten wird. Ähnliches gilt für Mängel im Untersuchungsdesign, etwa unzureichende Anreizkompatibilität in Experimenten zum menschlichen Entscheidungsverhalten (vgl. Smith 1982; Zuber 2005). Aber auch ohne derartige methodische Artefakte sind Hypothesentests nicht immer eindeutig. Wird etwa eine Hypothese über die absatzfördernde Wirkung eines niedrigen Preises falsifiziert, so kann das z.B. daran liegen, dass die Kunden von dem niedrigen Preis auf niedrige Qualität geschlossen haben (vgl. Diller 2000a, S. 162-167). Allgemein gilt, dass jedes Ergebnis zwangsläufig unter dem Vorbehalt ganz bestimmter Rahmenbedingungen steht (im Beispiel der Preiswirkung z.B. der Art und des Neuheitsgrades des Produkts, seiner Platzierung im Regal, der begleitenden Werbung, der Produkterfahrung und anderer Merkmale der Käufer, usw.).

Beides – Messfehler und die für das Marketing typischen multivariaten Hypothesen – erschweren das Auffinden nomologischer Hypothesen, denn die Ergebnisse der dazu nötigen Wiederholungsstudien sind unter diesen Umständen nur schwer miteinander zu vergleichen.

## 3.2 Nomologische Hypothesen mittels der Kausalanalyse?

Vielfältige Beziehungen zwischen Variablen mit Messfehlern – das ist die typische Problemstruktur, zu deren Analyse die Kausalanalyse – bessere Bezeichnungen sind Strukturgleichungsmethodologie oder Kovarianz-Strukturanalyse (vgl. Homburg/Hildebrandt 1998) – entwickelt worden ist. Die Grundidee der Kovarianz-Strukturanalyse besteht darin, ein System von linearen „Strukturgleichungen“ zwischen theoretischen Variablen zu formulieren und anhand der Varianzen und Kovarianzen geeigneter Daten zu testen. Da es sich bei den theoretischen Variablen oft um unbeobachtbare Konstrukte handelt, müssen sie mittels empirischer Indikatoren gemessen werden. Deswegen umfasst ein Kausalmodell nicht nur Substanz-, sondern auch Messhypothesen (vgl. Homburg/Hildebrandt 1998, S. 19). Es vermag „explizit zwischen beobachteten Variablen und theoretischen Variablen zu trennen, statistische Substanz- und Messfehleranteile zu separieren und vermutete kausale Beziehungsstrukturen auf der Ebene von theoretischen Variablen zu testen.“ (vgl. Homburg/Hildebrandt 1998, S. 17).

Es besteht kein Zweifel daran, dass die Kausalanalyse in besonderer Weise den Trial and Error-Prozess an der Nahtstelle von Theorie und Empirie zu unterstützen vermag, der in der Erkenntnistheorie des kritischen Rationalismus angelegt ist (vgl. Bagozzi 1998; Hildebrandt 1999). Das zeigt sich nicht zuletzt in den vielen Forschungsbeiträgen, die in den letzten 25 Jahren mit Hilfe kausalanalytischer Verfahren erzielt worden sind (vgl. Baumgartner/Homburg 1996; Homburg/Baumgartner 1998).

Auf der anderen Seite wird kritisiert, dass die Kausalanalyse nicht immer mit der nötigen Kompetenz und Sorgfalt angewendet wird. Bereits vor 20 Jahren hat Cliff (1983) darauf hingewiesen, dass kausalanalytische Verfahren in der Hand von sorglosen und auf schnelle Ergebnisse fixierten Anwendern zu Trugschlüssen führen können. Er verweist darauf, dass ein Strukturgleichungsmodell einen guten Fit haben kann, obwohl wichtige Variablen gar nicht enthalten sind, dass es trotz guten Fits anderen, ähnlichen Modellen unterlegen sein kann, und dass es letztlich ein Post Hoc-Modell ist, das nur zu gerne als Propter Hoc-Modell interpretiert wird.

Kürzlich hat Hermann Diller (2004) in einem Editorial der Zeitschrift Marketing ZFP vor dem „süßen gift der Kausalanalyse“ gewarnt. Er befürchtet zu Recht, dass Kausalmodelle dazu verleiten, immer neue multidimensionale Konstrukte zu entwickeln, statt es mit bereits bekannten zu versuchen, zu denen es frühere Befunde gibt. Außerdem bemängelt er das fehlende Bewusstsein für den Unterschied zwischen reflektiven und formativen Indikatoren (vgl. Diamantopoulos 1999) und die Verwendung von abhängigen und unabhängigen Variablen, die konzeptionell sehr nahe beieinander liegen (z.B. wahrgenommene Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit). Da-

durch werde ein nur formal guter Fit des Modells erreicht, dem aber keine materielle Erklärungskraft entspreche.

Aus dieser Kritik sind Konsequenzen zu ziehen, wenn das Potential, das die Kausalanalyse zur Unterstützung eines kritisch-rationalen Forschungsprozesses hat, erschlossen werden soll.

Erstens: Wer kausalanalytische Modelle anwendet, sollte sich nicht nur mit der Benutzerführung der Anwendungssoftware, sondern auch mit den Anwendungsvoraussetzungen und -restriktionen, mit der Architektur und Funktionsweise, mit den Interpretationsmöglichkeiten und den Goodness-of-Fit-Maßen kausalanalytischer Modelle vertraut machen. Mittlerweile gibt es zahlreiche Publikationen, in denen auf die Fallstricke der Kovarianz-Strukturanalyse hingewiesen wird (vgl. Hildebrandt 1998; Homburg/Hildebrandt 1998; Bagozzi 1988; Homburg/Baumgartner 1998).

Zweitens: Die Kausalanalyse und die benutzerfreundlichen Programme zu ihrer Rechnung verleiten dazu, lieber mehr als weniger Variablen und Variablenbeziehungen in ein Modell aufzunehmen. Theoretische Erklärungen sollten aber „parsimonious“ sein, auch mit Blick auf die Vergleichbarkeit und Replizierbarkeit von Studien.

Drittens: Neben verhaltenswissenschaftlichen Konstrukten sollten mehr Variablen, die geringe Messfehler aufweisen, wie Marktanteile, Umsätze, Werbebudgets, Preisunterschiede usw. einbezogen werden (vgl. Diller 2004).

Viertens: Nicht nur Studien mit neuen Problemen, neuen Hypothesen, neuen Variablen und neuen Methoden sind gute Studien. Man sollte sorgfältig prüfen, welche Hypothesen, Variablen und Messmodelle aus früheren Studien übernommen und einem erneuten Test unter veränderten Rahmenbedingungen unterzogen werden können. Um nomologische Hypothesen und übergeordnete Theorien zu finden, sind mehr studienübergreifende, kontextübergreifende und personenübergreifende Wiederholungen von Hypothesentests notwendig.

Diese Empfehlungen gelten im übrigen auch, mutatis mutandis, für die theoriegeleitete empirische Marketingforschung, die sich anderer als kausalanalytischer Verfahren bedient.

## 4 Theorie und Praxis im Marketing

### 4.1 Liefert die Forschung brauchbare Ergebnisse für die Praxis?

Aus wissenschaftstheoretischer Sicht sind Theorie und Praxis keine getrennten Welten. Anhand des Hempel-Oppenheim-Schemas kann man zeigen, dass Theorie (Erklärung) und Technologie (Gestaltung) logisch identisch sind und sich nur durch die Handlungsrichtung voneinander unterscheiden (vgl. Hempel/Oppenheim 1948; Behrens 2000). Wenn eine Hypothese der verhaltenswissenschaftlichen Werbeforschung lautet, dass eine emotionalisierende, bildbetonte Werbung besser wirkt als eine nur informierende Werbung ohne Bilder (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 616-628), dann kann man daraus grundsätzlich praktische Empfehlungen ableiten, etwa bei der Beurteilung von Wettbewerbspräsentationen zweier Werbeagenturen. Ist damit die Bringschuld einer Realwissenschaft geleistet? Hier sind Zweifel angebracht, denn die erwähnte Hypothese ist für viele Entscheidungen zu allgemein (vgl. Behrens 2000).

Zum einen gilt sie nur unter bestimmten Rahmenbedingungen, z.B. nur für Personen mit niedrigem Involvement, nur für Produkte, die funktional austauschbar sind, nur für bestimmte, nämlich positive Emotionen, usw. Wenn diese Rahmenbedingungen bei den zu beurteilenden Werbespots nicht genau gegeben sind, dann hilft die Hypothese bei der Entscheidung nicht weiter. Zum anderen sagt die Hypothese nichts über Variablen wie Umsatz, Marktanteil oder Gewinn. Damit kann der Produktmanager nur dann eine Entscheidung treffen, wenn diese Zielgrößen unter die *ceteris paribus*-Bedingung fallen. Wenn nicht, z.B. wenn die bilderreiche Werbung teurer als die ohne Bilder ist, ist eine Entscheidung nicht möglich.

Daraus folgt: Wenn die Ergebnisse der Marketingforschung von der Praxis akzeptiert werden sollen, dann muss sie versuchen, in ihren Hypothesen, Theorien und Modellen die Brücke von verhaltenswissenschaftlichen zu ökonomischen Variablen wie Kosten, Umsatz, Marktanteil zu schlagen (vgl. Diller 2004). Diese Forderung impliziert eine weitere, nämlich die nach mehr „empirischen Gesetzmäßigkeiten“, die schon vor zehn Jahren von führenden Fachvertretern in einem Sonderheft von Marketing Science (Vol. 14, 1995, Number 3, Part 2) erhoben worden ist. Eine empirische Gesetzmäßigkeit ist informationshaltiger als eine reine Wenn-Dann-Hypothese, sie bezieht sich auch auf die Form und die Stärke eines Zusammenhangs. Bass definiert: „an empirical generalization ... is a pattern or regularity that repeats over different circumstances and that can be described simply by mathematical, graphic, or symbolic methods“ (vgl. Bass 1995, S. G7). Empirische Gesetzmäßigkeiten sind von begrenzter Reichweite, sie gelten eher näherungsweise als präzise, und sie sind eher deskriptiv als kausal gemeint (vgl. Ehrenberg 1975).



Welchen Wert haben empirische Gesetzmäßigkeiten, z.B. eine Aussage wie die, dass die Preiselastizität für substitutive Markenprodukte „gleich -2,6“ ist (vgl. Bass 1995; Ehrenberg 1995)? Es sind Aussagen, die einen pragmatischen Kompromiss darstellen zwischen der universellen, aber nicht sehr präzisen Aussage „Preiselastizitäten sind im allgemeinen negativ“ und der sehr präzisen, aber auch sehr speziellen (fiktiven) Aussage: Bei einer Preispromotion mit Zweitplatzierung wird eine Preiselastizität der führenden Spülmittelmarke in einem Discountgeschäft von -3,9 gemessen. Einem Marketing-Manager nützt die erste Aussage nichts, weil sie ihm nichts Neues sagt, die zweite nützt ihm nichts, weil seine Entscheidungssituation anders ist.

In dem genannten Sonderheft werden erstaunlich viele empirische Gesetzmäßigkeiten zusammengetragen, nicht nur zur Preiselastizität, auch zur Diffusion von Innovationen, zur Werbeelastizität, zum Einfluss des Markteintritts auf die Marktanteile u. a. (vgl. Bass/Wind 1995; Bass 1995; Ehrenberg 1995; Mahajan/Muller/Bass 1995; Farley/Lehmann/Sawyer 1995; Kalyanaram/Robinson/Urban 1995). Sie ermöglichen dem Praktiker eine zwar grobe, aber immerhin quantitative Schätzung der Auswirkungen einer Marketingmaßnahme auf eine Zielgröße. Damit sie dies leisten können, müssen empirische Gesetzmäßigkeiten einige Bedingungen erfüllen, die Barwise (1995) so zusammenfasst: Sie sollten einen klar abgegrenzten Geltungsbereich haben („scope“), sie sollten möglichst präzise sein („precision“), sie sollten sparsam sein („parsimony“), sie sollten nützlich für die Praxis sein („usefulness“), sie sollten theoretisch begründbar sein („Link with Theory“).

Die Suche nach empirischen Gesetzmäßigkeiten erfordert andere Akzente in der Forschung als das einmalige Testen einzelner Hypothesen: mehr Replikationen und Erweiterungen früherer empirischer Studien, mehr Gewicht auf Effektstärken als auf Hypothesentests, stärkerer Austausch von Datensätzen, mehr Forschungsk Kooperationen (vgl. Barwise 1995), die Schaffung von Reporting-Standards zur Erleichterung des Vergleichs von Studien, die Einbeziehung und Prüfung der „Gesetzmäßigkeiten“, an denen sich die Praxis orientiert (vgl. Bass/Wind 1995).

## 4.2 Befasst sich die Forschung mit den Problemen der Praxis?

Wenn die Forschung der Praxis helfen soll, dann müssen Probleme nicht nur praxisgerecht analysiert und gelöst werden, es müssen auch die Probleme untersucht werden, welche für die Praxis relevant sind. Man kann den meisten Marketingforschern attestieren, dass sie sich bei der Auswahl ihrer Forschungsgegenstände um praktische Relevanz bemühen (vgl. Behrens 2000). Viele Forschungen der letzten Jahre, die eher von der Praxis angestoßen als von der Wissenschaft initiiert worden sind, belegen dies: Beziehungsmarketing und CRM, Markenführung und Markenwert, Kundenorientie-

rung, Dienstleistungsmarketing, Nichtlineare Preistarife, Internetmarketing und E-Commerce sind nur einige Beispiele dafür.

Die Beispiele zeigen aber auch, dass die Forschung der Praxis oft „hinterherläuft“. Liegt hier ein Versäumnis vor, kann und soll die Forschung beim Aufspüren zukünftiger Probleme der Praxis immer ein Stück voraus sein? – Dazu müsste die Forschung etwas leisten, was, wie wir seit von Hayek wissen (vgl. von Hayek 1969), am besten der Markt zuwege bringt, nämlich Innovationen zu entdecken und zum Durchbruch zu verhelfen. Zwar hat auch die Forschung den Auftrag, Innovationen hervorzubringen, nämlich neues Wissen, damit ist aber generalisierbares Wissen gemeint. Die Voraussicht neuer Probleme und Phänomene, wie sie etwa durch das Internet oder durch die mobile Telekommunikation entstanden sind, hätte etwas ganz anderes erfordert, nämlich die Prognose technischer Pionier-Innovationen.

Das schließt nicht aus, dass auf bestimmten Gebieten begründete Prognosen möglich sind. Shugan schlägt in diesem Zusammenhang vor, Pionierinnovationen mit zukünftig schnell sinkenden Kosten zu studieren. Er nennt als Beispiele u. a. Such-Dienste im Internet, die biometrische Personenerkennung, M-Commerce und die GPS-Technologie (vgl. Shugan 2004). Er fragt, welche neuen Optionen sich für das Marketing und damit welche Herausforderungen sich für die Forschung mit der zunehmenden Diffusion dieser Technologien ergeben könnten. Dies ist ein interessanter Vorschlag, der bewusst das Risiko in Kauf nimmt, dass ein Problem antizipiert und untersucht wird, das sich am Ende doch nicht einstellt.

In den vorstehenden Überlegungen sind mit „der Praxis“, an deren Problemen sich die Marketingforschung orientieren sollte, die Unternehmen gemeint, die Marketing einsetzen. Wie steht es mit anderen Stakeholdern der Wissenschaft, deren Interessen zu berücksichtigen wären, mit dem Staat, der Gesellschaft als ganzer, den Konsumenten? Diese Frage führt zu einer anderen, nämlich ob sich die Marketingforschung mit ethischen Problemen befassen soll. Solche Probleme gibt es zur Genüge: Neben ethisch zweifelhaften Marketingpraktiken wie Hard Selling (im Direktmarketing), irreführende Werbung (bei pseudoökologischen Produkten), nicht eingehaltene Produktversprechen (besonders bei Dienstleistungen) sind hier auch mögliche gesamtwirtschaftliche und gesamtgesellschaftliche Auswirkungen des Marketing zu bedenken, z.B. Beeinträchtigungen der Umwelt oder der Volksgesundheit durch schlechte Ernährung und „weiche“ Drogen wie Zigaretten und Alkohol.

Solche Fragestellungen werden zwar von einzelnen Fachvertretern aufgegriffen (vgl. Hansen 1988, 1995; Kaas 1999), man hat aber doch den Eindruck, dass ethische Fragen und Probleme, die in der Öffentlichkeit diskutiert werden, nicht so schnell, nicht so häufig und nicht so umfassend wie die Probleme der Marketing treibenden Unternehmen von der Marketingforschung aufgegriffen und untersucht werden. Ein Grund für diese Zurückhaltung mag darin liegen, dass viele Marketingforscher sich der Forderung Max Webers (1988) nach Werturteilsfreiheit der Wissenschaft verpflichtet fühlen. Dem ist entgegenzuhalten, dass man sich durchaus wertfrei mit ethischen Fragen

befassen kann, wie vor allem die Arbeiten von Homann zeigen (1994a, 1994b, 1995). Ihm geht es darum, die Spielräume für ethisch verantwortungsvolles und ethisch fragwürdiges Verhalten von Unternehmen auf Märkten abzustecken und auf diese Weise die öffentliche Diskussion mit sachlich begründeten Argumenten zu versorgen und dem Staat Hinweise zur weiteren Entwicklung der wirtschaftlichen Rahmenordnung zu geben.

Wer, wenn nicht die Marketingforscher, soll diese Aufgabe für das von ihnen bearbeitete Forschungsgebiet übernehmen? Ein Beispiel: Wenn ein Unternehmen einen weit höheren Preis als seine Wettbewerber verlangt, halten viele Laien dies für moralisch fragwürdig. Das muss es natürlich nicht sein. Das Unternehmen hat vielleicht einen besseren Service, einen Differenzierungs- oder Standortvorteil, der für einzelne Kunden den Preisnachteil wettmacht. Selbst wenn es derartige Wettbewerbsvorteile nicht gibt, muss ein Kunde nicht „betrogen“ sein: Er hat vielleicht Suchkosten gespart. Anders liegen die Dinge dagegen, wenn das Unternehmen eine Monopolstellung ausnutzt, einen nicht vorhandenen und vom Kunden nicht überprüfbaren Qualitätsvorteil (z.B. ökologische Herstellung) geltend macht oder wenn es systematisch an Kunden mit gravierenden Defiziten verkauft, etwa an einsame Menschen auf Kaffeefahrten (vgl. Kaas 1999). Hier kann der Marketingforscher, ohne primäre Werturteile abgeben zu müssen, Rahmenbedingungen eines Marktverhaltens aufdecken, die eine ethische Bewertung erleichtern und gegebenenfalls zu staatlichen Regulierungen oder zu Selbstregulierungen einer Branche führen.

## 5 Schlussbetrachtung

Insgesamt scheint die Marketingforschung auf einem guten Weg zu sein. Sie verfügt über ein reiches Arsenal von Theorien und Paradigmen, sie hält eine gute Balance zwischen Theorie und Empirie, sie verliert nicht die Probleme der Praxis aus den Augen. Dennoch gibt es Defizite, nicht so sehr in der allgemeinen erkenntnistheoretischen Ausrichtung des Fachs, wohl aber in Detailfragen und bei der Organisation des Forschungsprozesses. Verbesserungsfähig und verbesserungswürdig sind vor allem die Koordination der einzelnen Forschungsarbeiten und die Kooperation der Forscher. Dies kann und darf nicht durch irgendwelche Institutionen und Regulierungen geschehen, denn die Forschung ist mit gutem Grund wie ein Markt organisiert. Sie setzt auf die Freiheit des einzelnen Forschers, sich sein Problem, seine Theorien und Methoden selbst zu suchen, und auf die Kraft des Wettbewerbs, der besten Lösung zum Durchbruch zu verhelfen.

Es könnte aber sein, dass dieser Wettbewerb einen Innovationsdruck erzeugt, der die noch nicht gestestete Hypothese, die Theorie aus einer anderen Disziplin, die neue

Methode, den neuen Datensatz auf Kosten der vertiefenden Arbeit am vorhandenen Wissen begünstigt. Wenn dies so sein sollte, gibt es mehrere Möglichkeiten gegenzusteuern: Durch mehr interdisziplinäre Teams von Spezialisten als Teams interdisziplinärer Generalisten; durch mehr unmittelbaren Austausch unter den Forschern, vor allem auf Workshops und Tagungen zu bestimmten, eng gefassten Themen, statt weit gefasster „call for papers“; durch mehr konzeptionelle, metatheoretische Untersuchungen zum „state of the art“ und mehr Wiederholungsstudien; durch Entwicklung von Reporting-Standards und durch Austausch von Datensätzen. Die entsprechenden Anreize zu setzen obliegt in erster Linie den Gutachtern von Fachzeitschriften und der DFG, aber auch den Betreuern von Dissertationen und Habilitationsschriften.

## 6 Literaturverzeichnis

ALBERT, H., *Modell-Platonismus: Der neoklassische Stil des ökonomischen Denkens in kritischer Beleuchtung*, Berlin 1963.

BAGOZZI, R.P., A Prospectus for Theory Construction in Marketing: Revisited and Revised, in: HILDEBRANDT, L.; HOMBURG, C. (Hrsg.), *Die Kausalanalyse: ein Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung*, Stuttgart 1998, S. 45-81.

BARWISE, P., Good Empirical Generalizations, in: *Marketing Science*, 14. Jg., Nr. 3/1995, Part 2 of 2, S. G29-G35.

BASS, F.M., Empirical Generalizations and Marketing Science: A Personal View, in: *Marketing Science*, 14. Jg., Nr. 3/1995, Part 2 of 2, S. G6-G19.

BASS, F.M.; WIND, J., Introduction to the Special Issue: Empirical Generalizations in Marketing, in: *Marketing Science*, 14. Jg., Nr. 3/1995, Part 2 of 2, S. G1-G5.

BAUMGARTNER, H.; HOMBURG, C., Applications of Structural Equation Modeling in Marketing and Consumer Research: A Review, in: *International Journal of Research in Marketing*, 13. Jg., Nr. 2/1996, S. 139-161.

BEHRENS, G., Theoriegeleitetes vs. praxisorientiertes Marketing, in: BACKHAUS, K. (Hrsg.), *Deutschsprachige Marketingforschung: Bestandsaufnahme und Perspektiven*, Stuttgart 2000, S. 41-53.

CAMERER, C., Individual Decision Making, in: KAGEL, J.H.; ROTH, A.E. (Hrsg.), *The Handbook of Experimental Economics*, Princeton 1995, S. 587-703.

CLIFF, N., Some Cautions Concerning the Application of Causal Modeling Methods, in: *Multivariate Behavioral Research*, 18. Jg., 1983, S. 115-126.

DIAMANTOPOULOS, A., Export Performance Measurement: Reflective Versus Formative Indicators, in: *International Marketing Review*, 16. Jg., Nr. 6/1999, S. 444-457.

DICHTL, E., Marketing auf Abwegen?, in: *ZfbF*, 35. Jg., 1983, S. 1066-1077.

DILLER, H., *Preispolitik*, 3. Aufl., Stuttgart u. a. 2000a.

DILLER, H., Diskussionsbeitrag zur Theorieverankerung des Marketing, in: BACKHAUS, K. (Hrsg.), *Deutschsprachige Marketingforschung: Bestandsaufnahme und Perspektiven*, Stuttgart 2000b, S. 99-100.

DILLER, H., Die instrumentale Orientierung in der Marketingwissenschaft – Eine Zwischenbilanz, in: BACKHAUS, K. (Hrsg.), *Deutschsprachige Marketingforschung: Bestandsaufnahme und Perspektiven*, Stuttgart 2000c, S. 123-140.

DILLER, H., Editorial: Das süße Gift der Kausalanalyse, in: *Marketing ZFP*, 26. Jg., Nr. 2/2004, S. 177.

DLUGOS, G.; EBERLEIN, G.; STEINMANN, H., *Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre*, Düsseldorf 1972.

EHRENBERG, A.S.C., *A Primer on Data Reduction: An Introductory Statistics Textbook*, London 1975.

EHRENBERG, A.S.C., Empirical Generalisations, Theory, and Method, in: *Marketing Science*, 14. Jg., Nr. 3/1995, Part 2 of 2, S. G20-G28.

FARLEY, J.U.; LEHMANN, D.R.; SAWYER, A., Empirical Marketing Generalization Using Meta-Analysis, in: *Marketing Science*, 14. Jg., Nr. 3/1995, Part 2 of 2, S. G36-G46.

FISCHER-WINKELMANN, W.F., *Marketing. Ideologie oder operable Wissenschaft?*, München 1972.

FRANKE, N., Marketingwissenschaft: eine empirische Positionsbestimmung, in: BACKHAUS, K. (Hrsg.), *Deutschsprachige Marketingforschung: Bestandsaufnahme und Perspektiven*, Stuttgart 2000, S. 409-444.

FRANKE, N., Realtheorie des Marketing: Gestalt und Erkenntnis, in: HOMANN, K. (Hrsg.), *Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften*, Band 124, Tübingen 2002.

GRÖPPEL-KLEIN, A.; WEINBERG, P., Die Konsumentenforschung im Marketing – Stärken und Schwächen aus Erfahrungssicht, in: BACKHAUS, K. (Hrsg.), *Deutschsprachige Marketingforschung: Bestandsaufnahme und Perspektive*, Stuttgart 2000, S. 79-95.

HANSEN, U., Marketing und soziale Verantwortung, in: *Die Betriebswirtschaft*, 48. Jg., 1988, S. 711-721.

HANSEN, U., *Verbraucher- und umweltorientiertes Marketing. Spurensuche einer dialogischen Marketingethik*, Stuttgart 1995.

HAYEK, F.A. VON, Der Wettbewerb als Entdeckungsverfahren, in: HAYEK, F.A. VON (Hrsg.), *Freiburger Studien: gesammelte Aufsätze*, Tübingen 1969, S. 249-265.

HEMPEL, C.G.; OPPENHEIM, P., Studies in the Logic of Explanation, in: *Philosophy of Science*, 15. Jg., 1948, S. 135-175.

HERRMANN, A.; BAUER, H.H., Ein Ansatz zur Preisbündelung auf der Basis der „prospect“-Theorie, in: *ZfbF*, 48. Jg., 1996, S. 675-694.

HOMANN, K., Marktwirtschaft und Unternehmensethik, in: FORUM FÜR PHILOSOPHIE, Bad Homburg (Hrsg.), *Markt und Moral. Die Diskussion um die Unternehmensethik*, Bern u. a. 1994a, S. 109-130.

HOMANN, K., Homo oeconomicus und Dilemmastrukturen, in: SAUTTER, H. (Hrsg.), *Wirtschaftspolitik in offenen Volkswirtschaften. Festschrift für Helmut Hesse zum 60. Geburtstag*, Göttingen 1994b, S. 387-411.

HOMANN, K., Gewinnmaximierung und Kooperation. Eine ordnungspolitische Reflexion, *Kieler Arbeitspapiere* Nr. 691, Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel 1995.

HOMBURG, C.; BAUMGARTNER, H., Beurteilung von Kausalmodellen – Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, in: HILDEBRANDT, L.; HOMBURG, C. (Hrsg.), *Die Kausalanalyse: ein Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung*, Stuttgart 1998, S. 343-369.

HOMBURG, C.; HILDEBRANDT, L., Die Kausalanalyse: Bestandsaufnahme, Entwicklungsrichtungen, Problemfelder, in: HILDEBRANDT, L.; HOMBURG, C. (Hrsg.), *Die Kausalanalyse: ein Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung*, Stuttgart 1998, S. 15-43.

HILDEBRANDT, L., Kausalanalytische Validierung in der Marketingforschung, in: HILDEBRANDT, L.; HOMBURG, C. (Hrsg.), *Die Kausalanalyse: ein Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung*, Stuttgart 1998, S. 85-110.

HILDEBRANDT, L., Hypothesenbildung und empirische Überprüfung, in: HERRMANN, A.; HOMBURG, C. (Hrsg.), *Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele*, Wiesbaden 1999, S. 33-57.

HUNT, S.D., *Foundations of Marketing Theory: toward a general theory of marketing*, Armonk u. a. 2002.

KAAS, K.P., Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt, in: *Die Betriebswirtschaft*, 50. Jg., Nr. 4/1990a, S. 539-548.

KAAS, K.P., Nutzen und Kosten der Werbung: Umriss einer ökonomischen Theorie der Werbewirkung, in: *ZfbF*, 42. Jg., Nr. 6/1990b, S. 492-504.

KAAS, K.P., Absatz- und Beschaffungsmarketing, in: KORFF, W. ET AL. (Hrsg.), Handbuch der Wirtschaftsethik, Band 3: Ethik wirtschaftlichen Handelns, Gütersloh 1999, S. 232-274.

KAAS, K.P., Alternative Konzepte der Theorieverankerung, in: BACKHAUS, K. (Hrsg.), Deutschsprachige Marketingforschung: Bestandsaufnahme und Perspektiven, Stuttgart 2000, S. 55-78.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A., Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, in: *Econometrica*, 47. Jg., Nr. 2/1979, S. 263-291.

KALYANARAM, G.; ROBINSON, W.T.; URBAN, G.L., Order of Market Entry: Established Empirical Generalizations, Emerging Empirical Generalizations, and Future Research, in: *Marketing Science*, 14. Jg., Nr. 3/1995 Part 2 of 2, S. G212-G221.

KROEBER-RIEL, W., Konsumentenverhalten, 1. Aufl., München 1975.

KROEBER-RIEL, W.; WEINBERG, P., Konsumentenverhalten, 8. Aufl., München 2003.

KUHN, T.S., Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen, 15. Aufl., Frankfurt 1999.

MAHAJAN, V.; MULLER, E.; BASS, F.M., Diffusion of New Products: Empirical Generalizations and Managerial Uses, in: *Marketing Science*, 14. Jg., Nr. 3/1995, Part 2 of 2, S. G79-G88.

MÜLLER-HAGEDORN, L., Marketing ohne verhaltenswissenschaftliche Fundierung?, in: *Marketing ZFP*, Nr. 3/1983, S. 205-211.

MÜLLER-HAGEDORN, L., Theorie und Praxis im Marketing, in: BACKHAUS, K. (Hrsg.), Deutschsprachige Marketingforschung: Bestandsaufnahme und Perspektiven, Stuttgart 1983, S. 21-39.

NELSON, P., Advertising as Information, in: *Journal of Political Economy*, 82. Jg., 1974, S. 729-754.

NEUMAIER, M., Image-Design, Wuppertal 2000.

OPP, K.-D., Methodologie der Sozialwissenschaften – Einführung in Probleme ihrer Theorienbildung und praktischen Anwendung, 5. Aufl., Opladen 2002.

POPPER, K.R., Logik der Forschung, 10. Aufl., Tübingen 1994.

RAFFÉE, H., Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Göttingen 1974.

SCHANZ, G., Methodologie für Betriebswirte, Stuttgart 1988.

SCHNEIDER, D., Marketing als Wirtschaftswissenschaft oder Geburt einer Marketingwissenschaft aus dem Geist des Unternehmensversagens?, in: *ZfbF*, 35. Jg., 1983, S. 197-223.

SHUGAN, S.M., Editorial: The Impact of Advancing Technology on Marketing and Academic Research, in: *Marketing Science*, 23. Jg., Nr. 4/2004, S. 469-475.

SMITH, V.L., Microeconomic Systems as an Experimental Science, in: *American Economic Review*, 72. Jg., Nr. 5/1982, S. 923-955.

THALER, R., Mental Accounting and Consumer Choice, in: *Marketing Science*, 4. Jg., Nr. 3/1985, S. 199-214.

WEBER, M., Der Sinn der „Wertfreiheit“ der soziologischen und ökonomischen Wissenschaft, in: WEBER, M. (Hrsg.), *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, 3. Aufl., Tübingen 1968, S. 489-540.

ZUBER, M., *Rendite und Qualitätswahrnehmung – Eine experimentelle Untersuchung zur Anlageberatung*, Wiesbaden 2005.



**Lutz Hildebrandt, Dirk Temme**

# **Die Modellierung von Problemen der Marketingforschung mit Strukturgleichungsmodellen**

|     |                                                                                        |    |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1   | Einführung.....                                                                        | 51 |
| 2   | Allgemeine Grundlagen und Anwendungen der Strukturgleichungsmethodik im Marketing..... | 52 |
| 2.1 | Methodische Grundlagen.....                                                            | 52 |
| 2.2 | Anwendungen der Strukturgleichungsmethodik im Marketing.....                           | 55 |
| 3   | Erweiterungen der Methodik für spezifische Marketingprobleme.....                      | 56 |
| 3.1 | Die Modellierung von Interaktionen zwischen Einflussgrößen.....                        | 56 |
| 3.2 | Die Analyse von latenten Segmenten .....                                               | 58 |
| 3.3 | Die Berücksichtigung von unbeobachtbaren Einflussgrößen.....                           | 62 |
| 4   | Zusammenfassung.....                                                                   | 66 |
| 5   | Literaturverzeichnis.....                                                              | 66 |

# 1 Einführung

In den vergangenen Jahren hat die Anzahl an Veröffentlichungen von Forschungsarbeiten mit der Anwendung von Strukturgleichungsmodellen sprunghaft zugenommen. Das kann zum einen an der Möglichkeit der grafisch gestützten Spezifikation von Modellstrukturen unter Windows in nahezu allen generellen Programmsystemen (z.B. LISREL, AMOS, EQS) liegen, aber auch am Vorhandensein von relativ detaillierten Anweisungen zur Nutzung der Methodologie bei ausgewählten Problemstellungen wie etwa der Validierung von Skalen oder dem stufenweisen Test von Hypothesen (vgl. z.B. Bagozzi 1998; Hildebrandt 1998 oder Homburg/Giering 1996). Obwohl die Anwendung der Methodologie beim Test von Hypothesen mit hypothetischen Konstrukten, wie etwa in der Konsumentenverhaltensforschung oder der Organisationsforschung, zu inhaltvollen Aussagen führen sollte, sind auch Beiträge zu beobachten, bei denen der Einsatz von Strukturgleichungsmodellen in Frage zu stellen ist (vgl. Hildebrandt/Temme 2005). Gleichzeitig ist aber festzustellen, dass die Möglichkeiten der Analyse von Daten mit den vorhandenen Programmsystemen bisher nur unzureichend ausgeschöpft werden. Der vorliegende Beitrag will deshalb eine Reihe von Modelltypen vorstellen, die besonders geeignet sind, Marketing-Fragestellungen zu bearbeiten, die über die vorhandenen ad hoc Studien mit einem „Standard“-Kausalmodell hinaus gehen. Es soll dabei nicht auf die üblichen Probleme der SEM-Methodologie, wie etwa Verteilungsannahmen über die Daten, die Nutzung von Fitindizes zum Nachweis von Modellanpassungen oder die inhaltlichen Probleme bei der Spezifikation von Messmodellen (formativ vs. reflektiv), eingegangen werden, sondern es wird die Spezifikation typischer Marketingfragestellungen in den Vordergrund gerückt.

Die Ausführungen beginnen mit einem Einblick in die Grundprinzipien der Spezifikation von Strukturgleichungsmodellen mit dem Programmsystem LISREL. Im Anschluss daran werden kurz einige Trends bei der Nutzung von SEM-Programmsystemen im Marketing diskutiert, die u. E. aus einem vermeintlichen Forschungsparadigma und einer programm determinierten Modellselektion resultieren. Im dritten Abschnitt wird deshalb aufgezeigt, welche zusätzlichen Fragestellungen mit Strukturgleichungsmodellen bearbeitet werden können. Dabei werden drei Probleme der empirischen Marketingforschung als besonders bedeutsam erachtet: Die Berücksichtigung von Interaktionen zwischen latenten Einflussgrößen in der Konsumenten- oder Managementforschung; das Auffinden homogener Segmente bei Marketingstudien, bei denen sich unterschiedliche Wirkungsstrukturen und Verhaltensweisen ergeben; sowie die Kontrolle von Variablen, die sich einer direkten Beobachtung entziehen, aber auf der individuellen Ebene zu unterschiedlichen Einflüssen auf Ergebnisvariablen führen. Für alle diese Fälle bietet die Strukturgleichungsmethodologie methodische Weiterentwicklungen.

## 2 Allgemeine Grundlagen und Anwendungen der Strukturgleichungsmethodik im Marketing

### 2.1 Methodische Grundlagen

Die Strukturgleichungsmethodik vereint verschiedene multivariate Analysetechniken, deren Integration die Analyse von Beziehungsstrukturen zwischen nicht beobachtbaren (latenten) Variablen und beobachtbaren (manifesten) Variablen ermöglicht. Grundlage sind je nach Ursprung der Software die Faktorenanalyse, Hauptkomponentenanalyse oder Regressions- bzw. Korrelationsanalyse. Der dominierende Ansatz der Strukturgleichungsmethodologie liegt mit dem Programmsystem LISREL vor. Er kann als Kombination von regressions- und faktoranalytischen Modellen aufgefasst werden (vgl. Hildebrandt 1995; Ullmann 1996).

Kennzeichnend für die Struktur der Modelle ist die Möglichkeit der expliziten Unterscheidung zwischen Messtheorie (Messmodell) und Substanztheorie (Strukturmodell), wie sie auch in Abbildung 1 in LISREL-Notation erkennbar ist. Das Messmodell beschreibt die Beziehungen zwischen den unbeobachtbaren theoretischen Konstrukten (den latenten Variablen  $\xi_1, \eta_1, \eta_2$ ) und ihren Indikatoren (den beobachtbaren Variablen  $x_1, \dots, x_4, y_1, \dots, y_6$ ), die als Faktorstruktur modelliert werden. Das Strukturmodell hingegen bildet die vermuteten Kausalbeziehungen zwischen den theoretischen Konstrukten ab.

Ein vollständiges Modell der Form von Abbildung 1 wird mit Hilfe der folgenden drei Gleichungen (in Matrixnotation) beschrieben (vgl. Jöreskog/Sörbom 1996):

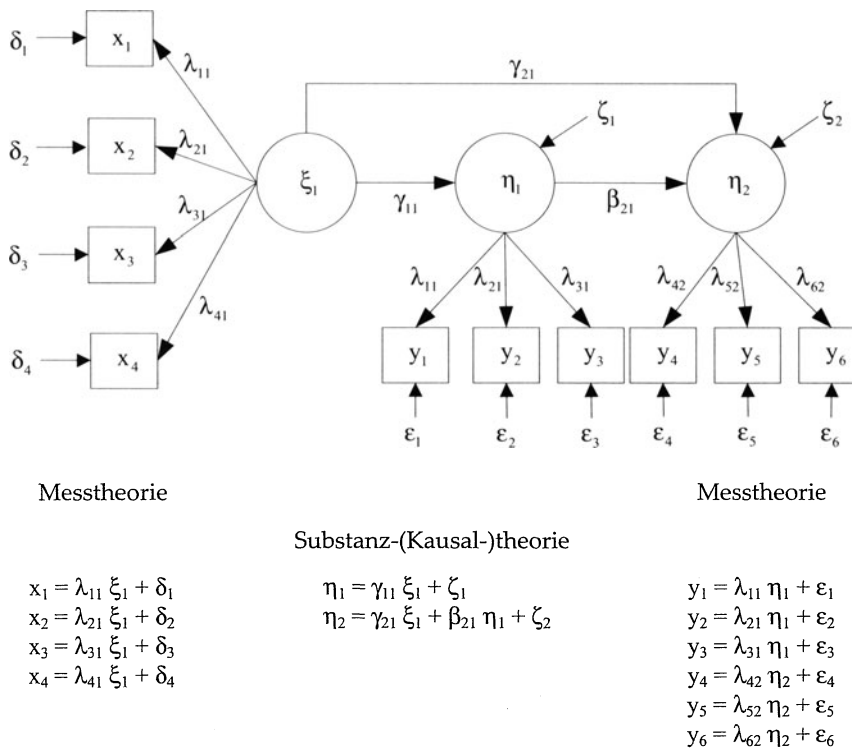
$$\text{Strukturmodell} \quad \eta = B\eta + \Gamma\xi + \zeta$$

$$\text{Messmodell} \quad y = \Lambda_y \eta + \varepsilon$$

$$x = \Lambda_x \xi + \delta,$$

wobei  $\eta$  und  $\xi$  die Vektoren der endogenen und exogenen latenten Variablen sind.  $y$  und  $x$  sind Vektoren der beobachtbaren Indikatoren, und  $\zeta$ ,  $\varepsilon$  und  $\delta$  repräsentieren die Fehlervariablen. Weiterhin erfassen die Parametermatrizen  $B$  und  $\Gamma$  die Beziehungen im Strukturmodell, und  $\Lambda_y$  und  $\Lambda_x$  die Beziehungen im Messmodell. Ein allgemeines LISREL-Modell beruht dabei auf folgenden Basisannahmen:  $\zeta$  ist unkorreliert mit  $\xi$ ;  $\varepsilon$  ist unkorreliert mit  $\eta$ ;  $\delta$  ist unkorreliert mit  $\xi$ ;  $\zeta$ ,  $\varepsilon$  und  $\delta$  sind untereinander unkorreliert und  $I - B$  ist nicht singulär.

Abbildung 1: Ein Strukturgleichungsmodell in LISREL-Notation



Insgesamt sind zur Spezifikation eines vollständigen LISREL-Modells acht Parameternmatrizen notwendig, die die Kovarianzstruktur der empirischen Daten erfassen.  $B, \Gamma, \Lambda_y$  und  $\Lambda_x$  enthalten Regressionsgewichte, wohingegen die Kovarianzmatrizen  $\Phi, \Psi, \Theta_\varepsilon$  und  $\Theta_\delta$  jeweils die Kovarianzen der exogenen latenten Variablen, der Residualvariablen der endogenen latenten Variablen und der Residualvariablen der Indikatoren beschreiben.

Gegenüber anderen multivariaten Analyseverfahren weist die Strukturgleichungsmethodik den Vorteil auf, dass Messfehler über die Faktormodelle sowohl für die abhängigen als auch für die unabhängigen Variablen modelliert werden. Über das Modell können so Beziehungen auf der Ebene der latenten Variablen geschätzt werden, bei denen der Einfluss der Messfehler eliminiert wurde. Alle Beziehungen zwischen den Variablen des Modells werden simultan analysiert, was mit keiner anderen der im Marketing etablierten multivariaten Analysetechniken möglich ist.

Bei der Schätzung der Parameter eines Modells muss aus den Modellgleichungen eine Kovarianzstruktur hergeleitet werden, die die Populationskovarianzmatrix der beobachtbaren Variablen  $\Sigma$  zum Vektor der Modellparameter  $\mathbf{v}$  in Beziehung setzt:

$$\Sigma = \Sigma(\mathbf{v})$$

Der Parametervektor  $\mathbf{v}$  setzt sich aus den Elementen der acht Parametermatrizen  $(\mathbf{B}, \mathbf{\Gamma}, \mathbf{\Lambda}_y, \mathbf{\Lambda}_x, \mathbf{\Phi}, \mathbf{\Psi}, \mathbf{\Theta}_\epsilon, \mathbf{\Theta}_\delta)$  des hier zugrundeliegenden LISREL-Modells zusammen.

Unter der Annahme, dass ein spezifiziertes Modell korrekt ist und die Parameter bekannt sind, würde das Modell die Populationskovarianzmatrix exakt reproduzieren. Eine exakte Reproduktion kann jedoch nicht erreicht werden, da die Populationskovarianzmatrix  $\Sigma$  nicht bekannt ist und stattdessen mit der Stichprobenkovarianzmatrix  $\mathbf{S}$  gearbeitet werden muss. Aus ihr kann das Modell geschätzt werden, wenn die Information in den Daten ausreicht, um in allen Gleichungen die zu schätzenden Parameter aus den vorhandenen Informationen eindeutig zu bestimmen (vgl. Bollen 1989; Jöreskog/Sörbom 1981). Ist dieses als Identifikation bezeichnete Problem gelöst, wird der Parametervektor  $\mathbf{v}$  so geschätzt, dass die modellimplizierte Kovarianzmatrix  $\Sigma(\mathbf{v})$  die gegebene Stichprobenkovarianzmatrix  $\mathbf{S}$  möglichst gut reproduziert. Üblicherweise wird die theoretische Kovarianzmatrix  $\Sigma(\mathbf{v})$  geschätzt, indem eine Fitfunktion  $F = F(\mathbf{S}, \Sigma(\mathbf{v}))$  minimiert wird. Die Form der Fitfunktion differiert zwischen den verschiedenen Schätzprozeduren. Das am häufigsten verwendete Schätzverfahren für Strukturgleichungsmodelle ist die Maximum Likelihood (ML) Methode, die folgende Fitfunktion verwendet:

$$F_{ML}(\mathbf{v}) = \log|\Sigma(\mathbf{v})| + \text{tr}(\mathbf{S}\Sigma(\mathbf{v})^{-1}) - \log|\mathbf{S}| - (p + r)$$

wobei  $p$  für die Anzahl der beobachtbaren Variablen im Modell steht und  $r$  für die Anzahl der freien Parameter.

Das ML-Verfahren liefert unter der Annahme einer multivariaten Normalverteilung der Variablen asymptotisch unverzerrte, konsistente und effiziente Schätzer. Die strenge Normalverteilungsannahme ist allerdings nicht unproblematisch. Deshalb sind alternative Schätzverfahren vorgeschlagen worden, die von gelockerten Verteilungsannahmen ausgehen bzw. verteilungsfrei arbeiten (vgl. z.B. Browne 1984). Die Beurteilung der Güte des geschätzten Modells besteht dann in der Prüfung, wie gut die theoretischen Hypothesen die in den Stichprobendaten beobachteten Beziehungen erklären. Dazu steht eine breite Palette von globalen und lokalen Gütemaßen zur Verfügung, mit deren Hilfe die Anpassung der geschätzten Modellstruktur an die Daten beurteilt werden kann. Eine wichtige Rolle spielt dabei die  $\chi^2$ -Teststatistik, die allerdings an die relativ strengen Verteilungsannahmen der ML-Schätzung gebunden ist und deren Werte dazu noch von der Stichprobengröße abhängig sind (vgl. Bollen 1989).

Um die Probleme des  $\chi^2$ -Tests zu überwinden, wurde eine Vielzahl alternativer, deskriptiver globaler Fitmaße entwickelt. Übersichten dazu findet der Leser bei Homburg und Baumgartner (1998), Hu und Bentler (1999) oder Marsh, Hau und Wen (2004). Die meisten dieser Fitmaße sind jedoch nur in begrenztem Maße statistisch fundiert. Darüber hinaus existieren lokale Gütemaße, die Teilstrukturen des spezifizierten Modells überprüfen. Allgemein wird empfohlen, Fitmaße aus verschiedenen Kategorien auszuwählen, um die kategorienspezifischen Nachteile zu kompensieren.

## 2.2 Anwendungen der Strukturgleichungsmethodik im Marketing

Mit der Entwicklung von Programmsystemen mit grafischer Benutzeroberfläche wie AMOS oder LISREL und der Publikation von Anwendungsleitlinien für spezifische Problemstellungen (vgl. z.B. Backhaus et al. 2003; Homburg/Giering 1996) entstand eine Vielzahl von Marketingstudien, die sich aber im Wesentlichen auf drei Modellvarianten beschränken. Zum einen findet sich eine große Zahl von Arbeiten mit Befragungsdaten, die als Validierungsstudien konzipiert die Güte von „neuen“ Marketing-skalen mit der konfirmatorischen Faktorenanalyse prüfen. Darauf aufbauend versuchen Studien die Beziehungsstrukturen zwischen den latenten Variablen in einem größeren kausalen Netzwerk zu quantifizieren und zu testen. Diese Art von Analysen macht den Hauptteil der vorzufindenden betriebswirtschaftlichen SEM-Anwendungen im deutschen Sprachraum aus (vgl. z.B. Hildebrandt/Homburg 1998 oder Hildebrandt/Temme 2005). Inhaltlich dominieren dabei Arbeiten der Konsumenten-, Kunden- oder Erfolgsfaktorenforschung mit der Analyse von Konstrukten wie Einstellung, Zufriedenheit oder Kundenorientierung. Ziel des Einsatzes der Strukturgleichungsmethodologie ist es, den über die Erhebungsmethode entstehenden Messfehler aus den Daten herauszurechnen und eine „Kausalstruktur“ mit messfehlerfreien Konstrukten simultan zu schätzen. Weiterführend ist ein neuer Typ von Studien (vgl. Homburg/Pflesser 2000) zu beobachten, bei dem dieses Vorgehen durch den Test von Gruppenunterschieden oder aber die Aufdeckung des Einflusses von Ko- und Moderator-Variablen ergänzt wird.

Betrachtet man das in den methodischen Publikationen vorzufindende Spektrum von SEM-Modellvarianten und -anwendungen, dann decken die Marketingstudien mit dem Test von Vorzeichen-Hypothesen, Mess- bzw. „Kausal“-Strukturen sowie der Mehrgruppenanalyse aber nur einen geringen Teil existierender Forschungsprobleme ab. Ein Grund für die Beschränkung kann darin vermutet werden, dass in vielen Fällen entlang eines Leitfadenaufsatzes gearbeitet wird, in dem methodisch relativ enge Bahnen vorgegeben werden.

Die im Folgenden dargestellten Modellansätze zeigen deshalb die Lösung einiger

Basisprobleme der empirischen Marketingforschung mit Strukturgleichungsmodellen, die bisher selten eingesetzt werden. Im ersten Abschnitt wird die Modellierung von Interaktionen zwischen latenten Variablen erläutert, wie sie z.B. beim Zusammenhang der Einflussfaktoren wahrgenommener Preis und wahrgenommene Qualität zu vermuten ist. In der Regressionsanalyse kann dazu z.B. ein multiplikativer Term in das Modell mit einbezogen werden, um diesen Effekt zu berücksichtigen. Dieses Vorgehen lässt sich aber auf die Analyse von Beziehungen zwischen hypothetischen Konstrukten nicht einfach übertragen. Im zweiten Abschnitt wird dann vorgestellt, wie mit Strukturgleichungsmodellen die Aufdeckung von Kunden- oder Käufersegmenten auf der Grundlage latenter kategorialer Variablen erfolgen kann. Grundlage sind sog. Finite Mixture-Modelle, die in die Schätzung von segmentspezifischen Beziehungsstrukturen münden. Im dritten Teil wird dann vorgestellt, wie über die Analyse von Paneldaten die Beziehungen zwischen den beobachteten Variablen im Modell um den Einfluss unbeobachtbarer individuenspezifischer Effekte bereinigt werden können.

## **3 Erweiterungen der Methodik für spezifische Marketingprobleme**

### **3.1 Die Modellierung von Interaktionen zwischen Einflussgrößen**

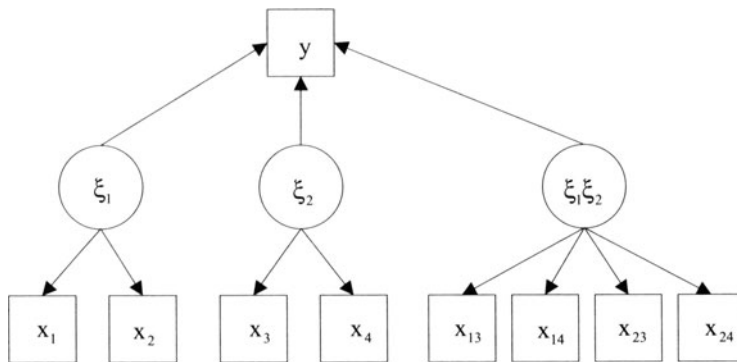
Ansätze der einfachen Regressionsanalyse zur Schätzung von Interaktionseffekten exogener Variablen gehören mittlerweile zum Standard der empirischen Forschung. Aufgrund von Messfehlern in diesen Variablen können jedoch nichtkonsistente und verzerrte Schätzer resultieren (vgl. Bollen 1989). Gefordert wird daher, diese Messfehler mit Hilfe multipler Indikatoren zu kontrollieren und die Interaktionseffekte auf der Ebene der latenten Variablen abzubilden (vgl. Jaccard/Turrisi/Wan 1990). In der Strukturgleichungsmethodologie sind mehrere Verfahren zur Berücksichtigung von Interaktionseffekten vorgeschlagen worden. Die Ansätze lassen sich in Mehrgruppenvergleiche (bei einer oder mehreren kategorialen manifesten Variablen) und Ansätze mit direkter Modellierung des Interaktionseffektes (bei kontinuierlichen latenten Variablen) unterteilen. Letztere werden als besonders tragfähig erachtet. Ausgehend von dem Basismodell nach Kenny und Judd (1984) werden im folgenden Varianten dieser Modellklasse erörtert sowie deren grundsätzliche Eignung bewertet.

Kenny und Judd schlugen 1984 als erste ein SEM-Modell mit Interaktionseffekt vor (vgl. Abbildung 2), das wie folgt in LISREL-Notation spezifiziert werden kann:

$$y = \alpha + \gamma_1 \xi_1 + \gamma_2 \xi_2 + \gamma_3 \xi_1 \xi_2 + \zeta$$

Zusätzlich zu den Haupteffekten zweier latenter exogener Variablen ( $\xi_1$  und  $\xi_2$ ) ist der Interaktionseffekt durch die Einführung einer latenten Produkt-(Interaktions)Variable ( $\xi_1 \xi_2$ ) modelliert.

Abbildung 2: Grundstruktur des Modells von Kenny und Judd 1984)



Sie wird empirisch durch die Bildung aller möglichen paarweisen Produktterme der manifesten Variablen ( $x_1 - x_4$ ) verankert. Im Falle zweier latenter Variablen mit je zwei Indikatoren resultieren hieraus vier Indikatoren für die latente Produktvariable.

Bedingt durch die Konstruktion des latenten Produktterms ergeben sich nichtlineare Beschränkungen für die Faktorladungen sowie komplexe Fehlerterme. Die Spezifikation des in Abbildung 2 dargestellten Modells in LISREL 8 findet sich bei Jaccard und Wan (1995). Beachtet werden muss jedoch, dass diese aufgrund der großen Komplexität hohe Anforderungen an den Anwender stellt. Jöreskog und Yang (1996) zeigen, dass das von Kenny und Judd (1984) formulierte Basismodell mit nur einem Produktindikator für den Interaktionsterm identifiziert und schätzbar ist. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie viele Indikatoren für den Interaktionseffekt gebildet werden sollen. Yang Jonsson (1997) vergleicht ein Modell mit einer und vier Produktvariablen und kommt zu dem Schluss, dass geringere Verzerrungen in dem Modell mit vier Indikatoren auftreten, wobei jedoch gleichzeitig die Standardfehler empfindlich unterschätzt werden (Jöreskog 1998).

Neben den oben genannten Modellen gibt es weitere Modifikationen des Kenny-Judd-Modells. Zu nennen sind hier simultane (vgl. Ping 1995; Algina/Moulder 2001) sowie zweistufige Verfahren (vgl. Ping 1996). Sie ähneln sich jedoch alle insofern, als der latente Produktterm eine Funktion der Indikatoren der Haupteffekte ist.



Bei der Entwicklung von Programmsystemen zur einfachen Berücksichtigung von Interaktionen stehen unterschiedliche Probleme im Vordergrund. Wall und Amemiya (2001) heben in ihrem Generalized Appended Product Indicator (GAPI)-Ansatz einen Teil der Restriktionen der an Kenny und Judd angelehnten Modelle auf. Der Latent-Moderated-Structural (LMS) Ansatz (vgl. Klein/Moosbrugger 2000) geht zwar von einer Normalverteilung der unabhängigen latenten Variablen und der Fehlerterme aus, die Verteilung der beobachtbaren Indikatorvariablen wird jedoch über eine Finite-Mixture-Verteilung approximiert. Eine modifizierte Version des LMS-Ansatzes ist in Mplus 3 (vgl. Muthén/Muthén 1998-2004) implementiert.

Eine unter Anwendungsgesichtspunkten interessante Methodik wird von Martin, Marsh und Debus (1999) vorgeschlagen. Im Gegensatz zu den aus dem Basismodell von Kenny und Judd abgeleiteten Ansätzen kommt dieses Verfahren ohne nichtlineare Parameterbeschränkungen aus. Daraus ergibt sich beispielsweise für einen Produktindikator  $x_1x_3$  die im Vergleich zum traditionellen Ansatz ( $x_1x_3 = \lambda_1\lambda_3\xi_1\xi_2 + \lambda_1\xi_1\delta_3 + \lambda_3\xi_2\delta_1 + \delta_1\delta_3$ ) vereinfachte Gleichung  $x_1x_3 = \lambda_3\xi_1\xi_2 + \delta_5$ , wobei  $\lambda_5$  und  $\theta_5 = \text{var}(\delta_5)$  frei geschätzt werden. Marsh, Wen und Hau (2004) vergleichen die wesentlichen Vorgehensweisen bei der Schätzung von Interaktionseffekten in Strukturgleichungsmodellen. Für den in empirischen Anwendungen häufig vorliegenden Fall einer Verletzung der Normalverteilungsannahme erweisen sich der Ansatz ohne nichtlineare Parameterbeschränkungen sowie GAPI als den auf Kenny und Judd basierenden Modellen überlegen.

Obwohl der Modellansatz ohne nichtlineare Restriktionen in weiteren Simulationsstudien validiert werden sollte, erscheint dieser aufgrund der relativ einfachen Spezifikation für die Anwendung in empirischen Studien als besonders geeignet.

### 3.2 Die Analyse von latenten Segmenten

In den meisten SEM-Studien geht man davon aus, dass die Daten aus einer homogenen Zufallsstichprobe stammen, d. h. es wird unterstellt, dass alle Beobachtungspunkte identisch und unabhängig voneinander verteilt sind. In vielen Fällen werden Wissenschaftler jedoch mit Daten konfrontiert, die nicht homogen sind, sondern strukturelle Unterschiede aufweisen. Ist es möglich, anhand von externen Kriterien die Beobachtungen in mehrere Gruppen aufzuteilen, die in sich weitgehend homogen sind, so liegt ein Fall der beobachtbaren Heterogenität vor, der in der Form von Mehrgruppen-Strukturgleichungsmodellen analysiert werden kann (vgl. Jöreskog/Sörbom 1996). Liegen keine externen Kriterien vor, ist es ein Fall von nicht beobachtbarer Heterogenität.

Für die Analyse nicht beobachtbarer Heterogenität muss man z.B. auf SEM-Modelle zur Berücksichtigung von Mischverteilungen (Finite Mixture) zurückgreifen. Die füh-

renden SEM-Softwaresysteme (AMOS, LISREL) sind nicht in der Lage, finite Mischungen von Strukturgleichungsmodellen zu schätzen. Nur MECOSA (vgl. Arminge/Wittenberg/Schepers 1996) und Mplus (vgl. Muthén/Muthén 1998-2004) beinhalten eine Option zur Schätzung von latenten Gruppenstrukturen über Finite-Mixture-Analysen. Sie wird dann angewendet, wenn entweder kein bzw. nur sehr beschränktes a priori Wissen über die Gruppenstruktur in den Daten vorliegt und/oder die Indikatoren der Gruppenmitgliedschaft nicht gemessen wurden. Solche latenten Gruppenstrukturen können mit den o. g. Standardverfahren nur über eine sequentielle Technik analysiert werden, die die Clusteranalyse mit Mehrgruppenmodellen kombiniert, aber häufig zu verzerrten Ergebnissen führt (vgl. Görz/Hildebrandt/Annacker 2000).

Bei der Arbeit mit Mischverteilungen wird dagegen unterstellt, dass die Daten aus zwei oder mehreren Grundgesamtheiten stammen, die in verschiedenen Anteilen miteinander vermischt wurden (McLachlan/Basford, 1988). Für die Dichtefunktionen innerhalb der Gruppen wird eine vorgegebene parametrische Form unterstellt, wobei häufig mit der Normalverteilungsannahme gearbeitet wird. Weiterhin wird davon ausgegangen, dass die Daten in den latenten Segmenten eine Zufallsstichprobe repräsentieren, d. h. identisch und unabhängig voneinander verteilt sind.

Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich auf das Modell von Arminger, Stein und Wittenberg (1998), das eine allgemeine Form der Modellspezifikation darstellt und andere Modelle als Spezialfälle beinhaltet (vgl. aber auch Jedidi/Jagpal/DeSarbo 1997).

Finite Mischungen bedingter Mittelwert- und Kovarianzstrukturmodelle werden folgendermaßen spezifiziert:

$$h(y_i, x_i) = f(y_i | x_i) g(x_i)$$

wobei  $h(y_i, x_i)$  die gemeinsame Dichtefunktion der Daten repräsentiert, die sich als Produkt der bedingten Dichtefunktion  $f(y_i | x_i)$  und der Dichtefunktion der Regressorvariablen  $g(x_i)$  ergibt. Über  $g(x_i)$  werden keine Annahmen getroffen. Die bedingte Dichtefunktion  $f(y_i | x_i)$  wird als Mischverteilung spezifiziert:

$$f(y_i | x_i) = \sum_{g=1}^G \pi_g f_g(y_i | x_i)$$

wobei für die gruppenspezifischen bedingten Dichtefunktionen Normalverteilung unterstellt wird:

$$f_g(y_i | x_i) = \Phi(y_i; \mu_{ig}, \Sigma_g).$$

Für die Mittelwertstruktur in den Gruppen wird ein Regressionsmodell unterstellt,

$$E(y_i | x_i, g) = \mu_{ig} = \gamma_g + \Pi_g x_i$$

und die Kovarianzstruktur wird durch

$$\text{Var}(y_i | x_i, g) = \Sigma_g$$

repräsentiert. Aus diesen Gleichungen kann folgende reduzierte Form des Modells der finiten Mischungen bedingter Mittelwert- und Kovarianzstrukturmodelle abgeleitet werden:

$$y_{ig} = \gamma_g + \Pi_g x_i + \epsilon_{ig}^*$$

$$\text{Var}(\epsilon_{ig}^*) = \Sigma_g$$

Die Parametermatrizen der reduzierten Form  $(\gamma_g, \Pi_g, \Sigma_g)$  können als beliebige Funktionen eines strukturellen Parametervektors  $(\mathbf{v})$  parametrisiert werden. So besteht beispielsweise für die Struktur von  $\Sigma_g$  die Möglichkeit der Spezifikation eines beliebigen SEM-Modells (z.B. konfirmatorisches Faktormodell, vollständiges LISREL-Modell).

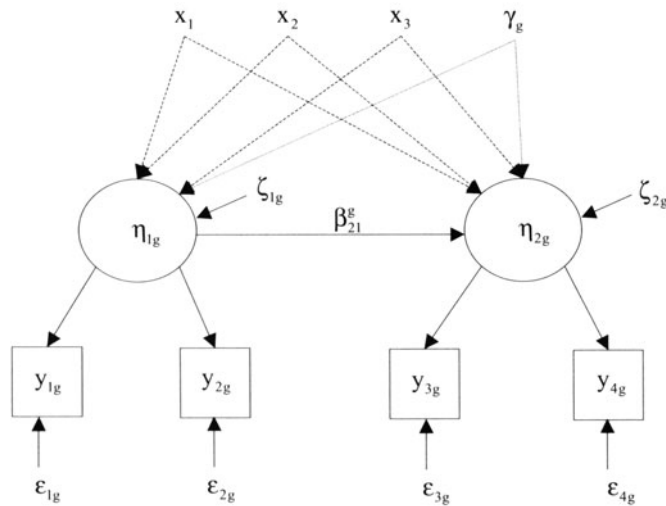
Das allgemeine Modell finiter Mischungen bedingter Mittelwert- und Kovarianzstrukturmodelle ist in seiner Grundidee in Abbildung 3 noch einmal graphisch dargestellt. Wie dort erkennbar, werden die Quellen der Heterogenität im Modell durch zwei verschiedene Variablentypen mit einbezogen. Die Regressorvariablen  $x$  repräsentieren die bekannten Merkmale, die zu Gruppenunterschieden führen. Ihr Einfluss ist durch gestrichelte Pfeile dargestellt. Die unbekannten Einflüsse auf die Heterogenität werden in  $\gamma_g$  modelliert und der Einfluss durch gepunktete Pfeile abgebildet.

Bei einer Strukturierung von  $\text{Var}(\epsilon_{ig}^*) = \Sigma_g$  als SEM-Modell enthält der strukturelle Parametervektor die Matrizen des allgemeinen SEM-Modells. Dieser Fall entspricht dann den finiten Mischungen in SEM-Modellen, wie sie bei Jedidi, Jagpal und DeSarbo (1997) beschrieben werden. Arminger, Stein und Wittenberg (1998) stellen drei alternative Strategien zur Schätzung der Parameter finiter Mischungen bedingter Mittelwert- und Kovarianzstrukturmodelle vor: eine zweistufige Schätzprozedur, den direkten und den gradienten EM-Algorithmus.

Bei der zweistufigen Schätzung werden in der ersten Stufe zunächst die Parameter der reduzierten Form des Modells  $(\gamma_g, \pi_g, \Sigma_g)$  und ihre asymptotische Kovarianzmatrix mittels des gradienten EM-Algorithmus von Jones und McLachlan (1992) geschätzt. Darauf aufbauend erfolgt in Stufe 2 die Schätzung des strukturellen Parametervektors mit der Minimum-Distanz-Methode. Alternativ kann der strukturelle Parametervektor des Modells auch direkt mit dem EM-Algorithmus geschätzt werden. Diese Variante hat den Vorteil, dass die Modellrestriktionen bereits bei der Gruppenbildung beachtet werden. Im Fall der zweistufigen Schätzung werden lediglich die Kovarianzstruktur, jedoch nicht die Modellrestriktionen in die Gruppenbildung einbezogen. Nachteilig

wirkt sich bei der direkten Schätzung aber aus, dass die Modellspezifikation nicht durch die Betrachtung der Varianz/Kovarianzmatrix unterstützt werden kann und damit ausschließlich auf Basis theoretischer Überlegungen vorgenommen werden muss. Für die praktische Anwendung sollte zuerst das reduzierte Modell geschätzt werden, um die Anzahl der Gruppen und mögliche Modellstrukturen zu identifizieren. Im Anschluss daran kann der EM-Algorithmus genutzt werden, um die endgültigen Schätzwerte zu generieren. Umfangreiche Tests dieser Vorgehensweise mit ME-COSA lassen auf valide Ergebnisse auch mit komplexeren Modelltypen schließen (vgl. Williams/Temme/Hildebrandt 2002).

Abbildung 3: Grundidee finiter Mischungen bedingter Mittelwert- und Kovarianzstrukturmodelle (Modellstruktur)



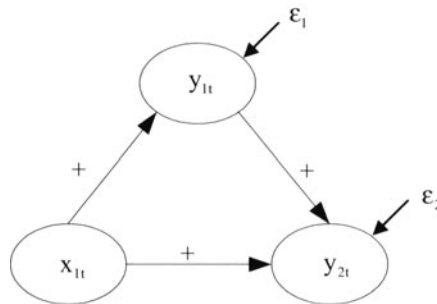
Abschließend kann festgehalten werden, dass die Analyse finiter Mischungen von Strukturgleichungsmodellen verglichen mit dem traditionellen Analyseansatz die bessere Alternative zur stufenweisen Analyse heterogener Daten mit SEM-Modellen ist. Die restriktive Annahme einer diagonalen Kovarianzmatrix bei der konventionellen Clusteranalyse (z.B. K-Means-Verfahren) wird überwunden und eine modellbasierte Gruppenbildung vorgenommen, wie sie u. a. von McLachlan und Basford (1988) gefordert wird.

### 3.3 Die Berücksichtigung von unbeobachtbaren Einflussgrößen

Als drittes Problem wird die Kontrolle von Variablen vorgestellt, die als nicht beobachtbar angesehen werden, aber deren Einfluss durch eine Kovarianzzerlegung mit Paneldaten isoliert werden kann. Es erfolgt dabei in Anlehnung an Hausmann und Taylor (1981) eine explizite Modellierung unterschiedlicher „unbeobachtbarer“ Einflüsse auf der Grundlage des Ansatzes mit kombinierten Längs- und Querschnittsdesigns. Die Modellvarianten lassen zwar keine konkrete inhaltliche Präzisierung der „unbeobachtbaren“ Variablen zu, stellen aber einen ersten Schritt dar, der „Natur“ dieser Variablen näher zu kommen, was insbesondere auch aus Sicht des Unternehmensmanagements von großem Interesse ist (vgl. Hildebrandt/Annacker 1998). Hierzu können die Veränderungen in den Beziehungen zwischen den Modellvariablen herangezogen werden.

Als theoretischer Ausgangspunkt für die Darstellung des Modellansatzes wird die Beziehung zwischen 3 Variablen gewählt, wobei eine Variable  $x_{1t}$  jeweils einen Einfluss auf zwei Variable  $y_{1t}$  und  $y_{2t}$  hat, die untereinander in einer Abhängigkeitsstruktur stehen. Das grundlegende Kausalmodell ist in Abbildung 4 dargestellt.

Abbildung 4: Grundlegendes Kausalmodell mit drei Konstrukten (Basismodell)



Formal lässt sich das Basismodell wie folgt spezifizieren, wobei unterstellt wird, dass die Variablen  $y_{1t}$ ,  $y_{2t}$  und  $x_{1t}$  fehlerfrei und als Abweichungen von ihrem Erwartungswert gemessen wurden:

$$\begin{aligned}
 y_{1t} &= \gamma_{11}x_{1t} + \varepsilon_{1it} & i &= 1, \dots, N \\
 y_{2t} &= \beta_{21}y_{1t} + \gamma_{21}x_{1t} + \varepsilon_{2it} & t &= 1, \dots, T
 \end{aligned}$$

mit

$$E(\varepsilon_{git}\varepsilon_{hjs}) = \begin{cases} \sigma_{\varepsilon_s}^2 & \text{falls } g = h, i = j, t = s \\ 0 & \text{sonst} \end{cases}$$

Angenommen wird darüber hinaus, dass sich die Beziehungen zwischen den Variablen über die Zeit nicht verändern.

Geht man z.B. davon aus, dass es sich um eine Beziehungsstruktur zwischen Marketing-Mix-Variablen handelt, deren Erfolg von immateriellen Ressourcen abhängig ist, so würde dies bedeuten, dass die Parameter  $\gamma_{1t}$ ,  $\gamma_{2t}$  und  $\beta_{2t}$  des oben beschriebenen Modells überschätzt werden. Auf Basis von Querschnittsdaten lässt sich der Einfluss der immateriellen Einflussgrößen nicht kontrollieren, es sei denn, sie könnten mittels valider Indikatoren explizit gemessen und in das Modell aufgenommen werden. Die kombinierten Längs- und Querschnittsdaten (bzw. Paneldaten) bieten dagegen die Möglichkeit, den verzerrenden Einfluss zumindest eines Teils dieser Variablen zu reduzieren oder sogar ganz zu beseitigen (vgl. z.B. Hsiao 1986; Dielman 1989; Armininger/Müller 1990). Berücksichtigt wird dabei das differierende zeitliche Verhalten der verschiedenen „unbeobachtbaren“ Einflussgrößen, wobei zeitkonstante sowie über die Zeit korrelierte und nicht-korrelierte Variablen unterschieden werden können.

Konzeptionell lassen sich zeitkonstante „unbeobachtbare“ Individualeffekte in linearen Einzelgleichungsmodellen durch die Einführung eines variablen Absolutgliedes  $\mu_i$  berücksichtigen:

$$y_{it} = \mu_i + \sum_{k=1}^K \beta_k x_{kit} + \varepsilon_{it} \quad \begin{matrix} i = 1, \dots, N \\ i = 1, \dots, T \end{matrix}$$

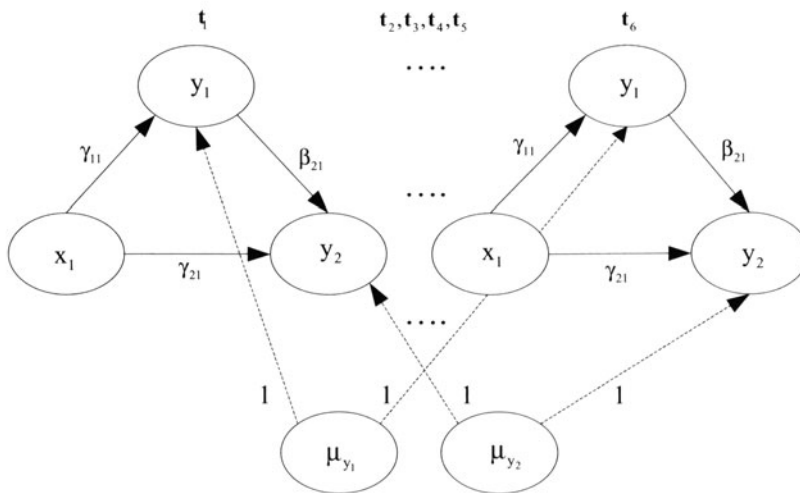
Die Individualeffekte  $\mu_i$  können dabei als feste (Fixed Effects (FE)) oder als stochastische Effekte (Random Effects (RE)) aufgefasst werden. Im FE-Modell werden die Individualeffekte als zeitinvariante Konstanten betrachtet. Beim RE-Modell werden dagegen die Individualeffekte  $\mu_i$ , analog zur allgemeinen Störgröße  $\varepsilon_{it}$ , als Zufallsvariablen modelliert.

Problematisch ist die Entscheidung, welches Modell in einem spezifischen Forschungszusammenhang adäquat ist. Die zentrale Frage ist hier, ob eine Korrelation zwischen den exogenen Variablen und den individualspezifischen Effekten vorliegt (vgl. z.B. Mundlak 1978). Das RE-Modell ist aufgrund der größeren Effizienz seiner Schätzer dem FE-Modell vorzuziehen, wenn keine derartige Korrelation vorhanden ist (vgl. z.B. Judge et al. 1985). Eine Verletzung dieser Prämisse führt allerdings zu verzerrten Schätzern, weshalb dann eine Spezifikation mit festen Effekten gewählt werden sollte. Unter der Annahme, dass sich der bedingte Erwartungswert  $E(\mu_i | x_i)$  durch eine lineare Funktion approximieren lässt, kann der Korrelation zwischen den Individualeffekten und den erklärenden Variablen aber auch bei einer Spezifikation mit

stochastischen Effekten durch die Einführung einer Hilfsregression Rechnung getragen werden (vgl. Mundlak 1978):

$$\mu_i = \sum_{t=1}^T \pi_t' x_{it} + \omega_i, \quad \omega_i \sim N(0, \sigma_\omega^2)$$

Abbildung 5: Panelmodell mit zeitkonstanten unternehmensspezifischen Effekten



Um zu überprüfen, ob tatsächlich eine Korrelation zwischen den erklärenden Variablen und den Individualeffekten vorliegt, wird ein Test auf Fehlspezifikation von Hausman (1978) vorgeschlagen. Dieser Test beruht darauf, dass die Schätzer für das FE-Modell und das RE-Modell bei richtiger Spezifikation asymptotisch gleich sind, das RE-Modell bei mit den erklärenden Variablen korrelierten Effekten jedoch verzerrte Schätzer liefert. Kann die Nullhypothese einer Unkorreliertheit abgelehnt werden, so ist das FE-Modell zu verwenden, andernfalls ist das RE-Modell zu wählen.

Die Kontrolle unbeobachtbarer zeitkonstanter Variablen in simultanen Mehrgleichungsmodellen kann unter Anwendung von LISREL durch Spezifikation sogenannter „Phantom“-Variablen erfolgen (vgl. Annacker 2001; Annacker/Hildebrandt 2004; Hildebrandt/Temme 2004; Jöreskog 1978). Da die Wirkung der Variablen im Modell durch unterschiedliche „unbeobachtbare“ Variablen beeinflusst sein kann, werden für die beiden Strukturgleichungen separate Individualeffekte ( $\mu_{y_1}$ ,  $\mu_{y_2}$ ) eingeführt. Das in Abbildung 5 dargestellte RE-Modell lässt sich dann formal wie folgt schreiben:

$$\begin{aligned} y_{1t} &= \gamma_{11}x_{1t} + \mu_{1i} + \varepsilon_{1it} & i &= 1, \dots, N \\ y_{2t} &= \beta_{21}y_{1t} + \gamma_{21}x_{1t} + \mu_{2i} + \varepsilon_{2it} & t &= 1, \dots, T \end{aligned}$$

mit

$$E(\mu_{gi}\mu_{hj}) = \begin{cases} \sigma_{\mu_g}^2 & \text{falls } g = h, i = j \\ 0 & \text{sonst} \end{cases}, \quad E(\varepsilon_{git}\varepsilon_{hjs}) = \begin{cases} \sigma_{\varepsilon_g}^2 & \text{falls } g = h, i = j, t = s \\ 0 & \text{sonst} \end{cases}$$

Analog zum Einzelgleichungsfall wird einer Korrelation zwischen den Individualeffekten und den erklärenden Variablen durch die Einführung von Hilfsregressionen Rechnung getragen:

$$\begin{aligned} y_{1t} &= \gamma_{11}x_{1t} + \mu_{1i} + \varepsilon_{1it} \\ y_{2t} &= \beta_{21}y_{1t} + \gamma_{21}x_{1t} + \mu_{2i} + \varepsilon_{2it} \\ \mu_{1i} &= \sum_{t=1}^T \gamma_{31}x_{1t} + \omega_{1i} & i &= 1, \dots, N \\ \mu_{2i} &= \sum_{t=1}^T \gamma_{41}x_{1t} + \omega_{2i} & t &= 1, \dots, T \end{aligned}$$

mit

$$E(\varepsilon_{git}\varepsilon_{hjs}) = \begin{cases} \sigma_{\varepsilon_g}^2 & \text{falls } g = h, i = j, t = s \\ 0 & \text{sonst} \end{cases}, \quad E(\omega_{gi}\omega_{hj}) = \begin{cases} \sigma_{\omega_g}^2 & \text{falls } g = h, i = j \\ \sigma_{\omega_{gh}} & \text{falls } g \neq h, i = j \\ 0 & \text{sonst} \end{cases}$$

Bei den zuvor dargestellten Modellen war davon ausgegangen worden, dass die „unbeobachtbaren“ Variablen über die Zeit unveränderlich sind. Für viele Einflussgrößen der Managementforschung (z.B. Organisationskultur) scheint diese Annahme plausibel (vgl. z.B. Boulding 1990). Bei anderen Einflussgrößen (z.B. Managementqualität) scheint dagegen die Annahme realistischer, dass sie über die Zeit variieren. Wird unterstellt, dass sich der Einfluss dieser Variablen durch einen Autokorrelationsprozess 1. Ordnung beschreiben lässt, so kann dies wie folgt formuliert werden:

$$\begin{aligned} y_{1t} &= \gamma_{11}x_{1t} + \mu_{1i} + u_{1it} \\ y_{2t} &= \beta_{21}y_{1t} + \gamma_{21}x_{1t} + \mu_{2i} + u_{2it} \\ \mu_{1i} &= \sum_{t=1}^T \gamma_{31}x_{1t} + \omega_{1i} & i &= 1, \dots, N \\ \mu_{2i} &= \sum_{t=1}^T \gamma_{41}x_{1t} + \omega_{2i} & t &= 1, \dots, T \end{aligned}$$

mit  $u_{git} = \rho_g u_{g,i-t} + \varepsilon_{git}$  und



$$E(\varepsilon_{git}\varepsilon_{hjs}) = \begin{cases} \sigma_{\varepsilon_g}^2 & \text{falls } g = h, i = j, t = s \\ 0 & \text{sonst} \end{cases}, \quad E(\omega_{gi}\omega_{hj}) = \begin{cases} \sigma_{\omega_g}^2 & \text{falls } g = h, i = j \\ \sigma_{\omega_{gh}} & \text{falls } g \neq h, i = j \\ 0 & \text{sonst} \end{cases}$$

wobei  $p_g$  die Wirkung der autokorrelierten Effekte erfasst.

Auf diese Weise wird das Modell stufenweise (ohne unbeobachtbare Effekte, zufällige Effekte, feste Effekte, autokorrelierte Effekte) erweitert, wobei jeweils zusätzliche unbeobachtbare Einflussgrößen erfasst werden.

## 4 Zusammenfassung

Durch die relativ häufige Anwendung von Strukturgleichungsmodellen im Marketing anhand von Leitfadenaufsätzen wird ein Großteil der möglichen Modelltypen, die über die Standardsoftware für SEM-Anwendungen und einige erweiterte Programmsysteme analysiert werden könnten, bei der Datenanalyse nicht in Betracht gezogen. Dieser Beitrag hat anhand von drei speziellen Problemstellungen aus dem Marketing

- Interaktion von latenten Einflussvariablen;
- latente Gruppen in Analysetichproben mit signifikant unterschiedlichen Parameterstrukturen;
- Berücksichtigung unbeobachtbarer Einflussgrößen

zusätzliche Möglichkeiten aufgezeigt, wie bei der Schätzung von Kausalmodellen auf spezifische Problemstellungen einzugehen ist. Mit Ausnahme des Falls latenter Gruppen lassen sich alle aufgezeigten Modellvarianten mit den gängigen Programmsystemen (LISREL, AMOS, EQS) schätzen. Als Fazit ist festzuhalten, dass die Möglichkeiten der Analyse von Daten mit den vorhandenen SEM-Softwarepaketen bei weitem in der derzeitigen empirischen Marketingforschung nicht ausgeschöpft werden.

## 5 Literaturverzeichnis

ALGINA, J.; MOULDER, B.C., A Note on Estimating the Jöreskog – Yang Model for Latent Variable Interaction Using LISREL 8.3, in: Structural Equation Modeling, 8. Jg., Nr. 1/2001, S. 40-52.

- ANNACKER, D., Unbeobachtbare Einflussgrößen in der strategischen Erfolgsfaktorenforschung – Ein kausalanalytischer Ansatz auf der Basis von Paneldaten, Wiesbaden 2001.
- ANNACKER, D.; HILDEBRANDT, L., Unobservable Effects in Structural Models of Business Performance, in: *Journal of Business Research*, 57. Jg., Nr. 5/2004, S. 507-517.
- ARMINGER, G.; WITTENBERG, J.; SCHEPERS, A., MECOSA 3 User Guide, ADDITIVE GmbH, Friedrichsdorf 1996.
- ARMINGER, G.; STEIN, P.; WITTENBERG, J., Mixtures of Conditional Mean- and Covariance Structure Models, Discussion Paper, Bergische Universität Wuppertal and Gerhard Mercator Universität Duisburg 1998.
- ARMINGER, G.; MÜLLER, F., Lineare Modelle zur Analyse von Paneldaten, Opladen 1990.
- BACKHAUS, K.; ERICHSON, B.; PLINKE, W.; WEIBER, R., Multivariate Analysemethoden, Berlin u.a. 2003.
- BAGOZZI, R., A Prospectus for Theory Construction in Marketing: Revisited and Revised, in: HILDEBRANDT, L.; HOMBURG, C. (Hrsg.), *Die Kausalanalyse*, Stuttgart 1998, S. 45-81.
- BOLLEN, K., *Structural Equations with Latent Variables*, New York 1989.
- BOULDING, W., Unobservable Effects and Business Performance: Do Fixed Effects Matter?, in: *Marketing Science*, 9. Jg., Nr. 1/1990, S. 88-91.
- BROWNE, M., Asymptotically Distribution Free Methods for the Analysis of Covariance Structures, in: *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 3. Jg., 1984, S. 62-83.
- DIELMAN, T., *Pooled Cross-Sectional and Time Series Data Analysis*, New York 1989.
- GÖRZ, N.; HILDEBRANDT, L.; ANNACKER, D., Analyzing Multigroup Data with Structural Equation Models, in: GAUL, W.; DECKER, R. (Hrsg.), *Classification and Information Processing at the Turn of the Millennium*, Heidelberg 2000, S. 312-319.
- HAUSMAN, J., Specification Tests in Econometrics, in: *Econometrica*, 46. Jg., 1978, S. 1251-1271.
- HAUSMAN, J.; TAYLOR, W., Panel Data and Unobservable Individual Effects, in: *Econometrica*, 49. Jg., 1981, S. 1377-1398.
- HILDEBRANDT, L., Kausalanalytische Validierung in der Marketingforschung, in: HILDEBRANDT, L.; HOMBURG, C. (Hrsg.), *Die Kausalanalyse*, Stuttgart 1998, S. 85-110.
- HILDEBRANDT, L., Kausalanalyse, in: TIETZ, B.; KÖHLER, R.; ZENTES, J. (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing*, 2. Aufl., Stuttgart 1995, S. 1126-1135.

HILDEBRANDT, L.; TEMME, D., Strukturgleichungsmodelle in der betriebswirtschaftlichen Forschung, in: STEVEN, M.; SONNTAG, S. (Hrsg.), Quantitative Unternehmensführung – Denken in Austauschraten, Heidelberg 2005, in Druck.

HILDEBRANDT, L.; TEMME, D., The Model by Phillips, Chang and Buzzell Revisited – The Effects of Unobservable Variables, in: FARRIS, P.W.; MOORE, M.J. (Hrsg.), The Profit Impact of Marketing Strategy Project – Retrospect and Prospects, Cambridge 2004, S. 153-187.

HILDEBRANDT, L.; ANNACKER, D., Panelanalysen zur Kontrolle „unbeobachtbarer“ Einflußgrößen, in: HILDEBRANDT, L.; HOMBURG, C. (Hrsg.), Die Kausalanalyse, Stuttgart 1998, S. 427-446.

HILDEBRANDT, L.; HOMBURG, C., Die Kausalanalyse: Bestandsaufnahme, Entwicklungsrichtungen, Problemfelder, in: HILDEBRANDT, L.; HOMBURG, C. (Hrsg.), Die Kausalanalyse, Stuttgart 1998, S. 16-43.

HOMBURG, C.; PFLESSER, C., A Multiple-Layer Model of Marketing-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes, in: Journal of Marketing Research, 37. Jg., November 2000, S. 449-462.

HOMBURG, C.; BAUMGARTNER, H., Beurteilung von Kausalmodellen – Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, in: HILDEBRANDT, L.; HOMBURG, C. (Hrsg.), Die Kausalanalyse, Stuttgart 1998, S. 343-370.

HOMBURG, C.; GIERING, A., Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte – Ein Leitfaden für die Marketingforschung, in: Marketing ZFP, 18. Jg., Nr. 1/1996, S. 5-24.

HSIAO, C., Analysis of Panel Data, Cambridge 1986.

HU, L.; BENTLER, P.M., Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives, in: Structural Equation Modeling, 6. Jg., Nr. 1/1999, S. 1-55.

JACCARD, J.; TURRISI, R.; WAN, C., Interaction Effects in Multiple Regression, Newbury Park 1990.

JACCARD, J.; WAN, C., Measurement Error in the Analysis of Interaction Effects Between Continuous Predictors Using Multiple Regression: Multiple Indicator and Structural Equation Approaches, in: Psychological Bulletin, 117. Jg., 1995, S. 348-357.

JEDIDI, K.; JAGPAL, H.; DESARBO, W., Finite-Mixture Structural Equation Models for Response-Based Segmentation and Unobserved Heterogeneity, in: Marketing Science, 16. Jg., 1997, S. 39-59.

JÖRESKOG, K.G., Interaction and Nonlinear Modeling: Issues and Approaches, in: SCHUMACKER, R.E.; MARCOULIDES, G.A. (Hrsg.), Interaction and Nonlinear Effects in Structural Equation Modeling, Mahwah, NJ 1998, S. 239-250.

- JÖRESKOG, K.G., An Econometric Model for Multivariate Panel Data, in: Annales de l'INSEE, 30.-31. Jg., 1978, S. 355-366.
- JÖRESKOG, K.G.; SÖRBOM, D., LISREL V – Analysis of Linear Structural Relationship by Maximum Likelihood and Least Square Methods, Chicago 1981.
- JÖRESKOG, K.G.; SÖRBOM, D., LISREL 8: User's Reference Guide, Chicago 1996.
- JÖRESKOG, K.G.; YANG, F., Non-Linear Structural Equation Models: The Kenny-Judd Model with Interaction Effects, in: MARCOULIDES, G.A.; SCHUMACKER, R.E. (Hrsg.), Advanced Structural Equation Modeling, Mahwah, NJ 1996, S. 57-87.
- JONES, P.; MCLACHLAN, G., Fitting Finite Mixture Models in a Regression Context, in: Australian Journal of Statistics, 32. Jg., Nr. 2/1992, S. 233-240.
- JUDGE, G.; GRIFFITHS, W.; HILL, R.; LÜTKEPOHL, H.; LEE, T.-C., The Theory and Practice of Econometrics, New York 1985.
- KENNY, D.A.; JUDD, C.M., Estimating the Nonlinear and Interactive Effects of Latent Variables, in: Psychological Bulletin, 96. Jg., 1984, S. 201-210.
- KLEIN, A.; MOOSBRUGGER, H., Maximum Likelihood Estimation of Latent Interaction Effects with the LMS Method, in: Psychometrika, 65. Jg., 2000, S. 457-474.
- MCLACHLAN, G.; BASFORD, K., Mixture Models: Inference and Applications to Clustering, New York 1988.
- MARSH, H.W.; WEN, Z.; HAU, K., Structural Equation Models of Latent Interactions: Evaluation of Alternative Estimation Strategies and Indicator Construction, in: Psychological Methods, 9. Jg., Nr. 3/2004, S. 275-300.
- MARSH, H.W.; HAU, K.; WEN, Z., In Search of Golden Rules: Comment on Hypothesis-Testing Approaches to Setting Cutoff Values for Fit Indexes and Dangers in Overgeneralizing Hu and Bentler's (1999) Findings, in: Structural Equation Modeling, 11. Jg., Nr. 3/2004, S. 320-341.
- MARTIN, A.J.; MARSH, H.W.; DEBUS, R., Effect of the Interaction of Level and Stability of Self-Esteem on a Variety of School-Related Outcomes: Five Alternative Approaches to Testing Interactions Between Latent Variables, Presented at Australian Association for Research in Education, Melbourne 1999.
- MUNDLAK, Y., On the Pooling of Time Series and Cross Section Data, in: Econometrica, 46. Jg., Nr. 1/1978, S. 69-85.
- MUTHÉN, L.; MUTHÉN, B.O., Mplus: The Comprehensive Modeling Program for Applied Researchers – Users Guide, Los Angeles 1998-2004.
- PING, R.A., A Parsimonious Estimating Technique for Interaction and Quadratic Latent Variables, in: Journal of Marketing Research, 32. Jg., August 1995, S. 336-347.

PING, R.A., Latent Variable Interaction and Quadratic Effect Estimation: A Two Step Technique Using Structural Equation Analysis, in: *Psychological Bulletin*, 119. Jg., 1996, S. 166-175.

ULLMANN J., Structural Equation Modeling, in: TABACHNIK, B.; FIDELL, L. (Hrsg.), *Using Multivariate Statistics*, 3. Aufl., New York 1996, S. 709-811.

WALL, M.M.; AMEMIYA, T., Generalized Appended Product Indicator Procedure for Nonlinear Structural Equation Analysis, in: *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, 26. Jg., 2001, S. 1-29.

WILLIAMS, J.; TEMME, D.; HILDEBRANDT, L., Structural Equation Models for Finite Mixtures – Simulation Results and Empirical Applications, in: *Discussion Paper 33, SFB 373, Humboldt-Universität zu Berlin* 2002.

YANG JONSSON, F., Non-Linear Structural Equation Models: Simulation Studies of the Kenny-Judd Model, unveröffentlichte Dissertation, Stockholm 1997.

Teil 2

Konsumentenverhalten als  
Basis des Marketing

**Peter Weinberg, Sandra Diehl**

# **Kognitive Konsumentenverhaltensforschung**

## **Überblick und aktuelle Forschungsfragen**

|     |                                                                                              |    |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1   | Einleitung.....                                                                              | 75 |
| 2   | Kognitive Prozesse im Konsumenten .....                                                      | 75 |
| 2.1 | Begriffliche Grundlagen .....                                                                | 75 |
| 2.2 | Überblick über wichtige kognitive Prozesse.....                                              | 76 |
| 3   | Aktuelle Forschungsfragen im Bereich der kognitiven Konsumentenforschung ...                 | 77 |
| 3.1 | Kartografie der Informationsverarbeitung bzw. Kartografie des Gehirns .....                  | 77 |
| 3.2 | Interaktion von Emotionen und Kognitionen.....                                               | 80 |
| 3.3 | Beeinflussung der Informationsverarbeitungsprozesse des Menschen<br>durch seine Umwelt ..... | 82 |
| 3.4 | Interindividuelle Unterschiede der Informationsverarbeitung<br>und -speicherung.....         | 83 |
| 3.5 | Multisensuale Ansprache der Konsumenten.....                                                 | 85 |
| 3.6 | Neuere Messmethoden in der kognitiven Konsumentenforschung.....                              | 88 |
| 4   | Quo vadis kognitive Konsumentenforschung?.....                                               | 90 |
| 5   | Literaturverzeichnis.....                                                                    | 90 |

# 1 Einleitung

Der verhaltenswissenschaftlichen Konsumentenforschung liegt das neobehavioristische Paradigma zugrunde. Danach ist das Verhalten (Response) eines Individuums eine Folge von extern beobachtbaren Variablen (Stimuli) und darauf folgenden internen psychischen Variablen (Organism).

Die internen (intervenierenden) psychischen Variablen werden eingeteilt in (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 49ff.):

- primär aktivierende Prozesse (Emotionen, Motive, Einstellungen) und
- primär kognitive Prozesse (Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung von Informationen).

Dabei werden solche Prozesse als aktivierend bezeichnet, bei denen die aktivierenden Komponenten dominant sind, und solche Prozesse als kognitiv, bei denen die kognitiven Komponenten dominant sind. Aktivierende Prozesse umfassen jedoch auch kognitive Vorgänge und kognitive Prozesse umfassen auch aktivierende Vorgänge.

Der vorliegende Beitrag legt den Fokus auf die kognitiven Prozesse und berücksichtigt damit stärker die Erkenntnisse der kognitiv ausgerichteten Konsumentenforschung. Allerdings darf nicht außer Acht gelassen werden, dass der Mensch kein rein rational denkendes Wesen ist, sondern dass stets auch aktivierende Prozesse, z.B. Emotionen, das menschliche Verhalten beeinflussen (vgl. Kapitel 3.2).

## 2 Kognitive Prozesse im Konsumenten

### 2.1 Begriffliche Grundlagen

Als *kognitive Prozesse* bezeichnet man gedankliche, rationale Prozesse, bei denen das Individuum Informationen aufnimmt, verarbeitet und speichert. Kognitive Prozesse kontrollieren und steuern das menschliche Verhalten. Die kognitive Informationsverarbeitung wird als eigenständiger, nicht unmittelbar reizabhängiger Prozess betrachtet – als aktiver gedanklicher Akt, durch den das Individuum Kenntnis von seiner Umwelt und sich selbst erhält (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 49ff., 225ff.). Die kognitiven Vorgänge werden zur Erklärung des Konsumentenverhaltens häufig eingeteilt in (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg, 2003 S. 225):



- Informationsaufnahme
- Wahrnehmen einschließlich Beurteilen
- Lernen und Gedächtnis

oder angelehnt an die elektronische Informationsverarbeitung in:

- Informationsaufnahme
- Informationsverarbeitung
- Informationsspeicherung

Im Folgenden wird die letztere Einteilung zugrunde gelegt.

## 2.2 Überblick über wichtige kognitive Prozesse

Nach dem Dreispeichermodell der Kognitionswissenschaften (vgl. z.B. Driscoll 2000; Mayer, 2000; Seel 2000), das auf Atkinson/Shiffrin (1968) zurückgeht, erfolgt der menschliche Informationsverarbeitungsprozess auf der Grundlage von drei Speichern. Die Speicher dienen allerdings nicht nur zur Speicherung, sondern auch zur Verarbeitung von Informationen:

- Sensorischer Speicher (auch Ultrakurzzeitspeicher)
- Kurzzeitspeicher (zentrale Einheit der menschlichen Informationsverarbeitung)
- Langzeitspeicher

Unter *Informationsaufnahme* werden die Vorgänge zusammengefasst, die zur Übernahme einer über die menschlichen Sinnesorgane in den sensorischen Speicher aufgenommenen Information in das Kurzzeitgedächtnis und damit in die zentrale Verarbeitungseinheit der menschlichen Informationsverarbeitung führen. Nicht alle Reize, die über die menschlichen Sinnesorgane vorübergehend in den sensorischen Speicher gelangen, werden bei der Informationsaufnahme berücksichtigt, sondern nur die, die genauer entschlüsselt werden und die damit der weiteren Informationsverarbeitung zur Verfügung stehen (vgl. ausführlich Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 243ff.).

Unter *Informationsverarbeitung* versteht man die Prozesse, bei denen die in den Kurzzeitspeicher aufgenommenen Informationen weiterverarbeitet (ausgewertet, ergänzt, mit bestehendem Wissen verknüpft usw.) werden. Wahrnehmung und (Produkt-) Beurteilung sind wichtige Begriffe im Rahmen der Informationsverarbeitung.

Teilweise wird der Begriff Informationsverarbeitung auch zusammenfassend für den gesamten Prozess der Informationsaufnahme, -verarbeitung und -speicherung verwendet.

Als *Informationsspeicherung* werden die Prozesse bezeichnet, die zur langfristigen Ablage (Speicherung) der vorher im Kurzzeitgedächtnis verarbeiteten Informationen führen. Die Speicherung der Informationen erfolgt im Langzeitspeicher, der dem Gedächtnis des Menschen entspricht (vgl. ausführlich Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 320ff.).

Bei der Verwendung des Dreispeichersmodells ist zu berücksichtigen, dass das Gehirn nicht alle Informationen in der gleichen Art und Weise behandelt, sondern Erlebnisse anders aufnimmt, verarbeitet und speichert als Fakten. Des Weiteren spielt es auch eine Rolle, ob die Informationen sprachlich oder bildlich verarbeitet werden und wie intensiv die Informationen zu vorhandenem Wissen in Beziehung gesetzt werden können (vgl. Craik/Lockhart 1972; Engelkamp 1991, S. 6ff.; Markowitsch 2002).

### 3 Aktuelle Forschungsfragen im Bereich der kognitiven Konsumentenforschung

In diesem Kapitel werden einige aus Sicht der Autoren besonders relevante Forschungsfragen im Bereich der kognitiven Konsumentenforschung aufgezeigt und ausgewählte neue Ansätze und Forschungsergebnisse hierzu präsentiert. Es wird jedoch weder in Bezug auf die ausgewählten relevanten Forschungsfragen noch in Bezug auf die hierzu präsentierten Forschungsergebnisse ein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben.

#### 3.1 Kartografie der Informationsverarbeitung bzw. Kartografie des Gehirns

Einer der Bereiche, in denen intensiv geforscht wird, ist die Entwicklung einer Kartografie der Informationsverarbeitung bzw. des Gehirns. Es geht um Fragen wie:

- Welcher Bereich des Gehirns ist für welche Informationsverarbeitungsprozesse (z.B. Enkodierung, Abruf) zuständig?
- In welchen Bereichen des Gehirns werden Informationen unterschiedlicher Modalität (z.B. Bilder, geschriebene, gesprochene Sprache, Gerüche etc.) verarbeitet?
- Wo werden Informationen unterschiedlicher Modalität (nach ihrer Verarbeitung) gespeichert?
- Wie wird Wissen im Gedächtnis repräsentiert?
- Wie lernt der Konsument?

Zu diesen Forschungsfragen liegen bereits einige, aber oft auch uneinheitliche Ergebnisse vor und viele Fragen sind nach wie vor unbeantwortet. In Bezug auf unterschiedliche Modalitäten ist die Verarbeitung von bildlichen und verbalen Informationen am besten erforscht. Zur Verarbeitung von haptischen, olfaktorischen, gustatorischen Reizen gibt es bislang nur wenige Untersuchungen (vgl. auch Kapitel 3.5).

„Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte“ und „Bilder sind schnelle Schüsse ins Gehirn“, diese Aussagen deuten an, was in zahlreichen Studien belegt werden konnte: Bilder sind Worten hinsichtlich des Aktivierungspotentials, der Aufnahme, Verarbeitung, Speicherung, Erinnerung und Verhaltensbeeinflussung überlegen (vgl. ausführlich Kroeber-Riel 1996, S. 14ff., 53ff.).

Zur Verarbeitung und Kodierung von bildlichen und sprachlichen Vorstellungen gibt es verschiedene Gedächtnistheorien, z.B. die Dual Coding Theorie von Paivio (1986), der propositionale Ansatz von Pylyshyn (1981), die Array Theorie von Kosslyn (1980), der Ansatz der Verarbeitungstiefe von Craik/Lockhart (1972) oder die multimodale Gedächtnistheorie von Engelkamp (1991), die unterschiedliche Erklärungen für den Bildüberlegenheitseffekt anführen, z.B. die einfachere doppelte Kodierung von Bildern oder eine größere Verarbeitungstiefe von Bildern verglichen mit Wörtern. Eine allgemein anerkannte Theorie gibt es noch nicht, auch eine umfassende empirische Validierung der Theorien steht noch aus.

Nach weit verbreiteter Auffassung werden bildliche und andere nonverbale Stimuli und Emotionen vornehmlich in der rechten Gehirnhälfte verarbeitet und sprachliche Stimuli in der linken Gehirnhälfte. Seit Entdeckung dieser anatomischen und funktionalen Asymmetrien des menschlichen Gehirns, die in den frühen 1960er Jahren auf Untersuchungen von „Split-Brain“-Patienten zurückgeht, gab es zahlreiche Studien zu dieser Thematik, die die grundlegenden Erkenntnisse überwiegend bestätigten und ausdifferenzierten. Es besteht aber auch Konsens darüber, dass die beiden Hemisphären aufgrund ihrer anatomischen Verbindung durch den Corpus callosum interaktiv arbeiten und gedankliche Leistungen durch das Zusammenspiel von beiden Hemisphären zustande kommen (vgl. z.B. Birbaumer/Schmidt 2003; Edelman 2003; Kelley et al. 1998; Zaidel 2001). Die Auffassung von zwei funktional unterschiedlichen Hemisphären hat sich auch in der Konsumentenforschung etabliert. Sie besitzt vor allem deshalb Bedeutung, weil angenommen wird, dass durch Bilder und andere nonverbale Reize besser Emotionen beim Konsumenten hervorgerufen werden können als durch Worte, da Emotionen ebenfalls in der rechten Hemisphäre verarbeitet werden.

Die Hemisphärenforschung ist noch nicht abgeschlossen. Neuere Erkenntnisse zur Verarbeitung von Sprache (vgl. z.B. Kolb/Whishaw 1996, S. 344f.; Springer/Deutsch 1998; Tavassoli 1998) zeigen, dass gesprochene und geschriebene Sprache zumindest zum Teil in verschiedenen rechts- und linkshemisphärischen Systemen des Gehirns verarbeitet wird. Dies hat Auswirkungen für die Präsentation (z.B. in der Werbung) von entweder gesprochener oder geschriebener Sprache oder eine Interaktion der beiden Arten, da hierdurch unterschiedliche Informationsverarbeitungen und Ge-

dächtnisleistungen hervorgerufen werden können. Nach dem von Tulving et al. (1994) entwickelten Hemispheric Encoding/Retrieval Asymmetry Model (HERA) scheint die Aufgabenteilung darin zu bestehen, dass die linke Hemisphäre für die Enkodierung von episodischem Wissen und für den Abruf von semantischen Informationen zuständig ist, während die rechte Hemisphäre für den Abruf von episodischem Wissen aus dem Gedächtnis verantwortlich ist. Die Ergebnisse von Rossiter et al. (2001), die durch Messung von Gehirnaktivitäten festgestellt haben, dass der Transfer visueller werblicher Informationen vom Kurzzeitgedächtnis in das Langzeitgedächtnis nicht in der rechten, sondern in der linken Hirn-Hemisphäre stattfindet, bestätigen das HERA-Modell. Eine Meta-Analyse von Cabeza und Nyberg (2000) von 275 PET und fMRI Studien (vgl. auch Kapitel 3.6) legt allerdings eher eine Kombination aus HERA-Modell und der Auffassung einer verbal/bildlichen Aufgabenteilung nahe.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass noch nicht endgültig geklärt ist, in welchen Bereichen des Gehirns verschiedene Arten von Informationen verarbeitet, gespeichert und wieder abgerufen werden, insbesondere die Frage, wie die beiden Hemisphären genau interagieren, ist noch nicht befriedigend beantwortet<sup>1</sup>.

Für die Konsumentenforschung ist von Bedeutung, dass die Existenz des Bildüberlegenheitseffektes nach wie vor unbestritten ist (vgl. auch die Metaanalyse von Bauer/Fischer/McInturff 1999), wenn auch bezüglich seiner gedächtnistheoretischen Erklärung (vgl. z.B. Mintzer/Snodgrass 1999) und der Lokalisierung der Verarbeitung und Speicherung von Bildern und gesprochener/geschriebener Sprache weiterer Forschungsbedarf besteht. Auch in Bezug auf die Wirkung der Interaktion von gesprochener und geschriebener Sprache und Bildern ist weitere Forschung notwendig.

Die Frage, wie der Konsument lernt, beschäftigt die Konsumentenforschung nicht erst heute. Es existieren zahlreiche Lerntheorien, die auf der Basis der Komplexität der untersuchten Reiz- und Reaktionseinheiten in neurobiologische und psychologische Lerntheorien eingeteilt werden können (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 331ff.). Die *neurobiologischen (neurophysiologischen) Theorien* beschäftigen sich mit den biochemischen und bioelektrischen Vorgängen, die im Gehirn während des Lernens ablaufen. Die größeren Einheiten – komplexe Verhaltensweisen wie der Kauf eines Produktes – sind Gegenstand *psychologischer Lerntheorien*. Für das Konsumentenverhalten besitzen die psychologischen Lerntheorien die größte Bedeutung. In jüngerer Zeit zeichnet sich der Trend ab, neurobiologische Erkenntnisse stärker bei der Erklärung menschlichen Lernens zu berücksichtigen und durch sie psychologische Modelle des Gedächtnisses und des Lernens zu untermauern. So versucht beispielsweise Paller (2001), neurophysiologische Theorien und kognitive psychologische Lerntheorien stärker zu verknüpfen (Gehirn- vs. Gedächtnisforschung). Ashby, Isen und Turken (1999) geben einen Überblick über neurobiologische Studien, die biologische Prozesse

<sup>1</sup> Erschwerend kommt hinzu, dass noch keine einheitliche Auffassung in der Literatur besteht, welche verschiedenen Arten von Gedächtnissystemen es gibt (vgl. ausführlich Springer/Deutsch 2001).

bei aktivierenden Vorgängen (in erster Linie bei positiven Gefühlen) und ihren Einfluss auf kognitive Leistungen untersuchen. Sie können in der von ihnen entwickelten Theorie aus neuropsychologischer Sicht zeigen, dass bei positiven Gefühlen im Gehirn verstärkt Dopamin ausgeschüttet wird und dies wiederum die kognitiven Leistungen beeinflusst. Sie bilden damit Brücken zwischen neurowissenschaftlicher Forschung und verschiedenen Zweigen der psychologischen Gedächtnisforschung. Auch Neumaier (2000) verknüpft in ihrem Modell, das den Prozess der Imagebildung beschreibt, psychologische Gedächtnistheorien und neurologische Erkenntnisse. An der Universität Münster beschäftigt sich ein interdisziplinäres Forschungsteam mit der Synthese aus neurowissenschaftlichen und ökonomischen Fragestellungen (vgl. [www.neuroeconomics.de](http://www.neuroeconomics.de)) (zu den Messmethoden vgl. Kapitel 3.6).

## 3.2 Interaktion von Emotionen und Kognitionen

Eine isolierte Betrachtung von kognitiven und emotionalen Prozessen ist vor dem Hintergrund, dass Emotionen und Kognitionen stets interagieren, nicht sinnvoll. Folgende konkrete Fragen lassen sich ableiten, bei denen weiterer Forschungsbedarf besteht:

- Wie interagieren Emotionen und Kognitionen?
- Wie stark ist der Mensch von Emotionen gesteuert, wie stark von Kognitionen?
- Unter welchen Bedingungen überwiegen Kognitionen, unter welchen Bedingungen überwiegen Emotionen?

Eine klassische Studie von Kroeber-Riel (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 292ff.) gibt ein gutes Beispiel für die Interaktion von Emotionen und Kognitionen: Wird ein Produkt (in der Studie ein Auto) mit einer gut aussehenden Person (attraktive Frau) präsentiert, so wird das Produkt in ein angenehmes Wahrnehmungsklima gerückt und es kann zu einer Beeinflussung der Produktbeurteilung kommen. Wie sich in einer frühen ähnlichen Studie von Smith und Engel (1968) zeigte, kann (verglichen mit der Beurteilung des Produktes ohne die attraktive Person) die Produktbeurteilung dabei positiver ausfallen, das Produkt wirkte ansprechender und jugendlicher, aber es können auch negative Kognitionen erzeugt werden, das Produkt wurde mit der attraktiven Frau z.B. als weniger sicher und als teurer beurteilt. Durch den emotionalen Stimulus (gut aussehende Frau) veränderte sich die Produktbeurteilung, ohne dass andere sachliche Informationen gegeben wurden. Interessant ist, dass der Großteil der Konsumenten der Meinung war, dass ihre Qualitätswahrnehmung des Produktes unabhängig von der Person war. Emotionale Reize können demnach die Produktbeurteilung erheblich beeinflussen, auch wenn die Konsumenten diesen Einfluss nicht wahrnehmen oder nicht wahrnehmen wollen.

Auch in der Literatur zur Lernpsychologie wird dem Einfluss von Emotionen auf Lernprozesse mittlerweile eine große Bedeutung beigemessen. Edelman (2000, S. 242) beispielsweise folgert: „Beim Prozess der Informationsverarbeitung handelt es sich eigentlich immer um ein Zusammenwirken kognitiver und emotionaler Prozesse. Emotionale (und motivationale) Faktoren sind selbst bei den abstraktesten Formen intellektueller Leistungen beteiligt“. Lehmann (1999) weist ebenfalls auf die Notwendigkeit einer stärkeren Berücksichtigung und Erforschung emotionaler Prozesse bei Informationsverarbeitungsvorgängen, insbesondere beim Lernen, hin. Dass positive Gefühle Einfluss auf kognitive Prozesse nehmen, lässt sich, wie in Kapitel 3.1 bereits erläutert, auch aus neuropsychologischer Sicht erklären (vgl. Ashby/Isen/Turken 1999).

Weitere Untersuchungen zur Interaktion von Emotionen und Kognitionen im Bereich Konsumentenverhalten stammen z.B. von Ambler und Burne (1999); Aylesworth und MacKenzie (1998); Coulter (1998); Hirschmann und Stern (1999); Lee und Sternthal (1999); Moorman (2003); Shiv und Fedorikhin (1999) und Silberer (1999). Häufiger Gegenstand der Studien ist der Einfluss der von dem Fernsehprogramm ausgelösten Stimmung der Rezipienten auf die Verarbeitung der darin eingebetteten Werbung. Aylesworth und MacKenzie (1998) stellen fest, dass Werbung, die in einem Programmumfeld platziert wurde, das negative Stimmung auslöste, weniger systematisch verarbeitet wird als Werbung in einem positiven Programmumfeld. Weiterhin haben die Stimmungen aufgrund des Programms auch Auswirkungen auf die Anzahl der erzeugten Kognitionen über den Werbespot. Coulter (1998) zeigte ebenfalls, dass Gedanken über das Fernsehprogramm und die Beurteilung des Programms die Einstellung gegenüber der darin eingebetteten Werbung beeinflussen. Eine Besonderheit der Studien von Moorman (2003) liegt darin, dass sie in zwei TV-Untersuchungen den Einfluss des Programmumfeldes in einem „real-life setting“ nachweisen kann. In vier Experimenten untersuchten Lee und Sternthal (1999) den Einfluss von positiver Stimmung auf die Erinnerung von Marken. Es zeigte sich ein deutlicher Effekt positiver Stimmung auf den Markenrecall. Shiv und Fedorikhin (1999) analysierten in zwei Experimenten emotionale und kognitive Einflüsse auf eine Konsumentenentscheidung und liefern neue Erkenntnisse, wann Emotionen bzw. Kognitionen dominieren.

Diese exemplarisch ausgewählten Studien zeigen, dass stets das Zusammenspiel von Emotionen und Kognitionen untersucht werden sollte. Es besteht nach wie vor Forschungsbedarf in Bezug auf die Frage, in welchen Situationen und unter welchen Bedingungen Emotionen oder Kognitionen überwiegen (z.B. weshalb und unter welchen Bedingungen werden Kognitionen plötzlich ausgeschaltet und der Konsument entscheidet mitten im Kaufentscheidungsprozess emotional). Zu untersuchen ist auch noch intensiver, inwieweit ein Persönlichkeitsmerkmal vorliegt im Sinne eines emotionalen Konsumenten versus eines kognitiven Konsumenten (siehe auch Kapitel 3.4). Ein Problem, die kognitiven und emotionalen Beweggründe des menschlichen Handelns zu trennen, liegt in der Messung insbesondere der emotionalen Vorgänge. Viele Menschen versuchen auch emotionalem Handeln nachträglich vernünftige Gründe

zuzuordnen, sodass insbesondere eine Messung auf der subjektiven Erlebensebene nicht unproblematisch ist.

### 3.3 Beeinflussung der Informationsverarbeitungsprozesse des Menschen durch seine Umwelt

Die Umwelt des Menschen lässt sich idealtypisch in die *physische* und die *soziale Umwelt* unterteilen. Auch hier gilt, dass beide interagieren, teilweise auch miteinander verschmelzen und es letztlich nur eine Umwelt gibt, die ganzheitlich auf den Menschen wirkt (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 419ff.).

Die Kernforschungsfragen zu diesem Bereich können wie folgt formuliert werden:

- Wie stark wird der Mensch in seinem Entscheidungsverhalten von seiner Umwelt gesteuert?
- Welchen Umweltfaktoren kommt eine besonders hohe Bedeutung zu?

Bei der Produktdarbietung nimmt der Konsument direkte Produktinformationen wie Farbe, Form des Produktes, Preis usw. und Produktumfeldinformationen wie Geschäftsausstattung, Verkaufspersonal, Einkauf zusammen mit anderen Personen usw. wahr. Insbesondere in Bezug auf die Wirkung der Produktumfeldinformationen besteht noch Forschungsbedarf.

Eine relevante Forschungsrichtung ist die Umweltpsychologie, die die Wechselwirkungen zwischen Mensch und physischer Umwelt untersucht. Grundlegend kann man zwischen kognitiven und emotionspsychologischen Ansätzen der Umweltpsychologie unterscheiden. Der kognitive Ansatz beschäftigt sich mit dem Aufbau kognitiver Lagepläne. Das sind subjektive, vereinfachte innere Bilder der Umwelt, die dem Menschen die Orientierung in der Umwelt, z.B. im Geschäft, erleichtern. Der emotionale Ansatz untersucht die emotionalen Wirkungen, die die physische Umwelt bei Menschen hervorruft (vgl. ausführlich Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 425ff.; zu Beispielen Weinberg/Diehl/Terlutter 2003, S. 109ff.).

Die Gestaltung der physischen Umwelt hat erwiesenermaßen einen Einfluss auf die kognitiven Leistungen, z.B. Informationsaufnahme, -verarbeitung, Lernfähigkeit und -leistung der Individuen in der Umwelt (vgl. Cassidy 1997; Fischer 1997). Bereits Wolin und Montagne (1981) konnten experimentell nachweisen, dass ein Klassenraum mit kräftigen Wandfarben, Pflanzen und einer ansprechenden Wanddekoration zu einer signifikant höheren Lernleistung – gemessen durch verschiedene akademische Tests – bei den Studierenden führte als ein Kontrollraum, der eine vergleichsweise „normale“ Dekoration aufwies. Darüber hinaus bildeten die Studierenden eine signifikant positivere Einstellung zu ihrem Klassenraum und zu ihren Lehrern aus. In einer

Studie von Terlutter (2000) zeigt sich ebenfalls, dass Besucher in einem emotional ansprechenden Museum einen höheren Wunsch nach Informationen zeigten als in einem klassisch gestalteten Museum und somit eine bessere Vermittlung von Bildung erfolgen kann.

Nach wie vor besteht in der Konsumentenforschung ein starkes Interesse an der Erforschung der Wirkung unterschiedlicher Umwelten auf den Konsumenten. Zum Beispiel untersuchte Gröppel (1991) den Einfluss unterschiedlicher Ladenumwelten, Terlutter (2000) den Einfluss verschieden gestalteter Museen und Diehl (2002) den Einfluss unterschiedlich konzipierter virtueller Umgebungen (Onlineshops) auf den Konsumenten. Hier stellt sich auch die Frage, ob reale und virtuelle Welten ähnliche Wirkungen auf den Konsumenten ausüben. Zu dieser Forschungsfrage existiert eine Studie von Diehl (2002), die nachweisen konnte, dass reale und virtuelle Läden (dieser war auf der Grundlage eines der realen Läden gestaltet) ähnliche Wirkungen auf den Konsumenten ausüben. Es zeichnet sich eine Verschmelzung von realer und medialer Umwelt des Konsumenten ab (vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 421, 570ff.). Konsumenten bauen auch zu Computern, zu im Internet eingesetzten Avataren und zu Chatpartnern Beziehungen auf (vgl. zu einem Literaturüberblick Diehl 2002, S. 61ff.).

Der Einfluss der sozialen Umwelt ist in der Forschung ebenfalls nach wie vor noch unterrepräsentiert (vgl. auch Lehmann, 1999, S. 15). In Bezug auf die Wirkungen der Sozialisation besteht in vielen Bereichen noch Forschungsbedarf, z.B. bei welchen Produkten die Sozialisation durch die Familie die größte Bedeutung besitzt. Weiter zu erforschen ist auch noch, ob Kinder überwiegend Entscheidungsmuster (z.B. Preis- oder Markenorientierung) übernehmen oder überwiegend konkrete Produktpräferenzen und wer beim Eingehen neuer Partnerschaften stärker sein früheres Konsumverhalten ändert. Unerforscht ist auch noch weitgehend, wie sich neue Familienstrukturen, z.B. Patchwork-Familien, gleichgeschlechtliche Partnerschaften, allein erziehende Eltern, Tagesmütter etc. auf das Entscheidungsverhalten der Konsumenten auswirken.

Zusammenfassend ergibt sich die für fast alle Kontakte mit dem Konsumenten (z.B. im Einzelhandel, im Dienstleistungsbereich, bei der Gestaltung von Websites etc.) relevante Frage, wie eine Umwelt gestaltet sein muss, damit sie mehr und vor allem für den Konsumenten relevante Informationen vermittelt.

### 3.4 Interindividuelle Unterschiede der Informationsverarbeitung und -speicherung

Die gleichen dargebotenen Informationen wirken auf verschiedene Individuen nicht in gleicher Art und Weise, sondern es gibt interindividuelle Unterschiede in der Informationsverarbeitung und -speicherung. Folgende detailliertere Forschungsfragen lassen sich exemplarisch für dieses Forschungsgebiet ableiten:



- Welche Persönlichkeitstheorien besitzen die größte Aussagekraft für die Erklärung des Konsumentenverhaltens?
- Welche persönlichkeitsbedingten Unterschiede sind im Rahmen der Informationsverarbeitungsprozesse relevant?
- Welche interindividuellen Unterschiede spielen für das Konsumentenverhalten eine besonders wichtige Rolle?

Es gibt in der Psychologie eine ganze Reihe von Persönlichkeitstheorien (vgl. zu einem Überblick z.B. Fisseni 2003; Laux 2003). Hier stellt sich zunächst die noch unbeantwortete Frage, welche Theorie für die Analyse und Prognose des Konsumentenverhaltens am aussagekräftigsten ist. Auch eine der Hauptkontroversen der Persönlichkeitsforschung (vgl. z.B. Laux 2003, S. 12ff., 120ff.; Fisseni 2003, S. 499ff.), nämlich die Frage, ob die Persönlichkeit oder die jeweilige Situation das Verhalten stärker prägt, besitzt Relevanz für die Konsumentenforschung. Die Traittheorien wurden in Ansätzen bereits auf ihre Bedeutung für die Erklärung des Konsumentenverhaltens überprüft (vgl. z.B. Diehl/Terlutter 2003). Bislang wird in der Konsumentenforschung allerdings häufiger der Lebensstil herangezogen, sodass auch zu untersuchen ist, ob es sich bei Persönlichkeit und Lebensstil um sich substituierende oder um komplementäre Konstrukte für die Konsumentenforschung handelt. Zusätzlich wäre denkbar, dass Lebensstil und Persönlichkeit für unterschiedliche Fragestellungen geeignete Prädiktoren sind, z.B. der Lebensstil dafür, welche konkreten Produkte gekauft werden, und die Persönlichkeit (z.B. introvertiert oder extrovertiert) dafür, wie die Produkte gekauft werden (z.B. impulsiv, extensiv, mit oder ohne Verkaufspersonal etc.).

Eine weitere aufgeworfene Frage ist die Frage nach dem Einfluss persönlichkeitsbedingter Unterschiede für die Informationsverarbeitung. Die nachstehenden Studien geben Teilantworten auf die Frage, können sie aber nicht endgültig beantworten, insbesondere fehlt eine Gewichtung der verschiedenen Persönlichkeitsfaktoren.

Es gibt eine Fülle persönlicher Einflussfaktoren auf die Verarbeitung von Informationen (z.B. das vorhandene Wissen, Erfahrungen, Involvement etc.). Eine dieser persönlichen Voraussetzungen, die derzeit in der insbesondere amerikanischen Literatur diskutiert werden, basiert auf der Regulatory Focus Theory (vgl. Higgins 1987). Fundamentale Annahme dieser Theorie ist, dass Individuen Lust (pleasure) suchen und Schmerz (pain) meiden. Diese Theorie unterstellt damit zwei grundlegende Ziele der Menschen beim Handeln und damit auch beim Konsum: (1) positive Konsequenzen erreichen („promotion goals“) und (2) negative Konsequenzen vermeiden („prevention goals“). Ein Beispiel für ein promotion goal ist: „Ein Auto kaufen, mit dem ich auffalle“, ein Beispiel für ein prevention goal ist: „Ein Auto kaufen, mit dem ich mich nicht blamiere“. Der Theorie nach gibt es Personen, die primär positive Konsequenzen erreichen wollen, und Personen, die primär negative Konsequenzen vermeiden wollen. Die gerade beschriebene Persönlichkeitsprädisposition ist eng verknüpft mit der Persönlichkeitsprädisposition „independent self“ vs. „interdependent self“ (vgl. Mar-

kus/ Kitayama 1991; Cross/Madson 1997). Bei einem independent self sieht sich eine Person als relativ unabhängig von anderen Personen. Bei einem interdependent self sieht sich eine Person als stärker abhängig von anderen Personen, andere Personen werden als Teil des eigenen Selbst wahrgenommen. Aaker und Lee (2001) verknüpften beide Ansätze und stellen fest, dass Personen mit einem independent self Informationen besser erinnern und verarbeiten, wenn die Kommunikation zeigt, dass man mit dem beworbenen Produkt positive Konsequenzen erreichen kann (promotion goals). Personen mit einem interdependent self dagegen erinnern werbliche Informationen besser, wenn in der Werbung gezeigt wird, dass sich durch das Produkt negative Konsequenzen vermeiden lassen (prevention goals). Damit liegen Persönlichkeitsprädispositionen vor, die Einfluss auf die Informationsverarbeitung haben. Cross und Madson (1997) zeigen, dass die Unterschiede in independent self und interdependent self auch geschlechtsspezifisch bedingt sein können. Von der Tendenz her haben Männer eher ein independent self, während Frauen eher ein interdependent self konstruieren.

Andere Studien extrahierten weitere Persönlichkeitsmerkmale mit Einfluss auf die Verarbeitung von insbesondere werblichen Informationen, z.B. das Temperament, die Empfänglichkeit, die Affinität zu und die Einstellung gegenüber Werbung (vgl. zu einem Studienüberblick Diehl/Terlutter 2003).

Das Geschlecht oder die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Kultur könnten ebenfalls für Unterschiede in der Informationsverarbeitung verantwortlich sein. Bezüglich des Geschlechts kommt Laux (2003, S. 278ff.) nach einer Analyse verschiedener Studien zu dem Schluss, dass es zwar viele weit verbreitete Stereotype gibt, aber die empirisch nachgewiesenen geschlechtsspezifischen Differenzen gering sind und sich weiter verringern (zu gegenteiligen Ansichten vgl. z.B. Baron-Cohen 2003). Eine Ausnahme stellen nach Laux (2003, S. 278) die bereits oben genannten Unterschiede im Selbstkonzept (independent self vs. interdependent self) dar. Die Einflüsse durch die Kultur, in der man sozialisiert wurde, können ebenfalls zu den persönlichen Voraussetzungen der Informationsverarbeitung gezählt werden (vgl. auch Aaker/Maheswaran 1997; Diehl/Terlutter 2004; Diehl/Terlutter/Weinberg 2004; Hong et al. 2000).

### 3.5 Multisensuale Ansprache der Konsumenten

Dem Forschungsbereich Gestaltung und Wirkung einer multisensualen Ansprache des Konsumenten kommt aufgrund der zunehmenden Informationsüberlastung und der Erlebnisorientierung der Konsumenten eine besondere Bedeutung zu (vgl. Weinberg/Diehl, 2001). Für eine multisensuale Ansprache ist es erforderlich, das Zusammenwirken von mehreren Reizmodalitäten, z.B. von Tönen, Farben, Bildern, Worten, Duftstoffen, Geschmack und Haptik, zu berücksichtigen. Durch den gleichzeitigen Einsatz mehrerer Reizmodalitäten kann die gleiche Information mehrfach und damit

wirksamer vermittelt werden. Zusätzlich beinhaltet die aufeinander abgestimmte Vermittlung verschiedener Sinneseindrücke redundante Informationen, die es dem Konsumenten ermöglichen, die Informationen intensiver zu speichern und damit auch besser zu erinnern. Folgende Fragen lassen sich präzisieren:

- Welche Sinne dominieren bei der menschlichen Informationsverarbeitung?
- Welchen relativen Beitrag leisten die einzelnen Sinne zur Produktbeurteilung?
- Wie wirken die verschiedenen Sinne zusammen?
- Wie können bei Medien, die nicht alle Sinne ansprechen können, die fehlenden Sinne optimal durch andere Sinne (z.B. den visuellen Sinn) ersetzt werden?
- Wie können Informationen multisensual vermittelt werden, insbesondere durch neue Medien und im Speziellen durch das Internet?
- Welchen relativen Beitrag leisten die einzelnen Medien (z.B. Radio, TV, Print, Internet) im Rahmen einer integrierten Kommunikation?

Einen theoretischen Ansatz, wie Menschen Informationen unterschiedlicher Modalitäten speichern, liefert die multimodale Gedächtnistheorie von Engelkamp (1991). Hier nach besteht das Gedächtnis aus verschiedenen Teilsystemen. Neben den modalitäts-spezifischen sprachlichen und nichtsprachlichen Gedächtnissystemen (z.B. visuell-verbal, akustisch-verbal, olfaktorisch-nonverbal etc.), die auf die Verarbeitung von Informationen verschiedener Modalitäten spezialisiert sind, gibt es noch ein übergeordnetes konzeptuelles bzw. semantisches Gedächtnis, das modalitätsunspezifisch ist. Verschiedene Aspekte eines Reizes können in diesen verschiedenen Gedächtnissystemen und damit mehrfach gespeichert werden. Die unterschiedlichen Gedächtnissysteme interagieren und sind vernetzt. Informationen, die mehrere Teilsysteme ansprechen, werden mehrfach gespeichert und besser erinnert. Mit der Annahme der Vernetzung der Gedächtniskomponenten können auch synästhetische Wirkungen erklärt werden. Eine umfassende empirische Überprüfung der Theorie steht noch aus.

Im Rahmen der multisensualen Ansprache des Konsumenten nimmt der Sehsinn eine herausragende Stellung ein. Er ist der mit Abstand am besten erforschte Sinn, während zur Wahrnehmung von Reizen anderer Modalitäten noch wenige Erkenntnisse vorliegen. Bei konfliktären Sinneseindrücken wird in der Regel der Sehsinn vom Gehirn als glaubwürdiger eingestuft als das auditive, gustatorische und olfaktorische System (vgl. Roth 1997, S. 145). Bei der Feststellung des Wirklichkeitsgehaltes von Empfindungen ist für das kognitive System die intermodale Überprüfung besonders wichtig. Es ist für das kognitive System offenbar sehr unwahrscheinlich, dass unterschiedliche Sinnessysteme Fehlermeldungen in dieselbe Richtung machen. Da es Unterschiede in der Glaubwürdigkeit der Sinnessysteme gibt, setzen sich bei Konflikten bestimmte sensorische Informationen gegen andere durch. Am glaubwürdigsten ist offenbar das Gleichgewichtssystem, gefolgt vom visuellen System. Weniger glaub-

würdig sind für das Gehirn anscheinend das auditive, gustatorische und olfaktorische System (vgl. Roth 1997, S. 145).

Der visuelle Eindruck hat beispielsweise einen sehr starken Einfluss auf die Lokalisierung von Geräuschen. Wird ein Lautsprecher auf einem Bildschirm bildlich dargestellt, hat das Individuum das Gefühl, dass die Geräusche aus diesem Lautsprecher kommen, selbst wenn sie aus einer anderen Richtung kommen. Auch in Bezug auf den Tastsinn ist der visuelle Sinn dominierend. Wenn Versuchspersonen ein gerades Seil zum Betasten vorgelegt wird, das durch ein Prisma optisch geschwungen aussieht, berichten die Personen, dass sich das Seil geschwungen anfühlt (vgl. Stuart 1996, S. 54). Insgesamt erfolgt die Raumwahrnehmung vorwiegend durch die visuelle Wahrnehmung.

Auditive Informationen erweitern und unterstützen die visuellen Informationen und tragen zu einer Verstärkung der affektiven und kognitiven Wirkungen bei. So können Informationen über Objekte vermittelt werden, die der Betrachter nicht sieht bzw. die nicht mit dem Betrachter in Verbindung stehen. Veränderungen können auditiv angezeigt werden, sodass das Ohr das Auge führen und auf besonders wichtige Punkte aufmerksam machen kann (vgl. Stuart 1996, S. 35).

Haptische Reize beeinflussen ebenfalls das Konsumentenverhalten, obwohl sie bislang nur wenig erforscht wurden. Zum Beispiel können haptische Reize des Produktdesigns Emotionen vermitteln (vgl. Meyer 2001). Wenn das Produkt physisch nicht vorhanden ist (z.B. beim Kauf über das Internet oder per Katalog), können haptische Eindrücke momentan nur über visuelle Eindrücke vermittelt werden. Eine zentrale Rolle spielen hierbei Texturen, womit man die Strukturierung bzw. Oberflächenbeschaffenheit eines Materials bezeichnet. Texturen haben psychologische Wirkungen auf den Betrachter. Glatte Oberflächen lösen bei den meisten Leuten positive Reaktionen aus, während raue und kantige Objekte zwar die Aufmerksamkeit auf sich ziehen, aber eher abstoßend wirken (vgl. Thompson 1994, S. 170). Die tatsächliche Aktivierung des Tastsinns durch die Simulation haptischer Reize ist ein Forschungsgebiet der Virtual Reality und wird sicherlich zukünftig auch im Internet, z.B. bei Onlineshopping-Angeboten, realisierbar sein (vgl. ausführlich Diehl 2002, S. 13ff., 24ff.).

Die olfaktorische Wahrnehmung dient dem Menschen dazu, Informationen über chemische Ereignisse zu sammeln und festzustellen, ob sie in seiner Nähe oder weiter entfernt stattfinden. Düfte können außerdem Erinnerungen, Emotionen und Stimmungen hervorrufen (vgl. Birbaumer/Schmidt 2003, S.448ff.) und sie stellen teilweise charakteristische Eigenschaften einer Umgebung dar, z.B. in einer Bäckerei (vgl. Stuart 1996, S. 40ff.), zum Einsatz von Düften in Geschäften vgl. Stöhr (1998). Nach Birbaumer und Schmidt (2003, S. 444ff.) geht man beim Menschen von mehreren Tausend unterscheidbaren Düften aus, die sich verbal nur schwer differenzieren lassen. Es hat zwar viele Versuche gegeben, diese Vielzahl an Düften zu klassifizieren und Primärdüfte festzulegen, aber bisher hat es sich als schwierig erwiesen, eine kleine Anzahl

von Düften zu bestimmen, die so kombiniert werden können, dass sie eine möglichst große Anzahl von Düften darstellen können.

Die Erforschung der Gustatorik steht vor ähnlichen Problemen. Auch hier fällt es den Konsumenten schwer, ihre Geschmacksempfindungen zu verbalisieren, und der Einfluss der gustatorischen Komponente auf die gesamte Produktbeurteilung ist ebenso schwer zu quantifizieren wie der der haptischen und olfaktorischen Komponente.

### 3.6 Neuere Messmethoden in der kognitiven Konsumentenforschung

Das abschließende Kapitel beschäftigt sich mit der Frage:

- Welche neuen Messmethoden zur Messung von kognitiven Prozessen gibt es?

Grundsätzlich lassen sich drei Ebenen der Messung von aktivierenden Prozessen unterscheiden (vgl. in Anlehnung an Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 63ff.), die sich auch auf die Messung von kognitiven Prozessen übertragen lassen:

- die motorische Ebene (Ermittlung von unmittelbar beobachtbaren Verhaltensweisen, hier wird in erster Linie mit Beobachtung gearbeitet);
- die psychophysiologische Ebene (Ermittlung körperlicher Prozesse, aus denen die Informationsverarbeitungsprozesse bestehen oder die durch sie ausgelöst werden, hier werden Verfahren wie die elektrische Hautwiderstandsmessung verwendet);
- die subjektive Erlebnisebene (Ermittlung von verbalen Angaben, hier ist die Befragung das dominante Verfahren). Zu einem Überblick über bisherige Verfahren zur Messung der Informationsverarbeitung vgl. Kroeber-Riel und Weinberg (2003).

Im Folgenden sollen einige aktuelle Entwicklungen im Bereich der Messverfahren aufgezeigt werden. Es ist ein verstärkter Trend zur Verwendung von *psychophysiologischen Messmethoden* (vgl. zu einem allgemeinen Überblick Weinberg/Salzmann 2004) festzustellen, der sich insbesondere im Rahmen der Messung der Werbewirkung zeigt (vgl. Hazlett/Hazlett 1999; Mangold 1999; Rossiter et al. 2001; Tinchon 1999).

Tinchon (1999) stellt beispielsweise eine psychophysiologische Messmethode mit den simultan erhobenen Parametern Herzfrequenz, Atemfrequenz und elektrodermale Aktivität vor, die durch Protokolle lauten Denkens ergänzt wird und die aktuelle Stimmung der Testpersonen während der Filmrezeption berücksichtigt. Hazlett und Hazlett (1999) vergleichen zwei Pretest-Verfahren zur Reaktion der Testpersonen auf Fernsehwerbung: die Selbsteinschätzung der Testpersonen anhand von Ratingskalen versus Facial EMG. Bei Letzterem handelt es sich um eine Messung der elektrischen Aktivität von Gesichtsmuskeln. Im Vergleich zur Selbsteinschätzung erwies sich Facial

EMG als überlegene Messmethode: Es war ein sensiblerer Diskriminator zwischen den verschiedenen Werbespots und wies eine engere Beziehung zu den Recall-Werten auf.

Insbesondere *neurobiologische Messverfahren* werden zurzeit besonders intensiv diskutiert. Sie stellen eine Unterform der psychophysiologischen Verfahren dar, die sich auf die Analyse der Gehirntätigkeiten bei der Informationsverarbeitung fokussieren. Besonderer Beliebtheit erfreuen sich die bildgebenden Verfahren PET (positron emission tomography) und fMRI (functional magnetic resonance imaging).

Mangold (1999) gibt einen Überblick über Methoden und Studien zur Messung von Medienwirkungen und analysiert verschiedene hirndiagnostische Verfahren (z.B. EEG, nuklearmedizinische und kernspintomographische Verfahren) im Hinblick auf ihre Eignung als medienpsychologische Messmethoden. Vorteile der hirndiagnostischen Verfahren bestehen darin, dass durch sie neue Erkenntnisse über kognitive Prozesse bei der Aufnahme und Verarbeitung audiovisueller Informationen und über emotionale Begleiterscheinungen der Verarbeitung medialer Stimuli gewonnen werden können. Nachteile der Verfahren liegen vor allem in der künstlichen Messanordnung und den hohen Kosten (vgl. auch Weinberg/Salzman 2004; Springer/Deutsch 1998, S. 53ff.).

Rossiter et al. (2001) testen die Werbewirkung von TV-Werbung mittels einer Variante des EEG-Verfahrens namens SSPT. Es zeigte sich, dass die Filmszenen, die die schnellste Gehirnaktivität in der linken Gehirnhälfte auslösten, am besten wieder erkannt wurden. Die Vorteile von SSPT liegen nach Ansicht der Autoren darin, dass festgestellt werden kann, welche Elemente der Werbung im Gedächtnis gespeichert werden, es kann die Speicherbarkeit von Markenlogos und Werbebotschaft getestet und dadurch die Effektivität von Werbung schnell und mit einer geringen Stichprobe ermittelt werden (zu Kritik an der Studie vgl. Crites/Aikman-Eckenrode, 2001). McClure et al. (2004) verwenden fMRI und stellen in einem Vergleich der aktivierten Gehirnstrukturen bei einem Blindtest und einem offenen Test von Pepsi und Coca Cola fest, dass bei dem offenen Test das Markenwissen die Gehirnaktivitäten sehr stark beeinflusst. Kenning et al. (2004) können (ebenfalls mittels fMRI) neurobiologisch belegen, dass eine starke Marke das Gehirn entlasten kann.

Auch bei den *Beobachtungsverfahren*, die der Messung der Informationen auf der motorischen Ebene zuzurechnen sind, gibt es, bedingt durch die Weiterentwicklung der Technologie, interessante Neuentwicklungen. Im Vordergrund der Forschung steht die automatische Gesichtsanalyse. Hier werden verschiedene computergestützte Verfahren diskutiert, die fast alle auf dem von Ekman entwickelten FACS basieren und bei denen man von Muskelaktivitäten des Gesichts auf Emotionen, aber auch auf gedankliche Vorgänge der Testpersonen schließt (vgl. z.B. Ekman/Sejnowski 1992). Zentrale Forschungsinstitute sind das Robotics Institute der Carnegie Mellon University (CMU) und die University of Pittsburgh. Das FACS wird sowohl für die computergestützte Facial Expression Analysis (vgl. z.B. Cohn et al. 2002) als auch für die Facial Recognition Analysis (vgl. z.B. Gross/Shi/Cohn 2001) eingesetzt.

## 4 Quo vadis kognitive Konsumentenforschung?

In den in Kapitel 3 angeführten aktuellen Forschungsgebieten wurden jeweils noch offene Fragen aufgezeigt. Das herausragende Thema der kognitiven Konsumentenforschung ist zurzeit die *Messung* der kognitiven Vorgänge, um die verschiedenen kognitiven Theorien auch empirisch zu validieren. Eine wichtige Rolle spielen hierbei aufgrund der fortgeschrittenen Technik die neurowissenschaftlichen Messmethoden, die anzeigen können, in welchen Bereichen des Gehirns Informationen verschiedener Modalität verarbeitet werden und welche Gehirnstrukturen bei der Ausübung einer Aufgabe am stärksten aktiv sind. Für die Konsumentenforschung ist allerdings nicht nur von Bedeutung, in welchen Bereichen des Gehirns Informationsverarbeitungsprozesse stattfinden, sondern noch wichtiger ist die Frage, was der Konsument denkt und fühlt – die Frage nach den Inhalten und der Richtung der Gedanken also, auf die neurowissenschaftliche Theorien bislang noch keine befriedigende Antwort geben können. Für medizinische Zwecke wird an dieser Fragestellung im Rahmen der Entwicklung von Gehirn-Computer-Interfaces schon intensiv geforscht. Es existieren bereits mit Sensoren ausgestattete Mützen, die Hirnaktivitäten (Gedanken) an der Kopfhaut messen können und mit deren Hilfe Testpersonen einen Computer mit Signalen aus ihrem Hirn steuern können (vgl. o.V., 2004). Trotz anzumeldender ethischer Bedenken ist anzunehmen, dass diese Interfaces auch in der Konsumentenforschung Einzug halten werden.

Die stetigen Weiterentwicklungen im Bereich der Beobachtungsverfahren deuten ebenfalls auf einen breiteren Einsatz dieser Systeme in der Konsumentenforschung hin. Es sind zukünftig keine speziellen Versuchsanordnungen mehr nötig, sondern „normale“ Kameraaufzeichnungen können interpretiert werden, sodass auch verdeckte Beobachtungen möglich werden.

## 5 Literaturverzeichnis

AAKER, J.L.; LEE, A.Y., „I“ Seek Pleasure and „We“ Avoid Pains: The Role of Self Regulatory Goals in Information Processing and Persuasion, in: Journal of Consumer Research, 28. Jg., Juni 2001, S. 33-49.

AAKER, J.L.; MAHESWARAN, D., The Effect of Cultural Orientation on Persuasion, in: Journal of Consumer Research, 24. Jg., Dezember 1997, S. 315-328.

- AMBLER, T.; BURNE, T., The Impact of Affect on Memory of Advertising, in: *Journal of Advertising Research*, 39. Jg., März/April 1999, S. 25-34.
- ASHBY, F.G.; ISEN, A.M.; TURKEN, A.U., A Neuropsychological Theory of Positive Affect and Its Influence on Cognition, in: *Psychological Review*, 106. Jg., Nr. 3/1999, S. 529-550.
- ATKINSON, R.C.; SHIFFRIN, R.M., Human Memory: A Proposed System and Its Control Processes, in: SPENCE, K.W.; SPENCE, J.T. (Hrsg.), *The Psychology of Learning and Motivation: Advances in Research and Theory*, Nr. 2, New York u.a. 1968.
- AYLESWORTH, A.B.; MACKENZIE, S.B., Context is the Key: The Effects of Program-Induced Mood on Thoughts about the Ad, in: *Journal of Advertising*, 27. Jg., Nr. 2/1998, S. 17-31.
- BARON-COHEN, S., *The Essential Difference*, New York 2003.
- BAUER, H.H.; FISCHER, M.; MCINTURFF, Y., Der Bildkommunikationseffekt – eine Meta-analyse, in: *zfbf*, 51. Jg., September 1999, S. 805-831.
- BIRBAUMER, N.; SCHMIDT, R.F., *Biologische Psychologie*, 5. Aufl., Berlin u.a. 2003.
- CABEZA, R.; NYBERG, L., Imaging Cognition II: An Empirical Review of 275 PET and fMRI Studies, in: *Journal of Cognitive Neuroscience*, 9. Jg., Nr. 12/2000, S. 1-47.
- CASSIDY, T., *Environmental Psychology*, Hove 1997.
- COHN, J.F.; SCHMIDT, K.L.; GROSS, R.; EKMAN, P., Individual Differences in Facial Expression, in: *Proceedings of the International Conference on Multimodal User Interfaces*, 2002.
- COULTER, K.S., The Effects of Affective Responses to Media Context on Advertising Evaluations, in: *Journal of Advertising*, 27. Jg., Nr. 4/1998, S. 41-51.
- CRAIK, F.J.M.; LOCKHART, R.S., Levels of Processing: A Framework for Memory Research, in: *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 11. Jg., 1972, S. 671-684.
- CRITES, S.L. JR.; AIKMAN-ECKENRODE, S.N., Making Inferences Concerning Physiological Responses: A Reply to Rossiter, Silberstein, Harris and Nield, in: *Journal of Advertising Research*, 41. Jg., März/April 2001, S. 23-25.
- CROSS, S.E.; MADSON, L., Models of the Self: Self-Construals and Gender, in: *Psychological Bulletin*, 122. Jg., Nr. 1/1997, S. 5-37.
- DIEHL, S., *Erlebnisorientiertes Internetmarketing*, Wiesbaden 2002.
- DIEHL, S.; TERLUTTER, R., The Role of Lifestyle and Personality in Explaining the Attitude toward Ads and the Purchase Intentions, in: FLEMMING, H.; CHRISTENSEN, L.B., *Branding and Advertising*, Copenhagen 2003, S. 306-331.



- DIEHL, S.; TERLUTTER, R., Sozio-kulturelle Aspekte des Markenartikels, in: BRUHN, B., Handbuch Markenführung, 2. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 2637-2663.
- DIEHL, S.; TERLUTTER, R.; WEINBERG, P., Comparing the Effects of Emotional Print and Internet Advertisements on German and French Consumers, in: Proceedings of the 3rd International Conference on Research in Advertising (ICORIA), Oslo 2004, S. 56-63.
- DRISCOLL, M.P., Psychology of Learning for Instruction, 2. Aufl., Boston u.a. 2000.
- EDELMANN, W., Lernpsychologie, 6. Aufl., Weinheim 2000.
- EKMAN, P.; SEJNOWSKI, S., Executive Summary, in: EKMAN, P.; HUANG, T.S. (Hrsg.), Final Report to NSF of the Workshop on Facial Expression Understanding, San Francisco 1992.
- ENGELKAMP, J., Das menschliche Gedächtnis, 2. Aufl., Göttingen 1991.
- FISCHER, G.N., Individuals and Environment, Berlin u.a. 1997.
- FISSENI, H.-J., Persönlichkeitspsychologie, 5. Aufl., Göttingen u.a. 2003.
- GRÖPPEL, A., Erlebnisstrategien im Einzelhandel, Heidelberg 1991.
- GROSS, R.; SHI, J.; COHN, J.F., Quo Vadis Face Recognition? in: Technical Report CMU-RI-TR-01-17, Robotics Institute, Carnegie Mellon University, Pittsburgh 2001.
- HAZLETT, R.; HAZLETT, S., Emotional Response to Television Commercials: Facial EMG vs. Self-Report, in: Journal of Advertising Research, 39. Jg., März/April 1999, S. 7-23.
- HIGGINS, E.T., Beyond Pleasure and Pain, in: American Psychologist, 52. Jg., Dezember 1987, S. 1280-1300.
- HIRSCHMANN, E.C.; STERN, B.B., The Roles of Emotion in Consumer Research, in: Advances in Consumer Research, Nr. 26/1999, S. 4-11.
- HONG, Y.; MORRIS, M. W. et al, Multicultural Minds – A Dynamic Constructivist Approach to Culture and Cognition, in: American Psychologist, 55. Jg., Nr. 7/2000, S. 709-720.
- KELLEY, W.M.; MIEZIN, K.B. et al., Hemispheric Specialization in Human Dorsal Frontal Cortex and Medial Temporal Lobe for Verbal and Nonverbal Memory Encoding, in: Neuron, 20. Jg., Nr. 5/1998, S. 927-935.
- KENNING, P.; PLAßMANN, H.; DEPPE, M.; KUGEL, H.; SCHWINDT, W., Neue Ansätze in der Marketingforschung, in: AHLERT, D.; EVANSCHITZKY, H.; HESSE, J.; SALFELD, A. (Hrsg.), Exzellenz in Markenmanagement und Vertrieb, Wiesbaden 2004, S. 63-71.
- KOLB, B.; WHISHAW, I.Q., Neuropsychologie, 2. Aufl., Berlin u.a. 1996.
- KOSSLYN, S.M., Image and Mind, London 1980.
- KROEBER-RIEL, W., Bildkommunikation, München 1996.

- KROEBER-RIEL, W.; WEINBERG, P., *Konsumentenverhalten*, 8. Aufl., München 2003.
- LAUX, L., *Persönlichkeitspsychologie*, Stuttgart 2003.
- LEE, A.Y.; STERNTHAL, B., The effects of positive mood on memory, in: *Journal of Consumer Research*, 26. Jg., Nr. 2/1999, S. 155-127.
- LEHMANN, D.R., Consumer Behavior and Y2K, in: *Journal of Marketing*, 63. Jg., Special Issue 1999, S. 14-18.
- MANGOLD, R., Zum Einsatz hirndiagnostischer Verfahren bei der Untersuchung kognitiver und insbesondere emotionaler Medienwirkungen, in: *Medienpsychologie*, 11. Jg., Nr. 2/1999, S. 121-142.
- MARKOWITSCH, H., Neuropsychologie des Gedächtnisses, in: *Spektrum der Wissenschaft*, Nr. 3/2002, S. 52-61.
- MARKUS, H.R.; KITAYAMA, S., Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation, in: *Psychological Review*, 98. Jg., Nr. 2/1991, S. 224-253.
- MAYER, H.O., *Einführung in die Wahrnehmungs-, Lern- und Werbe-Psychologie*, München u.a. 2000.
- MCCLURE, S.M.; LI, J. ET AL., Neural Correlates of Behavioral Preference for Culturally Familiar Drinks, in: *Neuron*, Nr. 44/2004, S. 379-387.
- MEYER, S., *Produkthaptik*, Wiesbaden 2001.
- MINTZER, M.Z.; SNODGRASS, J.G., The Picture Superiority Effect: Support for the Distinctiveness Model, in: *American Journal of Psychology*, 112. Jg., Nr. 1/1999, S. 113-146.
- MOORMAN, M., *Context considered – the relationship between media environments and advertising effects*, Amsterdam 2003.
- O.V., Schnittstelle im Kopf: Sensormütze liest Gedanken, *Spiegel Online*, <http://www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/0,1518,331370,00.html>, 07.12.2004.
- PAIVIO, A., *Mental representations. A dual coding approach*, New York 1986.
- PALLER, K.A., Neurocognitive Foundations of Human Memory, in: *The Psychology of Learning and Motivation*, Nr. 40/2001, S. 121-145.
- PYLYSHYN, Z.W., The Imagery Debate: Analogue Media versus Tacit Knowledge, in: *Psychological Review*, 88. Jg., Nr. 1/1981, S. 16-45.
- ROSSITER, J.R.; SILBERSTEIN, R.B.; HARRIS, P.G.; NIELD, G., Brain-Imaging Detection of Visual Scene Encoding in Long-term Memory for TV Commercials, in: *Journal of Advertising Research*, 41. Jg., März/April 2001, S. 13-21.
- ROTH, G., Die Konstruktion unserer Erlebniswelt durch das Gehirn, in: *TW Neurologie Psychiatrie*, 9. Jg., Nr. 11/1997, S. 139-146.

- SEEL, N.M., *Psychologie des Lernens*, München 2000.
- SHIV, B.; FEDORIKHIN, A., The Interplay of Affect and Cognition in Consumer Decision Making, in: *Journal of Consumer Research*, 26. Jg., Dezember 1999, S. 278-292.
- SILBERER, G., Die Stimmung als Werbewirkungsfaktor, in: *Marketing ZFP*, 21. Jg., Nr. 2/1999, S. 131-148.
- SMITH, G.H.; ENGEL, R., Influence of a Female Model on Perceived Characteristics of an Automobile, in: *Proceedings of the 76th Annual Convention of the American Psychological Association*, 1968, S. 681-682.
- SPRINGER, S.P.; DEUTSCH, G., *Linkes, Rechtes Gehirn*, 4. Aufl., Heidelberg 1998.
- STÖHR, A., *Air-Design als Erfolgsfaktor im Handel*, Wiesbaden 1998.
- STUART, R., *The Design of Virtual Environments*, New York u.a. 1996.
- TAVASSOLI, N.T., Language in Multimedia: Interaction of Spoken and Written Information, in: *Journal of Consumer Research*, 25. Jg., Juni 1998, S. 26-37.
- TERLUTTER, R., *Lebensstilorientiertes Kulturmarketing*, Wiesbaden 2000.
- THOMPSON, E., Design Considerations of Visuals, in: MOORE, D.M., DWYER, F.M. (Hrsg.), *Visual literacy: A Spectrum of Visual Learning*, New Jersey 1994, S. 165-182.
- TINCHON, H.-J., Ein psychophysiologischer Meßplatz zur Untersuchung medienpsychologischer Fragestellungen, in: *Medienpsychologie*, 11. Jg., Nr. 2/1999, S. 69-95.
- TULVING, E.S.; KAPUR, S.; CRAIK, F.; MOSCOVITCH, M.; HOULE, S., Hemispheric Encoding/Retrieval Asymmetry in Episodic Memory: Positron Emission Tomography Findings, in: *Proceedings of the National Academy of Science USA*, Nr. 91, 1994, S. 2016-2020.
- WEINBERG, P.; DIEHL, S., *Erlebniswelten für Marken*, in: ESCH, F.-R. (Hrsg.), *Moderne Markenführung*, 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 185-207.
- WEINBERG, P.; DIEHL, S.; TERLUTTER, R., *Konsumentenverhalten – angewandt*, München 2003.
- WEINBERG, P.; SALZMANN, R., Neuere Ansätze der Emotionsforschung aus Marketing-sicht, in: WIEDMANN, K.P. (Hrsg.), *Fundierung des Marketing*, Wiesbaden 2004, S. 45-61.
- WOLLIN, D.D.; MONTAGNE, M., Effects of Sterility versus Amiability on Student and Teacher Performance, in: *Environment and Behavior*, 13. Jg., Nr. 6/1981, S. 707-716.
- ZAIDEL, D.W., Different Organization of Concepts and Meaning Systems in the Two Cerebral Hemispheres, in: *The Psychology of Learning and Motivation*, Nr. 40/2001, S. 1-21.

**Heribert Gierl, Sandra Reich**

# **Imagery-Forschung als Bereich der Kommunikationsforschung**

|       |                                        |     |
|-------|----------------------------------------|-----|
| 1     | Einleitung.....                        | 97  |
| 2     | Theorie des Imagery-Processing.....    | 97  |
| 2.1   | Definition von Imagery-Processing..... | 97  |
| 2.2   | Availability-Hypothese.....            | 100 |
| 2.3   | Imagery-auslösende Strategien.....     | 101 |
| 2.3.1 | Konkretheit .....                      | 102 |
| 2.3.2 | Plausibilität .....                    | 103 |
| 2.3.3 | Imagery-Instruktion.....               | 104 |
| 2.4   | Valence-Hypothese.....                 | 105 |
| 2.5   | Resource-Matching-Hypothese .....      | 106 |
| 3     | Fazit .....                            | 107 |
| 4     | Literaturverzeichnis.....              | 108 |

# 1 Einleitung

Die Imagery-Forschung besitzt mittlerweile eine umfangreiche Forschungstradition in der Werbewirkungsforschung. Es erscheint daher interessant, die Theorien, die diese Forschungsrichtung lieferte, in einer State-of-the-Art-Abhandlung zu würdigen. Wir stellen die theoretischen Grundlagen, die in der diesbezüglichen Forschung erarbeitet worden sind, dar. Es zeigt sich, dass mittlerweile ein stark differenziertes Geflecht an Beziehungen thematisiert wird, welches auf einen weit entwickelten Stand der theoretischen Forschung hindeutet. Die Abhandlung schließt mit einem Modell, welches die in der Literatur erörterten Beziehungen einschließt. An dieser Stelle ist es allerdings nicht möglich, auch darauf einzugehen, inwieweit sich die darin enthaltenen Annahmen bereits bestätigen ließen. Betrachtet man den Stand der empirischen Forschung zu diesem Thema, so fällt auf, dass die experimentelle Prüfung der Thesen noch weit hinter dieser Theorie zurückgeblieben ist. Insofern ist das entwickelte Modell eine Idee für die Kommunikationsforschung, über die es sich lohnt, in der Zukunft genauer nachzudenken. Im Folgenden wird zunächst der Begriff Imagery abgegrenzt. Anschließend wird dargestellt, welche Strategien diskutiert werden, um mentale Images auszulösen. Im Weiteren werden die so genannten Availability-, Valence- und Resource-Matching-Hypothesen vorgestellt.

## 2 Theorie des Imagery-Processing

### 2.1 Definition von Imagery-Processing

Die Autoren, die sich mit Imagery-Forschung beschäftigen, betrachten den Prozess, wie Personen Informationen oder Werbung – bzw. allgemeiner: externe Reize – verarbeiten. Sie unterscheiden dabei grundsätzlich zwischen Discursive-Information-Processing und Imagery-Information-Processing (im Folgenden kurz: Imagery-Processing). Diese beiden Arten der Informationsverarbeitung lassen sich wie folgt abgrenzen:

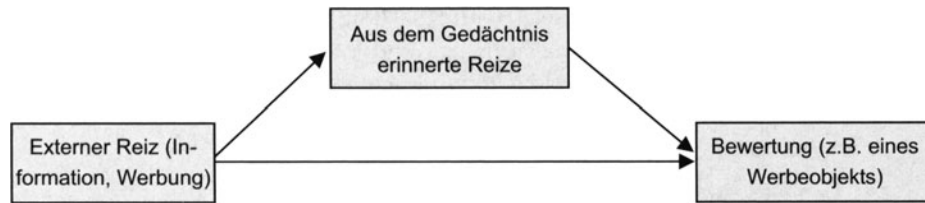
- Discursive-Information-Processing liegt vor, wenn die Rezipienten nur die in Wörtern, Zahlen oder Bildern selbst enthaltene Information verwenden, um sich Tatbestände begreiflich zu machen, Probleme zu lösen oder Verhaltensoptionen zu bewerten. Hoyer/MacInnis (2004, S. 176) führen als ein Beispiel für Discursive-Information-Processing an, dass Personen bei der Planung eines Skiurlaubs die recherchierten Preise diverser Hotels miteinander vergleichen.

- Demgegenüber liegt Imagery-Processing vor, wenn Personen, die eine Information erhalten und verarbeiten, gleichzeitig Inhalte aus ihrem Gedächtnis abrufen. Diese sollen im Folgenden als „erinnerte Reize“ bzw. als „mental Images“ (vgl. Paivio 1971; Lutz/Lutz 1978) bezeichnet werden. In Anlehnung an Hoyer/MacInnis (2004, S. 176) wird im Fall von Imagery-Processing ein externer Reiz, wie bspw. das Wort „Apfel“, so verarbeitet, dass die Personen in diesem Fall auch an sein mögliches Aussehen, an seinen Geschmack, an seinen Duft, an das Gefühl beim möglichen Berühren seiner Oberfläche oder an das Geräusch, das entsteht, wenn man in einen Apfel beißt, denken. Wichtig für Imagery-Processing ist es, dass diese *inneren Reize* einen Bezug zu einem oder mehreren der fünf menschlichen Sinne aufweisen (vgl. Kroeber-Riel 1986, S. 81; MacInnis/Price 1987, S. 474). Miller/Marks (1992) bezeichnen diese inneren Reize als sensorische Informationen aus dem Gedächtnis. Infolgedessen liegen neben dem zu verarbeitenden, externen Reiz (z.B. der Werbung für ein Produkt) innere Reize vor, die bei der Bewertung des externen Reizes ebenfalls berücksichtigt werden. Wenn man das obige Beispiel fortsetzt und annimmt, dass eine Person eine Werbeanzeige für einen Skiurlaub betrachtet, so bedeutet Imagery-Processing, dass Fantasien über das Trinken eines heißen Punsch, das Gefühl des Muskelkaters in den Beinen, der Windstoß im Gesicht oder die Gesellschaft von Freunden entwickelt werden können (vgl. Hoyer/MacInnis 2004, S. 176).

In diesem Sinn definieren MacInnis/Price (1987, S. 473) Imagery allgemein als „a process by which sensory information is represented in working memory“. Lutz/Lutz (1978, S. 611) definieren Imagery ähnlich als „a mental event involving visualization of a concept or relationship“. Richardson (1969, S. 2) beschreibt Imagery als „(1) all those quasi-sensory or quasi-perceptual experiences of which (2) we are self-consciously aware and which (3) exist for us in the absence of those stimulus conditions that are known to produce their genuine sensory or perceptual counterparts.“ Nach Bone/Ellen (1990, S. 449) ist Imagery ein „information processing mode which uses one or more of the five senses“. Auch Bone/Ellen (1992, S. 94) verweisen darauf, dass Bewertungen und Verhalten nicht nur durch externe Reize, sondern durch die mit ihnen im Gedächtnis verbundenen Informationen beeinflusst werden; nach ihrer Auffassung liegt Imagery-Processing vor, wenn es zu Verknüpfungen des externen Reizes mit Wissen aus dem Langzeitgedächtnis kommt. Imagery bedeutet also, dass ein externer Reiz (z.B. eine Werbung für ein Produkt) das Gedächtnis aktiviert und diverse sensorische Eindrücke (Bilder und andere sinnliche Eindrücke) erinnert werden, die ähnlich wie die Wahrnehmung des externen Reizes selbst bei der Bewertung dieses Reizes verarbeitet werden.

Diese aus dem Gedächtnis abgerufenen Eindrücke wirken – wie in Abbildung 1 dargestellt – als eine medierende Variable (vgl. Burns/Biswas/Babin 1993, S. 74). Übertragen auf Werbung als externem Reiz postulieren Bone/Ellen (1992, S. 94): „It is expected that persuasive messages evoking greater imagery result in stronger attitudes toward the ad ( $A_{ad}$ ), attitudes toward the brand ( $A_b$ ) und behavioral intentions (BI).“

Abbildung 1: Ein einfaches Modell des Imagery-Processing



Wenn bspw. eine Person als externen Reiz den Begriff „Vogel“ erhält und diesen Reiz bewerten soll, so aktiviert diese Information ihr Gedächtnis, woraus sich die Vorstellung ableitet, wie ein typischer Vogel aussieht, etwa wie ein Spatz. Sie kann auch daran denken, wie ein typischer Vogelgesang klingt. Im Fall des Anblicks einer Zitrone auf einer Produktverpackung kann eine Person aus ihrer Erinnerung das Gefühl abrufen, wie eine Zitrone auf der Zunge schmeckt. Das Wort „Sandpapier“ kann ins Gedächtnis rufen, wie sich Sandpapier anfühlt. Mentale Images können also für die Bewertung relevant sein, ohne dass der relevante Stimulus tatsächlich physikalisch anwesend ist (vgl. MacInnis/Price 1987, S. 474; Bone/Ellen 1990, S. 449; Burns/Biswas/Babin 1993, S. 75). Ellen/Bone (1991) führen diese Wirkung darauf zurück, dass Erinnerungen in einem Bezug zu früheren eigenen Erlebnissen des Rezipienten stehen, die sie mit Reizen haben, die zum Beispiel in der Werbung dargestellt sind. Erhält bspw. eine Person die Aufgabe, den Standort ausgewählter Produkte in einem Supermarkt zu bestimmen, so könnte sie sich ein inneres Bild von diesem Supermarkt bilden, d.h. wo die Regale stehen, wie sie gehen muss, um dahin zu gelangen, welche Regale mit anderen Produkten sie auf diesem Wege passiert usw.

Nach MacInnis/Price (1987, S. 478) würde eine Person, die gedanklich die Marken und Attribute in einer Matrix anordnet und eine Präferenzregel wie bspw. die lexikografische Regel anwendet, um die Marken zu bewerten, eine „discursive“ Informationsverarbeitung praktizieren. Eine andere Person, die sich bei der Bewertung eines bestimmten Produkts bspw. ein Szenario vorstellt, in welchem sie dieses Produkt nutzt, obwohl dieses in der Werbung nicht dargestellt ist, würde demgegenüber ein Imagery-Processing vornehmen.

Die ausgelösten Gedächtnisinhalte werden anhand diverser Merkmale beschrieben. Als die zentralen Eigenschaften innerer Bilder werden ihre Quantität, ihre Vividness und ihre Valenz angesehen:

- Quantität: Die ausgelösten Gedächtnisinhalte können mehr oder minder umfangreich sein (vgl. Ellen/Bone 1991).
- Vividness: Mit Vividness wird die Klarheit oder Stärke von Gedächtnisbildern bezeichnet (vgl. Kisielius 1982, S. 184; Taylor/Thompson 1982, S. 165; Childers/Hous-

ton/Heckler 1985, S. 126; Kisielius/Sternthal 1986, S. 418f.; Ruge 1988, S. 105; Babin/Burns/Biswas 1992, S. 622; Cornoldi/De Beni/Cavedon/Mazzoni 1992, S. 90; Schlosser 2003, S. 186). Ellen/Bone (1991, S. 807) unterscheiden zwar zwischen Vividness und Klarheit der mentalen Images und interpretieren sie als zwei unterschiedliche Dimensionen. Praktisch alle Autoren (vgl. z.B. MacInnis/Price 1987, S. 474) und später dann auch Bone/Ellen (1992, S. 96) definieren Vividness jedoch als „clarity of images“.

- Valenz: Ferner wird die „Richtung“ der inneren Bilder, d.h. ob diese mit angenehmen oder unangenehmen Gefühlen verbunden sind, unterschieden (vgl. Kisielius/Sternthal 1984).

## 2.2 Availability-Hypothese

Zur genaueren Beschreibung von Imagery-Processing wird oftmals auf die so genannte Availability-Hypothese Bezug genommen. Nach Kisielius/Sternthal (1984, S. 55) besagt die Availability-Hypothese, dass Personen eine Information „to relevant information that they have stored in memory“ in eine Beziehung setzen. Bone/Ellen (1992, S. 94) postulieren: „The more available the information is at the time of the judgment, the stronger will be its effect on attitudes and behavioral estimates“. Hannah/Sternthal (1984, S. 633) bezeichnen mit Availability ebenfalls den Sachverhalt, dass „issue-relevant information available in memory at the time of judgment“ den persuasiven Gehalt einer Information beeinflusst. Availability beschreibt also die Annahme, dass ein Objekt umso mehr in Abhängigkeit von inneren Reizen beurteilt wird, je mehr derartige Gedächtnisinhalte zum Zeitpunkt der Bewertung dieses Objekts verfügbar sind.

Miller/Marks (1992) begründen dies damit, dass eine neue Information besser verstanden wird, wenn bereits ein geeigneter Kontext im Gedächtnis *verfügbar* ist. Der Grad, in welchem ein derartiger Kontext verfügbar ist, wird auch als kognitive Elaboration bezeichnet. Kisielius/Sternthal (1984, S. 55) definieren diese Variable als die Anzahl der Assoziationen zwischen dem externen Reiz und Wissensseinheiten, die bereits im Gedächtnis vorhanden sind. Ähnlich verwenden MacInnis/Price (1987, S. 475) und Miller/Marks (1992, S. 84) den Begriff Elaboration für das Ausmaß, in dem eine Information in die im Gedächtnis bereits bestehende Informationsstruktur (Kontext) integriert werden kann. Burns/Biswas/Babin (1993, S. 71) interpretieren Imagery als das Potenzial, im Gedächtnis enthaltene Informationen abzurufen, und bezeichnen dies als Elaboration. Generell wird davon ausgegangen, dass die Fähigkeit eines externen Reizes, im Gedächtnis gespeicherte sensorische Eindrücke (mental Images) abzurufen, von der kognitiven Elaboration (Anzahl der Assoziationen zwischen Reiz und Gedächtnisinhalten) abhängt (vgl. Kisielius/Sternthal 1984, S. 55).



Imagery-Processing kann sowohl im Fall einer geringen Elaboration als auch im Fall einer hohen Elaboration auftreten. Eine nur geringe Elaboration würde vorliegen, wenn sich Personen lediglich daran erinnern, den externen Reiz schon einmal gesehen (gehört, gefühlt etc.) zu haben – „for example, mentally picturing a stimulus object“ (vgl. MacInnis/Price 1987, S. 473). Als Beispiel für eine sehr hohe Elaboration führen MacInnis/Price (1987, S. 475) an, dass der externe Reiz in diesem Fall in der Lage wäre, sogar „ausschweifende Fantasien“ auszulösen (siehe auch Hoyer/MacInnis 2004, S. 176). Keller/McGill (1994) führen dazu als Beispiel auf, Personen, die ein Appartement bewerten sollen, könnten sich leicht vorstellen, wie die Sonne morgens durch das Fenster dieses Appartements scheint, und damit ihre Fantasie anregen. Diese Fantasien könnten den Wunsch, in diesem Appartement zu wohnen, positiv beeinflussen. Damit im Gedächtnis gespeicherte Reize einen merklichen Einfluss auf die Bewertung des externen Reizes haben, sollte also eine ausreichend hohe Elaboration vorliegen (vgl. McGill/Anand 1989).

## 2.3 Imagery-auslösende Strategien

In der Literatur werden im Wesentlichen drei Maßnahmen aufgeführt, wie eine Information oder Werbung gestaltet werden sollte, damit sie eine hohe Elaboration erfährt, d.h. viele und deutliche innere Bilder aus dem Gedächtnis abgerufen werden. Diese Maßnahmen werden in der Literatur als die Imagery-auslösenden Strategien bezeichnet:

- **Konkretheit der Wörter und Bilder in der Information:** Zuweilen wird auch anstelle des Begriffs Konkretheit der Begriff Identifizierbarkeit verwendet (vgl. z.B. Rositer/Percy 1983; Babin/Burns/Biswas 1992, S. 622; Miller/Stoica 2003, S. 14). Die Autoren verstehen unter einem konkreten Reiz (z.B. dem Lesen des Wortes „Katze“), dass Personen mit einem solchen Reiz deutliche innere sensorische Reize verbinden können. Der Begriff Katze könnte Gedanken auslösen, wie eine typische Katze aussieht, wie sich ihr Schnurren anhört oder wie sich ihr Fell anfühlt. Abstrakte Begriffe oder Bilder (z.B. das Lesen des Begriffs „Friede“) sind hierzu nicht in der Lage.
- **Plausibilität der Information:** Bone/Ellen (1992, S. 95) definieren Plausibilität als „the likelihood of the person's finding himself or herself in that situation or scene“. So genannte „Slice of life“-Werbung, in der die Alltagssituation eines typischen Verwenders des Produkts in der Werbung dargestellt wird, wäre in diesem Sinne ein Beispiel für eine hoch plausible Werbung.
- **Imagery-Instruktion in der Information:** Lutz/Lutz (1978, S. 611) definieren Imagery-Instruktionen als „instructions refer to a statement to the learner that directs him or her to form a mental picture of the concept to be learned“. Diese Strategie

liegt vor, wenn bspw. im Werbemittel die Werbeerreichten dezidiert aufgefordert werden, sich die Situation vorzustellen, in der das Produkt relevant ist.

Diese drei Strategien werden nachfolgend genauer beschrieben.

### 2.3.1 Konkretheit

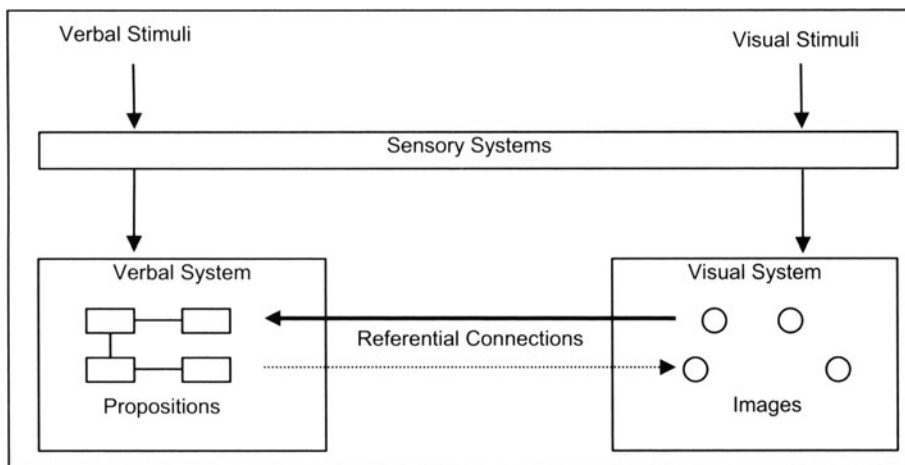
Als externe Reize mit einem Potenzial an hoher Elaboration bzw. hohem „Ease of Imagability“ werden Reize von hoher Konkretheit angesehen (vgl. Alesandrini/Sheikh 1983, S. 536ff.; Babin/Burns 1997; Miller/Stoica 2003, S. 12). So behaupten Babin/Burns/Biswas (1992, S. 622): „Compared to abstract words, concrete words are more likely to elicit a mental image in the mind of the viewer/listener“ (vgl. auch Alesandrini/Sheikh 1983, S. 543). Auch Lutz/Lutz (1978, S. 611) nehmen an, dass mit zunehmender Konkretheit von Wörtern „the ease with which a word arouses sensory images“ zunimmt. Teilweise – und leider mehrdeutig – wird auch der Begriff Vividness verwendet, um die Konkretheit externer Reize zu beschreiben (so etwa von Keller/Block 1997), der von den meisten Autoren jedoch dafür verwendet wird, die Stärke des erzeugten inneren Bildes zu bezeichnen. So verweisen Kisielius/Sternthal (1984, S. 55) darauf, „pictorial and verbal presentations are vivid only to the extent that they evoke cognitive elaboration of stimulus-relevant information in memory“.

Die Annahme, dass externe Reize von hoher Konkretheit im Gedächtnis gespeicherte Eindrücke stärker ins Bewusstsein bringen als externe Reize von geringer Konkretheit, wird gemeinhin mit der Dual-Coding-Hypothese von Paivio begründet (vgl. Unnava/Burnkrant 1991; Bone/Ellen 1992; Babin/Burns 1997).

In der Theorie von Paivio (1971, 1986, S. 53-83), einem häufig zitierten Gedächtnismodell aus der Kognitionspsychologie, wird angenommen, dass es im menschlichen Gedächtnis zwei unterschiedlich spezialisierte mentale Systeme gibt: das verbale (sprachliche) System, welches für die Verarbeitung und Speicherung sprachlicher Informationen zuständig ist, und das nonverbale (visuell-imaginale) System, das für den Umgang mit Bildern einschließlich bildhafter Vorstellungen verantwortlich ist (vgl. Bolls/Lang 2003, S. 37; ein ähnliches Modell entwickelten Rossiter/Percy 1978, 1980, 1983). Angenommen, eine Person erhält ein konkretes Bild als Reiz, z.B. die Abbildung eines Hauses: Dann wird das Bild vom Haus – annahmegemäß – zuerst im visuellen Gedächtnissystem und sodann der Begriff „Haus“ im verbalen System gespeichert, weswegen zwischen dem bildhaften und dem verbalen Gedächtnisinhalten auch „referential connections“ entstehen. Der umgekehrte Prozess wird erwartet, wenn anstelle eines Bildes ein ausreichend konkretes Wort (ein bildhaft formulierter Text) als Reiz präsentiert wird: Es wird zunächst als Wort im verbalen Speicher und sodann als Bild im visuellen Speicher abgebildet, wobei die „referential connections“ vom verbalen System zum visuellen System aber schwächer sind (vgl. Paivio 1971, S. 179f.). Da in diesen beiden Fällen ein Reiz annahmegemäß in zwei Gedächtnisspeicher

aufgenommen wird, spricht Paivio von einer *doppelten* Kodierung. Abstrakte Bilder bzw. abstrakte Wörter erzeugen hingegen nur wenige verbale Assoziationen bzw. sie sind schwierig visuell vorstellbar, weswegen sie nur *einfach* kodiert, d.h. nur entweder im visuellen System oder nur im verbalen System gespeichert werden (vgl. auch Fleming/Sheikhian 1972, S. 427). Die nachfolgende Abbildung 2 zeigt das Dual-Coding-Modell von Paivio.

Abbildung 2: Das Dual-Coding-Modell (leicht modifiziert nach Paivio 1990, S. 67)



Wird nun ein externer Reiz von hoher Konkretheit präsentiert, so können mentale Images sowohl aus dem verbalen System („propositions“) als auch aus dem visuellen System („images“) abgerufen werden. Wird bspw. in der Werbung eine Produkteigenschaft zusätzlich deutlich bildhaft dargestellt, können die Rezipienten leichter sensorische Eindrücke aus dem visuellen Gedächtnissystem abrufen, so dass sogar Geruchs- oder Geschmacksvorstellungen einen Einfluss auf die Bewertung eines Produkts haben können. Dies bedeutet, dass konkrete externe Reize erwartungsgemäß umfangreichere und deutlichere innere Bilder erzeugen als abstrakte externe Reize (vgl. Unnava/Agarwal/Haugtvedt 1996, S. 81).

### 2.3.2 Plausibilität

Weiterhin wird angenommen, dass Informationen die Wahrscheinlichkeit, dass sie innere Bilder auslösen, umso mehr erhöhen, je plausibler sie sind. Plausibilität be-

zeichnet den Grad, in dem sich Personen vorstellen können, selbst Akteur (z.B. in der Geschichte, die in einem Werbespot erzählt wird) zu sein (vgl. Bone/Ellen 1992, S. 95).

Diese Annahme wird damit begründet, dass plausible Reize ein stärkeres Gefühl der Vertrautheit auslösen und mit mehr Inhalten im Gedächtnis des Rezipienten verbunden sind (vgl. Bone/Ellen 1992, S. 95). Einfacher formuliert: plausible Informationen können besser verstanden werden, weil bereits relevante Gedächtnisstrukturen vorhanden sind, in die ein neuer Reiz eingeordnet werden kann. Beispielsweise kann sich eine Person in Werbung für Bierbänke mit einem innovativen Design schwieriger die Situation vorstellen, dass darauf eine Reihe prominenter Persönlichkeiten auf einer von ihr veranstalteten Feier Platz nimmt, wohingegen es ihr leichter fallen dürfte, sich vorzustellen, dass Personen aus dem engeren Bekanntenkreis anlässlich einer Grillparty auf dieser Bank sitzen. Die Darstellung dieser plausibleren Szene in der Werbung für die Bierbank sollte es folglich wahrscheinlicher machen, dass Inhalte aus dem Gedächtnis abgerufen werden, die in die Bewertung der Bierbänke mit einfließen können.

### 2.3.3 Imagery-Instruktion

Schließlich wird die so genannte Imagery-Instruktion als eine Strategie bezeichnet, durch einen externen Reiz Gedächtnisinhalte zu aktivieren (vgl. Babin/Burns 1997). In der Werbung wäre eine Imagery-Instruktion ein Werbeappell, der in etwa wie folgt lautet: „Stellen Sie sich das leuchtende und lächelnde Gesicht eines Kindes vor, das zum ersten Mal in seinem Leben die eigene Geburtstagskerze auspustet. Dieses eine Licht reicht für die Kamera der Marke X aus.“ Diese Information könnte im Vergleich zu einem Text ohne Imagery-Instruktion (bspw. „Eine Kamera der Marke X funktioniert auch unter schlechten Lichtbedingungen noch sehr gut.“) Bilder aus dem Gedächtnis abrufen, ohne dass dieser Anzeige die entsprechenden Bilder hinzugefügt werden müssten (vgl. Unnava/Burnkrant 1991, S. 229). Keller/McGill (1994) führen weiterhin an, dass Personen, die sich vorstellen sollen, ein Produkt zu besitzen oder zu nutzen, zusätzliche Informationen über ein Produkt sammeln wollen, wenn sie eine Imagery-Instruktion erhalten.

In der Literatur werden drei Voraussetzungen aufgeführt, die erfüllt sein sollten, damit eine Imagery-Instruktion innere Bilder auslöst.

- Hohe Konkretetheit des externen Reizes: MacInnis/Price (1987) merken an, dass die Wirkung einer Imagery-Instruktion daran gebunden ist, dass sich die Rezipienten unter dem externen Reiz auch tatsächlich etwas vorstellen können.
- Hohe Plausibilität: Kisieliuss/Sternthal (1984) führen an, dass eine Imagery-Instruktion für den Fall, dass sich eine Person nicht als der Akteur in der beschrie-

benen Situation vorstellen kann, zu negativen Bewertungen des Reizes gelangen kann (vgl. auch Bone/Ellen 1990, 1992).

- Als dritte Bedingung wird der Selbstbezug des so genannten Focal Character der Instruktion aufgeführt. Dieses Konstrukt bringt zum Ausdruck, ob der Rezipient aufgefordert wird, entweder sich selbst oder sich eine andere Person in der dargestellten Situation vorzustellen (vgl. Bone/Ellen 1990, 1992). Eine Reihe von Autoren nehmen an, dass der Rezipient im ersteren Fall zwischen der eigenen Person und dem Produkt eine stärkere Verbindung, d.h. ein umfangreicheres kognitives Schema, herstellt (vgl. Gregory/Cialdini/Carpenter 1982; Anderson 1983; Mitchell 1983, S. 19ff.). Nach der Availability-Heuristic-Theorie von Tversky/Kahneman (1973) bilden Personen eine positivere Einstellung gegenüber einem Ereignis, in dem sie sich selbst vorstellen sollen, um ihre konsistente Selbstwahrnehmung aufrecht zu erhalten. MacInnis/Price (1987, S. 481) argumentieren, Personen könnten sich ihre eigenen Reaktionen auf ein konstruiertes Ereignis besser vorstellen als die Reaktionen anderer Menschen, und auch die emotionalen Reaktionen wären intensiver, wenn man sich selbst in einer bestimmten Situation vorstellen soll (vgl. auch Lang 1977, S. 877).

## 2.4 Valence-Hypothese

Generell können externe Reize gefallen oder missfallen, was sich direkt auf ihre Bewertung auswirkt (vgl. Chaiken/Eagly 1983, S. 250ff.). Ferner wird allgemein angenommen, dass ausgelöste mentale Images ebenfalls auf die Bewertung dieses Reizes Einfluss haben (dies war die Availability-Hypothese). Keller/McGill (1994) führten als illustrierendes Beispiel auf, Personen könnten bei der Bewertung eines Appartements daran denken, wie die Sonne morgens dieses Appartement durchflutet. Der Wunsch, diese simulierte Erfahrung selbst zu erleben, könnte zum Wunsch werden, in eben diesem Appartement zu wohnen.

In dem hier diskutierten Zusammenhang stellt sich weiterhin die Frage, ob die inneren Gedächtnisbilder, die der externe Reiz auslöst, ebenfalls positiv oder negativ sein können.

Einige Autoren nehmen an, dass vivide und viele aus dem Gedächtnis abgerufene Reize nur einen *positiven* Einfluss auf die Bewertung des externen Reizes haben können. Babin/Burns (1997, S. 33) erklären den unterstellten positiven „Imagery Bias“ mit der Abneigung von Personen, über negative Ereignisse zu fantasieren (vgl. auch MacInnis/Price 1987, S. 470; Bone/Ellen 1992, S. 94; Keller/McGill 1994, S. 40). MacInnis/Price (1987, S. 478) führen als ein weiteres Argument an, dass bei Anwendung von Imagery-Processing der Fokus auf Vorstellungen liegt, die nur mit dem externen Reiz zusammenhängen. Bezüglich des Discursive-Information-Processing würde – im Fall

von Produkten – der Fokus auf dem Vergleich von alternativen Produkten liegen. Durch Imagery-Processing werden also, so wird vermutet, die Nachteile eines Produkts (als externer Reiz) *gegenüber seinen Alternativen* nicht beachtet.

Manche Autoren unterstellen jedoch, dass die aus dem Gedächtnis abgerufenen Reize auch „likeable“ sein müssen, damit sie einen positiven Beitrag für die Bewertung des externen Reizes leisten (vgl. Babin/Burns 1997, S. 34; McGill/Anand 1989). So postulieren bspw. Kisielius/Sternthal (1984, S. 54): „The favorability of available information determines the persuasive effect of vividness.“ Mit der Valence-Hypothese wird zum Ausdruck gebracht, dass nur positive innere Bilder einen positiven Effekt auf die Bewertung des externen Reizes ausüben. Erzeugte negative innere Bilder könnten dagegen eine an sich positive Information über ein Objekt „verdrängen“ (vgl. Kisielius/Sternthal 1984, S. 56).

## 2.5 Resource-Matching-Hypothese

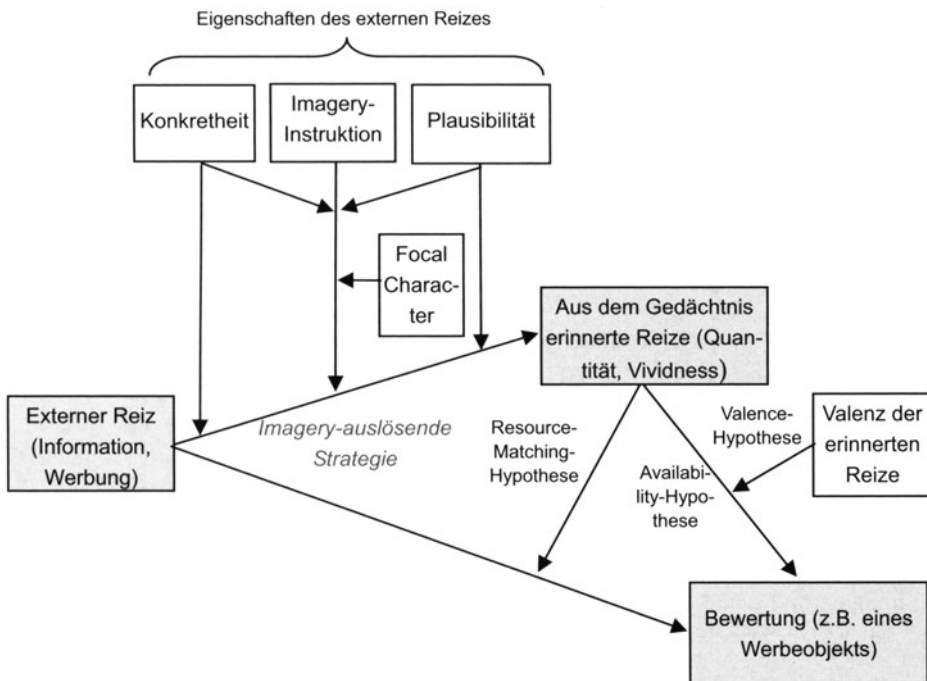
Im so genannten Differential-Attention-Modell wird die These postuliert, dass externe Reize, die die Aktivierung vieler und vividere innerer Bilder bewirken, aufmerksamkeitstärker sind und als interessanter erlebt werden als externe Reize, die keine vividere inneren Bilder erzeugen (vgl. Nisbett/Ross 1980, S. 45; McGill/Anand 1989; Keller/Block 1997). Daraus wird gefolgert, dass externe Reize, die viele vivide innere Bilder auslösen, vergleichsweise geringe kognitive Ressourcen zu ihrer Verarbeitung erfordern als externe Reize, die keine inneren Bilder erzeugen.

Weiterhin wird in der Resource-Matching-Theorie argumentiert, dass die optimale persuasive Werbewirkung nur dann auftritt, wenn die zur Verfügung gestellten kognitiven Ressourcen zu den für die Verarbeitung der Werbebotschaft benötigten kognitiven Ressourcen passen. Diese Theorie geht auf Anand/Sternthal (1987) zurück und wird von Meyers-Levy/Malaviya (1999) zu den wichtigsten Theorien der Werbewirkung gerechnet.

Keller/Block (1997) übertragen die Resource-Matching-Theorie auf den Fall des Imagery-Processing. Wenn externe Reize, die vivide innere Bilder auslösen, damit verbunden sind, dass sie geringere kognitive Ressourcen zu ihrer Verarbeitung erfordern, so liegt die Gefahr nahe, dass der Rezipient zu viele kognitive Ressourcen zur Verfügung gestellt hat. Diese überschüssigen Ressourcen kann der Rezipient – im Fall von Produktwerbung als externem Reiz – dazu nutzen, Gegenargumente gegen das Werbeobjekt zu entwickeln oder auch bezüglich der Werbeaussage irrelevante Assoziationen zu bilden (vgl. Keller/Block 1997, S. 296). Infolgedessen wird angenommen: Für die Verarbeitung von Reizen, die mentale Images auslösen, besteht ein vergleichsweise geringer Bedarf an kognitiven Ressourcen; stellt ein Rezipient jedoch mehr als die erforder-

lichen Ressourcen zur Verfügung, so entwickelt er Gegenargumente gegen die Information oder irrelevante Assoziationen.

Abbildung 3: Ein detailliertes Modell des Imagery-Processing



### 3 Fazit

Die Forschung zum Imagery-Processing geht also davon aus, dass manche Informationen Gedächtnisinhalte auslösen. Inwieweit sie dazu in der Lage sind, hängt vom Vorhandensein Imagery-auslösender Strategien ab. Diese Gedächtnisinhalte können nach Deutlichkeit (Vividness), Umfang (Quantity) und Richtung (Valence) unterschieden werden. Je vividder und umfangreicher die erinnerten Reize sind, desto größer ist ihr Effekt auf die Bewertung des relevanten Objekts (Availability-Hypothese). Ob sich die mentalen Images positiv oder negativ auf diese Bewertung auswirken, hängt von ihrer Valenz ab (Valence-Hypothese). Schließlich wird angenommen, dass sich die

direkte Wirkung der Information auf das Resultat der Bewertung reduziert, wenn viele vivide innere Bilder erzeugt werden, da die Informationsverarbeitung in diesem Fall wenige kognitive Ressourcen erfordert und nicht benötigte kognitive Ressourcen zum Aufbau von Gegenargumenten genutzt werden (Resource-Matching-Hypothese). Abbildung 3 fasst die theoretischen Überlegungen abschließend zu einem Modell zusammen.

## 4 Literaturverzeichnis

ALESANDRINI, K.L.; SHEIKH, A.A., Research on Imagery: Implications for Advertising, in: SHEIKH, A.A (Hrsg.), *Imagery: Current Theory, Research, and Application*, New York 1983, S. 535-555.

ANAND, P.; STERNTHAL, B., Resource Matching as an Explanation for Message Persuasion, in: CAFERRATA, P.; TYBOUT, A. (Hrsg.), *Perspectives on the Affective and Cognitive Effects of Advertising*, Lexington 1987, S. 135-159.

ANDERSON, C.A., Imagination and Expectation: The Effect of Imagining Behavioral Scripts on Personal Intentions, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 45, 1983, S. 293-305.

BABIN, L.A.; BURNS, A.C., Effects of Print Ad Pictures and Copy Containing Instructions to Imagine on Mental Imagery that Mediates Attitudes, in: *Journal of Advertising*, 26. Jg., Nr. 3/1997, S. 33-44.

BABIN, L.A.; BURNS, A.C.; BISWAS, A., A Framework Providing Direction for Research on Communication Effects of Mental Imagery-Evoking Advertising Strategies, in: SHERRY, J.F.; STERNTHAL, B. (Hrsg.), *Advances in Consumer Research*, 19. Jg., 1992, S. 621-628.

BOLLS, P.D.; LANG, A., I Saw It on the Radio: The Allocation of Attention to High-Imagery Radio Advertisements, in: *Media Psychology*, 5. Jg., 2003, S. 33-55.

BONE, P.F.; ELLEN, P.S., The Effect of Imagery Processing and Imagery Content on Behavioral Intentions, in: GOLDBERG, M.E.; GORN, G.; POLLAY, R.W. (Hrsg.), *Advances in Consumer Research*, 17. Jg., 1990, S. 449-454.

BONE, P.F.; ELLEN, P.S., The Generation and Consequences of Communication-Evoked Imagery, in: *Journal of Consumer Research*, 19. Jg., 1992, S. 93-104.

BURNS, A.C.; BISWAS, A.; BABIN, L.A., The Operation of Visual Imagery as a Mediator of Advertising Effects, in: *Journal of Advertising*, 22. Jg., Nr. 2/1993, S. 71-85.



- CHAIKEN, S.; EAGLY, A.H., Communication Modality as a Determinant of Persuasion: The Role of Communicator Salience, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 45. Jg., 1983, S. 241-256.
- CHILDERS, T.L.; HOUSTON, M.J.; HECKLER, S.E., Measurement of Individual Differences in Visual versus Verbal Information Processing, in: *Journal of Consumer Research*, 12. Jg., 1985, S. 125-134.
- CORNOLDI, C.; DE BENI, R.; CAVEDON, A.; MAZZONI, G., How Can a Vivid Image be Described? Characteristics Influencing Vividness Judgements and the Relationship between Vividness and Memory, in: *Journal of Mental Imagery*, 16. Jg., Nr. 3-4, 1992, S. 89-108.
- ELLEN, P.; BONE, P., Measuring Communication-Evoked Imagery Processing, in: HOLMAN, R.H.; SOLOMON, M.R. (Hrsg.), *Advances in Consumer Research*, 18. Jg., 1991, S. 806-812.
- FLEMING, M.L.; SHEIKHIAN, M., Influence of Pictorial Attributes on Recognition Memory, in: *Audio-Visual Communication Review*, 20. Jg., Nr. 4/1972, S. 423-441.
- GREGORY, W.L.; CIALDINI, R.B.; CARPENTER, K.M., Self-Relevant Scenarios as Mediators of Likelihood Estimates and Compliance: Does Imaging Make it so? in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 43. Jg., 1982, S. 89-99.
- HANNAH, D.B.; STERNTHAL, B., Detecting and Explaining the Sleeper Effect, in: *Journal of Consumer Research*, 11. Jg., 1984, S. 632-642.
- HOYER, W.D.; MACINNIS, D.J., *Consumer Behavior*, 3. Aufl., Boston 2004.
- KELLER, P.A.; BLOCK, L.G., Vividness Effects: A Resource-Matching Perspective, in: *Journal of Consumer Research*, 24 Jg., 1997, S. 295-304.
- KELLER, P.A.; MCGILL, A., Differences in the Relative Influence of Product Attributes under Alternative Processing Conditions: Attribute Importance Versus Attribute Ease of Imagability, in: *Journal of Consumer Psychology*, 3. Jg., 1994, S. 29-49.
- KISIELIUS, J., The Role of Memory in Understanding Advertising Media Effectiveness: The Effect of Imagery on Consumer Decision Making, in: MITCHELL, A. (Hrsg.), *Advances in Consumer Research*, 9. Jg., 1982, S. 493-498.
- KISIELIUS, J.; STERNTHAL, B., Detecting and Explaining Vividness Effects in Attitudinal Judgments, in: *Journal of Marketing Research*, 21. Jg., 1984, S. 54-64.
- KISIELIUS, J.; STERNTHAL, B., Examining the Vividness Controversy: An Availability-Valence Interpretation, in: *Journal of Consumer Research*, 12. Jg., 1986, S. 418-431.
- KROEBER-RIEL, W., Die inneren Bilder der Konsumenten: Messung, Verhaltenswirkung, Konsequenzen für das Marketing, in: *Marketing ZFP*, 8. Jg., 1986, S. 81-96.
- LANG, P.J., Imagery in Therapy: An Information Processing Analysis of Fear, in: *Behavior Therapy*, 8. Jg., 1977, S. 862-886.

LUTZ, K.A.; LUTZ, R.J., Imagery Eliciting Strategies: Review and Implications of Research, in: HUNT, H.K. (Hrsg.), *Advances in Consumer Research*, 5. Jg., 1978, S. 611-620.

MACINNIS, D.J.; PRICE, L.L., The Role of Imagery in Information Processing, in: *Journal of Consumer Research*, 13. Jg., 1987, S. 473-91.

MCGILL, A.; ANAND, P., The Effect of Vivid Attributes on the Evaluation of Alternatives: The Role of Differential Attention and Cognitive Elaboration, in: *Journal of Consumer Research*, 16. Jg., 1989, S. 188-196.

MEYERS-LEVY, J.; MALAVIYA, P., Consumers' Processing of Persuasive Advertisements: An Integrative Framework of Persuasion Theories, in: *Journal of Marketing*, 63. Jg., 1999 (Special Issue), S. 45-60.

MILLER, D.W.; MARKS, L.J., Mental Imagery and Sound Effects in Radio Commercials, in: *Journal of Advertising*, 21. Jg., Nr. 4/1992, S. 83-93.

MILLER, D.W.; STOICA, M., Comparing the Effects of a Photograph versus Artistic Renditions of a Beach Scene in a Direct-Response Print Ad for a Caribbean Resort Island: A Mental Imagery Perspective, in: *Journal of Vacation Marketing*, 10. Jg., Nr. 1/2003, S. 11-21.

MITCHELL, A.A., Cognitive Processes Initiated by Exposure to Advertising, in: HARRIS, R.J. (Hrsg.), *Information Processing Research in Advertising*, Hillsdale 1983, S. 13-42.

NISBETT, R.E.; ROSS, L., *Human Interference: Strategs and Shortcomings of Social Judgement*, Englewood Cliffs 1980.

PAIVIO, A., *Imagery and Verbal Processes*, New York 1971.

PAIVIO, A., *Mental Representations: A Dual Coding Approach*, New York 1986.

PAIVIO, A., *Mental Representations: A Dual Coding Approach*, 2. Aufl., New York 1990.

RICHARDSON, A., *Mental Imagery*, London 1969.

ROSSITER, J.R.; PERCY, L., Visual Imaging Ability as a Mediator of Advertising Response, in: HUNT, H.K. (Hrsg.), *Advances in Consumer Research*, 5. Jg., 1978, S. 52-56.

ROSSITER, J.R.; PERCY, L., Attitude Change Through Visual Imaging in Advertising, in: *Journal of Advertising*, 9. Jg., Nr. 2/1980, S. 10-16.

ROSSITER, J.R.; PERCY, L., Visual Communication in Advertising, in: HARRIS, R.J. (Hrsg.), *Information Processing Research in Advertising*, Hillsdale 1983, S. 83-125.

RUGE, H.-D., *Die Messung bildhafter Konsumerlebnisse*, Heidelberg 1988.

SCHLOSSER, A.E., Experience Products in the Virtual World: The Role of Goal and Imagery in Influencing Attitudes versus Purchase Intentions, in: *Journal of Consumer Research*, 30. Jg., Nr. 2/2003, S. 184-198.

TAYLOR, S.E.; THOMPSON, S.C., Stalking the Elusive "Vividness" Effect, in: *Psychological Review*, 89. Jg., Nr. 2/1982, S. 155-181.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D., A Heuristic for Judging Frequency and Probability, in: *Cognitive Psychology*, 5. Jg., 1973, S. 207-232.

UNNAVA, H.R.; AGARWAL, S.; HAUGTVEDT, C.P., Interactive Effects of Presentation Modality and Message-Generated Imagery on Recall of Advertising Information, in: *Journal of Consumer Research*, 23. Jg., Nr. 1/1996, S. 81-88.

UNNAVA, H.R.; BURNKRANT, R.E., Effects of Repeating Varied Ad Executions on Brand Name Memory, in: *Journal of Marketing Research*, 28. Jg., 1991, S. 406-416.

**Günter Silberer, Jan-Frederik Engelhardt,  
Björn Andreassen**

## **Der Einfluss von Emotionen auf das Blick- und Klickverhalten**

|     |                                                                      |     |
|-----|----------------------------------------------------------------------|-----|
| 1   | Emotionen als Determinanten des Surfverhaltens .....                 | 115 |
| 2   | Theoretischer Bezugsrahmen und Herleitung der Hypothesen.....        | 115 |
| 2.1 | Definition und Explikation des Emotionskonstruktes .....             | 115 |
| 2.2 | Bowers erweiterte semantische Netzwerktheorie .....                  | 116 |
| 2.3 | Andersons ACT-Theorie und deren Erweiterung .....                    | 117 |
| 3   | Durchführung der Untersuchung.....                                   | 120 |
| 3.1 | Untersuchungsdesign und Experimentalgruppen.....                     | 120 |
| 3.2 | Variablen und deren Operationalisierung.....                         | 120 |
| 3.3 | Vergleich der Experimentalgruppen und Kontrolle der Treatmentwirkung | 124 |
| 3.4 | Gang der Untersuchung .....                                          | 125 |
| 4   | Darstellung und Interpretation der Ergebnisse .....                  | 125 |
| 4.1 | Befunde zum Blickverhalten.....                                      | 125 |
| 4.2 | Befunde zum Klickverhalten.....                                      | 128 |
| 5   | Diskussion der Ergebnisse und Implikationen für die Forschung.....   | 130 |
| 6   | Literaturverzeichnis.....                                            | 132 |

# 1 Emotionen als Determinanten des Surfverhaltens

Das Verhalten der Abnehmerseite kann als Schlüsselgröße im erfolgreichen Marketing angesehen werden. Die Kenntnis und das Verstehen dieses Verhaltens ist daher ein zentrales Anliegen der Marketingforschung. Dies gilt auch für jene Anbieter, die das Internet als Kommunikations-, Vertriebs- und Servicekanal einsetzen. Was die Nutzung des Internet angeht, so besteht nach wie vor ein großer Forschungsbedarf. Dies gilt auch und vor allem für die Frage, wie die Dispositionen der Webnutzer sich auf die Nutzung von Online-Angeboten auswirken.

Die Präsenz von Emotionen im täglichen Leben ist unbestritten. Dies gilt auch für den Einfluss von Emotionen auf das Verhalten, folglich auch den Einfluss von Gefühlen auf das Surfverhalten. Es liegt daher nahe, neben anderen kognitiven und affektiven Dispositionen wie beispielsweise den Vorkenntnissen, den Surferfahrungen, den Motiven, dem Involvement und der Stimmung nun verstärkte Aufmerksamkeit den Emotionen zu widmen und der Frage nachzugehen, wie sich denn die Emotionen auf das Surfverhalten auswirken.

In diesem Kontext wird schnell deutlich, dass das Surfverhalten differenziert zu betrachten und zu erfassen ist. Dabei muss zumindest zwischen dem Klickverhalten und dem Blickverhalten unterschieden werden (vgl. Silberer/Engelhardt/Wilhelm 2002, S. 2). Das Ziel dieses Beitrags besteht somit darin, den Einfluss von Emotionen auf das Blick- und Klickverhalten theoretisch zu modellieren und daran anschließend die Erwartungen bezüglich der Emotionswirkungen empirisch zu überprüfen.

## 2 Theoretischer Bezugsrahmen und Herleitung der Hypothesen

### 2.1 Definition und Explikation des Emotionskonstruktes

Emotionen sind affektive Einflussgrößen, die immer mit Ereignissen verbunden bzw. auf Personen oder Dinge gerichtet sind. Man freut sich über ein Geschenk, hat Angst vor einer Prüfung oder ärgert sich über einen Freund (vgl. Silberer/Jaekel 1996, S. 16). Die Gerichtetheit von Emotionen wird in dieser Studie als entscheidendes Merkmal zur Abgrenzung von Stimmungen angesehen. Stimmungen als weitere zentrale De-

terminante der affektiven Einflussfaktoren menschlichen Verhaltens werden, im Gegensatz zu dem erläuterten Emotionskonstrukt, als ungerichtete, subjektiv erfahrene Befindlichkeit eines Menschen definiert (vgl. Schwarz 1987, S. 2; Silberer/Jaekel 1996, S. 20). Daher wird folgende Arbeitsdefinition zugrunde gelegt, die im Wesentlichen mit anerkannten Überlegungen übereinstimmt (vgl. z.B. Izard 1981): Emotionen sind innere Erregungszustände, die nach Erregung, Valenz oder Richtung, Qualität und Bewusstsein zu unterscheiden sind. Auf die verschiedenen Dimensionen des Emotionskonstruktes soll an dieser Stelle nicht eingegangen werden, lediglich zur Valenz bzw. Richtung der Emotion soll eine Erläuterung gegeben werden, da diese auch im Fokus der Studie steht.

Im Rahmen der Emotionsvalenz wird vielfach generell von positiven und negativen Emotionen gesprochen. Diese grobe Einteilung ist im allgemeinen korrekt und brauchbar, doch erfordern die Begriffe „positiv“ und „negativ“, auf Emotionen angewandt, eine nähere Bestimmung. Emotionen wie Zorn, Furcht oder Scham werden des öfteren kategorisch als negativ angesehen, wobei Zorn und Furcht in einigen Situationen mit Überleben korrelieren und damit durchaus positiv zu bewerten sind. Freude als eher positive Emotion hingegen kann mit Hämne oder negativen Hintergedanken verbunden sein. Ob eine bestimmte Emotion somit positiv oder negativ ist, hängt ab von intraindividuellen Prozessen zwischen Person und Umgebung. Dennoch werden in dieser Studie aus praktischen Gründen die Begriffe „negativ“ und „positiv“ im Sinne des eher naiven allgemeinen Begriffsverständnisses gebraucht, um Emotionen in Klassen mit eher bzw. weniger wahrscheinlichen negativen Konsequenzen einzuteilen (vgl. Izard 1981, S. 25-26).

## 2.2 Bowers erweiterte semantische Netzwerktheorie

Zum Einfluss von Emotionen auf kognitive Prozesse sind eine Vielzahl von Ansätzen und empirischen Befunden erarbeitet worden (vgl. Überblick und Bewertung bei Spies/Hesse 1986, S. 75-90). Ein vielversprechender und empirisch evaluierter Ansatz ist das von Bower und Mitarbeitern um Emotionsknoten erweiterte semantische Netzwerkmodell. Dieses Modell basiert auf der Vorstellung, dass affektive Zustände (Stimmungen und Emotionen) und Begriffe in einem assoziativen Netzwerk verbunden sind. Das Erleben einer Emotion aktiviert einen Affektknoten mitsamt den zugehörigen Repräsentationen und verursacht die gleichzeitige Hemmung anderer affektiver Bezirke. Die entstandene assoziative Aktivierung (priming) erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Inhalte bewusst wahrgenommen werden, die in dieser Emotion erlernt wurden oder mit ihr verbunden sind. Emotionen wirken auf diese Weise als Abrufhilfe für entsprechende Kognitionen und fungieren als Filter für die Aufnahme von Reizen (*Aufrufeffekt*). Die aus diesem Aussagensystem hervorgehenden Emotions-

kongruenzhypothesen besagen, dass ein Mensch im Zuge des Wahrnehmens, Speicherns und Erinnerns bevorzugt jene Informationen selektiert, die seiner momentanen Stimmung entsprechen (*Filtereffekt*).

Der Großteil der Studien zu den Stimmungskongruenzeffekten konzentriert sich zum einen auf die der Wahrnehmung, zum anderen auf die der Wahrnehmung nachgelagerten Prozesse. Eine der wenigen Überprüfungen des emotionskongruenten Wahrnehmens leisteten Forgas/Bower (1987, S. 54-59). Ihre Ergebnisse bestätigen die Hypothese emotionskongruenten Wahrnehmens. Die Messung der Wahrnehmung erfolgte dabei jedoch recht undifferenziert: Unterschiede in der Wahrnehmung wurden nur über die Zeit gemessen, die die Untersuchungsteilnehmer auf den einzelnen Bildschirmseiten verweilten. Unseres Erachtens müssen neben den Wahrnehmungszeiten auch die Wahrnehmungsinhalte, die Zuwendung zum Content differenziert erfasst werden. So ist z.B. zwischen Bildern, Headlines und Textpassagen zu unterscheiden.

Vor dem Hintergrund der in den oben skizzierten Theorien postulierten Aufruf- und Filtereffekte der Emotionen lassen sich zum Einfluss der Emotionen auf das Blickverhalten folgende Hypothesen formulieren:

- H 1.1: Webnutzer mit positiver Emotion fixieren positive Bilder, positive Headlines und positive Texte *öfter* als Webnutzer mit negativer Emotion.
- H 1.2: Webnutzer mit negativer Emotion fixieren negative Bilder, negative Headlines und negative Texte *öfter* als Webnutzer mit positiver Emotion.
- H 2.1: Webnutzer mit positiver Emotion fixieren positive Bilder, positive Headlines und positive Texte *länger* als Webnutzer mit negativer Emotion.
- H 2.2: Webnutzer mit negativer Emotion fixieren negative Bilder, negative Headlines und negative Texte *länger* als Webnutzer mit positiver Emotion.

## 2.3 Andersons ACT-Theorie und deren Erweiterung

Die zweite Ebene des Nutzerverhaltens im WWW, das Klickverhalten oder der Click-Stream, beschreibt die *bewusste Selektion* von alternativen Webpages im WWW und damit das sog. *Handeln*. Die Theorie Bowers ist weniger geeignet, diese Ebene des Nutzerverhaltens zu erklären. Dies ist vor allem darin begründet, dass die theoretischen Aussagen von Bower auf das stimmungskongruente Wahrnehmen, Speichern und Erinnern beschränkt sind.

Den zweiten theoretischen Bezugsrahmen dieser Untersuchung bildet daher die ACT-Theorie (Adaptive Control of Thought) von Anderson (1983). Kognitive Prozesse sind hier aus Bedingungs-Aktions-Einheiten aufgebaut. Dabei wird eine Unterteilung des

Langzeitgedächtnisses in ein deklaratives Gedächtnis und in ein prozedurales Gedächtnis vorgenommen. Zudem wird ein Arbeitsgedächtnis angenommen, das aktivierte Informationen aus der Außenwelt und aus dem deklarativen bzw. prozeduralen Langzeitgedächtnis enthält. Diese drei Gedächtnisformen bilden die Bestandteile des ACT-Produktionssystems, dessen Prozesse immer unter Beteiligung des Arbeitsgedächtnisses ablaufen. Wenn aufgrund eines Außenreizes oder aufgrund der Anwendung einer Produktion ein Knoten des deklarativen Gedächtnisses aktiviert wird, entsteht durch Aktivationsausbreitung eine Verknüpfung, ein sogenanntes Aktivationsmuster, zu assoziierten Knoten. Die aktivierten Knoten des deklarativen Gedächtnisses bilden die Eingangsknoten des prozeduralen Gedächtnisses. Im prozeduralen Gedächtnis sind die Bedingungs- und Aktionseinheiten von Produktionen gespeichert. Bestimmte Aktivationsprozesse im prozeduralen Gedächtnis bilden die Voraussetzung dafür, dass Kontrollprinzipien für die Auswahl von Produktionen wirksam werden können. Die Auswahl von Produktionen erfolgt über einen Musterübereinstimmungsvergleich, in dem geprüft wird, welches Bedingungsmuster das höchste Ausmaß an Aktivierung aufweist. Die Kontrollprinzipien stellen also Kriterien dar, nach denen vom Individuum eine Entscheidung für die Anwendung einer dieser Produktionen getroffen wird.

Die ACT-Theorie wird nun von Spies und Hesse um das Emotionskonstrukt und die damit einhergehenden emotionalen Prozesse erweitert (vgl. Spies/Hesse 1986, S. 75-90). Dazu werden folgende Zusatzannahmen gemacht (vgl. Spies 1988, S. 318):

Das assoziative Netzwerk des deklarativen Gedächtnisses wird um Emotionsknoten (i.S. von Bower) erweitert.

Es wird angenommen, dass es beim Auftreten intensiver Emotionen zu einem Zielwechsel kommt, bei dem das aufgabenbezogene Ziel vorübergehend durch das Ziel der Emotionsbewältigung ersetzt wird.

Weiter wird die Hypothese aufgestellt, dass beim Auftreten von Emotionen der für die Anwendung einer aufgabenbezogenen Produktion (Bedingungs-Aktions-Einheit) notwendige Mindestgrad an Übereinstimmung zwischen den Bedingungskomponenten der Produktion und der jeweiligen Situation herabgesetzt wird.

Die unter dem Blickwinkel dieser Studie entscheidende Aussage der erweiterten Theorie ist, dass nach der Bewertung die Produktion zur Anwendung kommt, die in ihren Bedingungskomponenten am ehesten der momentan empfundenen Emotion entspricht (vgl. Spies 1988, S. 319). Durch die Induktion positiver bzw. negativer Emotionen werden positive bzw. negative Emotionsknoten aktiviert, was laut modifizierter ACT-Theorie zu einer vermehrten Klickhandlung der den emotionalen Zustand entsprechenden Websiteelementen führt.

- H 3.1: Webnutzer mit positiver Emotion klicken eher auf positive Links als Webnutzer mit negativer Emotion, d.h. konkret, die ersten Klicks bei Webnutzern mit positiver Emotion erfolgen bei positiven Links.



Die erweiterte ACT-Theorie formuliert auch Aussagen zur aufgabenbezogenen Verarbeitungskapazität beim Auftreten von Emotionen. So führen nach Spies Emotionen auch immer zu einer Herabsetzung der aufgabenbezogenen Verarbeitungskapazität (vgl. Spies 1988, S. 319). Dabei werden jedoch an dieser Stelle keine Annahmen darüber getroffen, ob dieser Effekt bei negativen bzw. positiven Emotionen stärker oder schwächer ausfällt. Diese fehlende Abstufung des Aspekts der Informationsverarbeitung wird in der Stimmungsforschung differenzierter beantwortet. Da positive und negative Emotionen aber auch mit einer entsprechenden Stimmungsvalenz einhergehen, können die Erkenntnisse aus diesem Forschungsfeld auf die Frage nach dem Einfluss von Emotionen auf das Klickverhalten übertragen werden.

Sowohl die Stimmungskapazitätshypothese nach Mackie/Worth (1989; 1991) als auch die Stimmungsmotivationshypothese nach Schwarz (1987) postulieren, dass Menschen in guter Stimmung sich mit einem Thema gedanklich weniger intensiv auseinandersetzen als solche in schlechter Stimmung, d.h. je besser die Stimmung ist, desto flacher werden Informationen verarbeitet und umgekehrt. Flache Informationsverarbeitungsprozesse sind in guten Stimmungslagen außerdem von kürzerer Dauer als in schlechten Stimmungslagen, d.h. je besser die Stimmung eines Menschen ist, desto kürzer währt ein Informationsverarbeitungsprozess und umgekehrt (vgl. Jaekel 1997, S. 49). Überträgt man diese Erkenntnisse zum Einfluss der Stimmung auf die Informationsverarbeitung auf den Einfluss von Emotionen auf dieses Geschehen, so lässt sich folgende Annahme formulieren:

- H 3.2: Webnutzer mit negativen Emotionen setzen sich intensiver mit dem Inhalt der Website auseinander. Sie verfolgen den angefangenen Nutzungspfad konsequenter und tiefer als Webnutzer mit positiven Emotionen.

Die Dauer einer Informationsverarbeitung darf aber nicht mit der Dauer eines Medienkontaktes gleichgesetzt werden. Dem Lustprinzip und dem Gratifikationsstreben zufolge laden ansprechende und damit positive Gefühle auslösende Orte oder Inhalte eher zum Verweilen ein als weniger ansprechende Orte bzw. Inhalte. Vor dem Hintergrund dieser Annahme, die dem Hedonismuskonzept ebenso entspricht wie den Grundannahmen in der ökologischen Psychologie (z.B. ausformuliert im Modell von Mehrabian/Russell 1974), erwarten wir Folgendes:

- H 3.3: Webnutzer mit positiver Emotion verweilen auf einer Webseite *länger* als Webnutzer mit negativen Emotionen.

## 3 Durchführung der Untersuchung

### 3.1 Untersuchungsdesign und Experimentalgruppen

Die Überprüfung der aus den vorangegangenen theoretischen Überlegungen abgeleiteten Hypothesen erfolgte in einem Laborexperiment. Die Wahl des Labors gründet im Einsatz einer Augenkamera und dem dadurch bedingten technischen Aufwand. Der Studie liegt ein einfaktorielles, zweistufig variiertes Untersuchungsdesign zugrunde. Das Emotionstreatment liefert die unabhängige Variable „Freude“ als positive Emotion und „Trauer“ als negative Emotion. Als abhängige Variablen interessierten das Blick- und Klickverhalten.

Es wurden insgesamt 54 Versuchsteilnehmer akquiriert. Durch Messprobleme bei der Blickkalibrierung und durch fehlgeschlagene Emotionsinduktion ergab sich ein bereinigter Datensatz von 46 in die Auswertung aufgenommenen Personen. Die Versuchsteilnehmer setzten sich aus Studenten verschiedener Fachbereiche zusammen, wobei Studenten des wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereichs den größten Anteil ausmachten. Als Voraussetzung für die Teilnahme an dieser Studie war lediglich die Kenntnis der Navigation im WWW erforderlich.

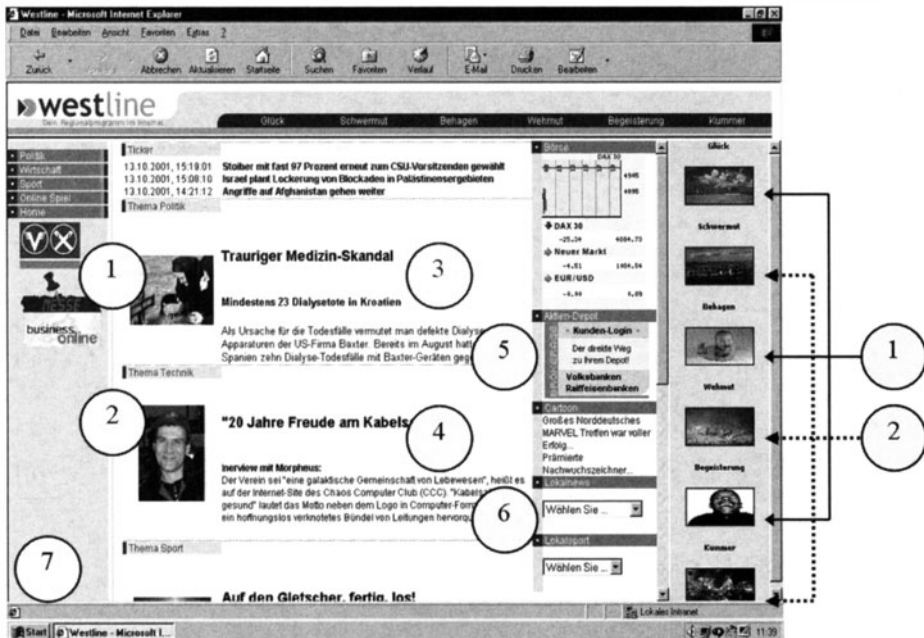
### 3.2 Variablen und deren Operationalisierung

#### Operationalisierung der abhängigen Variablen

Hinsichtlich des Blickverhaltens interessieren die Anzahl und die Dauer der Fixationen auf einer Website. Als Fixation, die die Grundlage des scharfen Sehens bildet, gilt eine kurze Verweildauer des Auges auf einem visuellen Reiz.

Die in der Untersuchung eingesetzte Website wurde in verschiedene Fixationsflächen unterteilt, sogenannte Areas of Interest, um den Blickverlauf der jeweiligen Probanden flächenbezogen zu bestimmen. Somit wurde das Blickverhalten über Fixationsflächenkontakte operationalisiert. Für diese Studie wurden die Kodierung und die folgende Blickauswertung ausschließlich auf der Startseite, also bis zur ersten Linkaktivierung, durchgeführt. Für die Startseite des selbst erstellten Webangebotes sind die Fixationsflächeneinteilungen in *Abbildung 1* visualisiert.

Abbildung 1: Untersuchte Homepage und Einteilung der Fixationsflächen

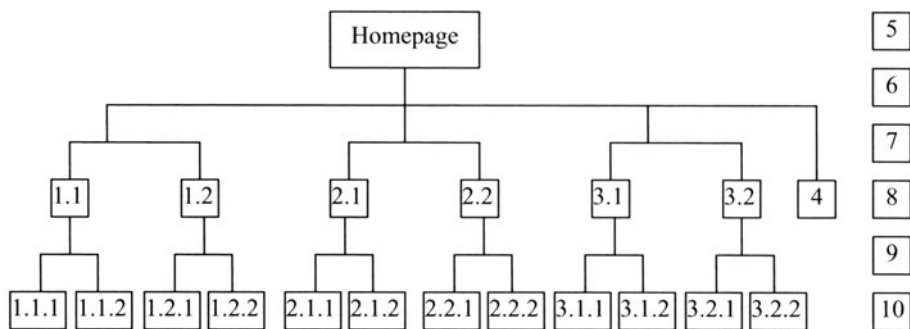


- |                                                          |                                                                                       |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 Bild, das eine <i>negative</i> Stimmung vermittelt     | 5 Text, der eine <i>negative</i> Stimmung vermittelt                                  |
| 2 Bild, das eine <i>positive</i> Stimmung vermittelt     | 6 Text, der eine <i>positive</i> Stimmung vermittelt                                  |
| 3 Headline, die eine <i>negative</i> Stimmung vermittelt | 7 Stellvertretend für Fixationsflächen, die als Areas of no Interest (no code) gelten |
| 4 Headline, die eine <i>positive</i> Stimmung vermittelt |                                                                                       |

Die dargestellte Homepage ist im Textbereich scrollbar. Alle weiteren Flächen des Textbereiches wurden in der oben illustrierten Weise codiert und in die Analyse einbezogen. Alle nicht relevanten Bereiche der Webpage wurden als nicht interessierende Fixationsflächenbereiche codiert (no code). Der Aufbau des mittleren Textteiles der Webpages war so gestaltet, dass jeweils ein Bild mit Headline und Text als zusammenhängende Nachrichteneinheit vorgestellt wurde. Jede Seite hat zwei positive und zwei negative Nachrichteneinheiten mit jeweils einer Headline, einem Text und einem Bild in entsprechender Wertigkeit. Auf der rechten Seite aller Webpages befinden sich, in der Reihenfolge „positiv-negativ“, sechs Bildlinks, die zu affektiv gleich geladenen Text-Bild-Kombinationen führen. Die links platzierten Navigationslinks „Politik“(1), „Wirtschaft“(2) und „Sport“(3) bieten auf jeder der beiden weiteren Hierarchieebenen jeweils zwei alternative Selektionsentscheidungen, die ebenfalls in positiv und negativ

differenziert wurden. Eine Ausnahme bot der Navigationslink „Online-Spiel“(4), der direkt zu einer interaktiven Schneeballschlacht verlinkte und keine weitere Alternative bot.

Abbildung 2: Aufbau des Interaktionsangebotes



1.1-1.2.2 Webpages der Rubrik Politik

4 Webpage mit Online-Spiel

2.1-2.2.2 Webpages der Rubrik Wirtschaft

5.-10 Webpages der links platzierten Bildlinks

3.1-3.2.2 Webpages der Rubrik Sport

Auf der dritten und untersten Hierarchieebene wurde keine Text-Bild-Kombination, sondern nur mit positiver oder negativer Wertigkeit geladener Fließtext angeboten. Das Angebot umfasste insgesamt 25 Seiten und war hierarchisch aufgebaut.

Die Messung des Blickverhaltens erfolgte über ein Eyetracking-System der Firma SMI (SensoMotoricInstruments), das auf einem Helm befestigt ist. Durch das Verfahren der Blickregistrierung konnten somit die Anzahl und mit Hilfe der Analysesoftware Observer VA aus dem Hause Noldus, die den Bilddaten eine Zeitspur zuordnet, auch die Dauer der Fixationen bestimmt werden. Die Blickregistrierung betrug bei jedem Versuchsteilnehmer exakt 3 Minuten, wobei nur die Fixationen bis zur ersten Linkaktivierung ausgewertet wurden. Beim Klickverhalten sind die Reihenfolge der Klicks sowie die Zeit zwischen zwei Klicks von Interesse. Das Klickverhalten wurde durch den jeweiligen Versuchsleiter während der Blickregistrierung mitverfolgt und protokolliert.

### Treatment und Messung der unabhängigen Variablen

Zur Induktion von Emotionen wurden verschiedene Verfahren entwickelt. Um für Forschungszwecke verwendbar zu sein, sollte ein Induktionsverfahren sowohl wirk-

sam, leicht handhabbar und ökonomisch als auch ethisch unbedenklich sein. Die Stimulus- und Vorstellungsmethode entsprechen diesen Anforderungen. Bei der Vorstellungsmethode sollten sich die Versuchspersonen an ein vergangenes Erlebnis erinnern, bei dem sie die gewünschte Emotion erlebt haben. Die Stimulusmethode setzt zur Induktion bestimmte Reize ein. Als Stimulus dienten in dieser Studie Bilder, die für dieses Experiment von den drei Versuchsleitern zusammengestellt und durch einen Treatment-Test an sechs Personen evaluiert wurden. Für die eigentliche Untersuchung wurden die Bilder ausgewählt, die hinsichtlich der Emotion Freude bzw. Trauer am stärksten bewertet wurden. Die beiden Verfahren werden als geeignet eingestuft, verschiedene Emotionen mit standardisierten Mitteln zu erzeugen und die Emotionen als nicht aufgezwungen zu empfinden (vgl. Spies 1988, S. 70-71).

Zur Induktionsüberprüfung füllten die Versuchspersonen direkt nach der Induktion und direkt nach der Blickregistrierung jeweils einen Fragebogen aus. Um ein hohes Maß an Reliabilität und Validität zu erzielen, wurden die Vor- und Nachbefragung auf der Grundlage eines in anderen Studien bereits erprobten Messinstruments durchgeführt, in dem die augenblicklich empfundene Emotion über eine Frage auf einer sechsstufigen Skala operationalisiert ist. Die Emotionen Trauer und Freude wurden dabei direkt abgefragt. Allerdings wurde versucht, durch Verheimlichung des eigentlichen Zwecks der Untersuchung und durch Ablenkung anhand der Fragen zu den Kontrollvariablen das Bewusstsein über die empfundene Emotion abzuschwächen, um den Probanden-Erwartungseffekt zu dämpfen.

Nach der Induktion wurde eine Treatmentkontrolle durchgeführt. Die Induktion galt als erfolgreich, wenn die erwünschte Emotion von den Probanden auf einer sechsstufigen Skala minimal als „mittel“ und die entgegengesetzte Emotion maximal als „nicht vorhanden“ bewertet wurde. Wenn der gewünschte Effekt nicht erreicht wurde, dann wurde der Proband nicht mehr in die weitere Untersuchung einbezogen.

### **Operationalisierung und Messung der Kontrollvariablen**

Durch die Vorbefragung wurden auch folgende Kontrollvariablen erhoben: die Stimmung, das Involvement der Person gegenüber den Nachrichtenrubriken der Website und die Weberfahrung. Als soziodemografische Daten wurden das Alter und das Geschlecht der Probanden erhoben. Die Auswahl dieser Kontrollvariablen ist durch im Vorfeld angestellte Überlegungen und Erfahrungen hinsichtlich weiterer die abhängige Variable beeinflussenden Variablen zu erklären. Bei der Überprüfung der Kontrollvariablen wurde ebenfalls darauf geachtet, dass man erprobte Messinstrumente einsetzte. In der Nachbefragung wurden neben der vorhandenen Emotion schließlich die Kontrollvariablen Stimmung, Suchmotivation (Seeker versus Surfer), und Angaben zur Person abgefragt. Auch hier wurde darauf geachtet, bestehende Messinstrumente zu verwenden.

### 3.3 Vergleich der Experimentalgruppen und Kontrolle der Treatmentwirkung

Die Experimentalgruppe, in der negative Emotionen induziert wurden, hatte einen Altersdurchschnitt von 25,1 Jahren, wohingegen die Gruppe mit positiver Emotion durchschnittlich 24,8 Jahre alt war. In der Zelle „Freude“ ergab sich eine Aufteilung von 9 weiblichen und 16 männlichen Teilnehmern. Dagegen waren in der Zelle „Trauer“ 16 weibliche und lediglich 5 männliche Probanden enthalten. Da aus Voruntersuchungen bekannt ist, dass die negative Emotionsinduktion bei Männern wesentlich schwieriger als bei Frauen ist, konnte eine derartige Aufteilung erwartet werden. Dieser überwiegende Anteil der Frauen in der Gruppe der negativen Emotion erwies sich als hoch signifikant, und daher wurde die Kontrollvariable Geschlecht als Kovariate in das Design der Untersuchung aufgenommen. Ebenso war ein signifikanter Zusammenhang in der Emotionsänderung während des Experiments zu beobachten, so dass die Emotionsänderung ebenfalls als Kovariate aufgenommen wurde. Aus diesem Grund wurde zur Überprüfung der Hypothesen eine Kovarianzanalyse durchgeführt.

Als weitere Kontrollvariable ist die Stimmung zu nennen. Es wurde ein eindeutiger Zusammenhang zwischen Emotion und Stimmung festgestellt. Die Induzierung von negativen Emotionen ist verbunden mit der Induzierung von negativer Stimmung. Ebenso bewirkt die Induzierung von positiven Emotionen eine positive Stimmung. Anzumerken ist, dass beide Stimmungslagen nach der Hauptuntersuchung wieder zum neutralen Zustand tendierten.

Bezüglich des Involvements wurde nach dem Involvement für Nachrichtenseiten für Wirtschaft, Politik und Sport gefragt. Für die beiden erstgenannten Kontrollvariablen ergaben sich keine überzufälligen Gruppenunterschiede, dagegen war ein signifikanter Unterschied im Bereich des Sportinvolvement zu erkennen. Es konnte festgestellt werden, dass die Zelle „Trauer“ deutlich weniger Interesse in dieser Rubrik zeigte. Dieses Erkenntnis kann durch den hohen Frauenanteil in dieser Zelle erklärt werden, was durch eine Überprüfung auf Scheinkorrelation nachgewiesen wurde. Die signifikanten Unterschiede wurden demnach durch die Variable Geschlecht erzeugt, so dass die Kontrollvariable Sportinvolvement nicht als weitere Kovariate berücksichtigt werden musste.

Bei der Überprüfung der Kontrollvariable Weberfahrung und der Art der Websitenutzung ergab sich kein signifikantes Ergebnis. Als letzte Kontrollvariable wurde die Ablenkung durch die Helmkamera erhoben, die ebenfalls keinen signifikanten Einfluss ausübte.

### **3.4 Gang der Untersuchung**

Das Laborexperiment fand im November 2001 und im Januar 2002 im Multimedia- und Telekommunikationslabor des Instituts für Marketing & Handel der Georg-August-Universität Göttingen statt. Für die Durchführung des Experiments wurden Göttinger Studenten angeworben, denen eine kleine Aufwandsentschädigung in Aussicht gestellt wurde. Der Zeitaufwand wurde mit etwa 45 Minuten angekündigt. Am Tag der Untersuchung wurden die Versuchspersonen durch Zufallsziehungen in die Emotionsgruppen eingeteilt.

Bei der Begrüßung wurde der Proband vom Versuchsleiter gebeten, zur Messung der Gedächtnisleistung auf das Verhalten am Computer das glücklichste bzw. traurigste Lebensereignis in etwa 10-15 min. aufzuschreiben. Nach der Imagination wurde die Versuchsperson gebeten, sich die an die Wand projizierten Bilder anzusehen, wobei jedes der 10 Bilder 8 Sekunden zu sehen war. Nach der Induktion erfolgte die Vorbefragung, in der die Stimmungsinduktion überprüft und, zur Ablenkung vom eigentlichen Untersuchungsgegenstand, einige Kontrollfragen gestellt wurden. Zeigte sich, dass das Treatment nicht erfolgreich war, wurde die Person über den Zweck der Untersuchung informiert, incentiviert und verabschiedet.

Die Hauptuntersuchung wurde mit einer kurzen Einführung in die Funktionsweise der Helmkamera begonnen, um mögliche Störeffekte durch die verwendete Technik gering zu halten bzw. auszuschließen. Der Proband wurde ohne weitere Instruktionen gebeten, im vorbereiteten Webangebot zu surfen.

Im Anschluss an die Blick- und Klickaufzeichnung fand eine Nachbefragung statt, in der die übrigen Kontrollvariablen abgefragt wurden. Am Ende des Experiments wurden die Versuchsteilnehmer über den eigentlichen Zweck der Studie aufgeklärt. Das gesamte Experiment dauerte etwa 40 Minuten.

## **4 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse**

### **4.1 Befunde zum Blickverhalten**

Als Falsifikationskriterium wurde das in der Grundlagenforschung übliche 5% Signifikanzniveau festgelegt (vgl. Bortz/Döring 1995, S. 26). Von einem tendenziellen Effekt wird beim Erreichen des 10%-Signifikanzniveaus gesprochen. Die gerichteten Hypothesen werden über einseitige Tests geprüft. Die Daten der Blickmessung wurden

relativiert, indem die absolute Anzahl bzw. Dauer der Fixationsflächenkontakte einer Person auf der jeweiligen Area of Interest der Webpage durch die Gesamtzahl der Fixationsflächenkontakte dieser Person auf allen Areas of Interest dividiert wurde. Diese personenbezogene Relativierung ermöglichte einen sinnvollen interpersonellen Vergleich der Nutzung einzelner Fixationsflächen.

Eine Voraussetzung für die Anwendung der Kovarianzanalyse besteht in der Gleichheit der Varianzen der zu vergleichenden Populationen. Daher wurde bei jeder Hypothesenprüfung der Levene-Test der Varianzgleichheit vorangestellt. Die Präsentation der Ergebnisse ist der Reihenfolge der Hypothesenableitung entsprechend. In der folgenden Tabelle sind die Ergebnisse der Kovarianzanalyse zur relativen Anzahl der Fixationen bei den einzelnen Site-Elementen dargestellt, wobei in den Zellen die Mittelwerte und in Klammern die jeweilige Standardabweichung dargestellt ist.

Als Ergebnis der Überprüfung der Hypothese H 1.1 kann festgestellt werden, dass Personen mit positiver Emotion positive Bilder weniger betrachten als Personen mit negativer Emotion. Es zeigen sich hier sogar der Hypothese entgegengesetzte Mittelwertunterschiede. Die Unterschiede in den Mittelwerten der relativen Fixationshäufigkeit für die Websiteelemente Headline und Text sind zwar hypothesenkonform, die kovarianzanalytische Prüfung ist jedoch nicht signifikant.

Die positiv induzierten Personen zeigen auch im Vergleich der positiven und negativen relativen Betrachtungsanzahl der Websiteelemente insgesamt eine geringere Fixationsanzahl bei den positiven Elementen. So betrachteten 46,4% der Personen mit positiver Emotion positive Bilder, die restlichen 53,6% der Fixationskontakte dieser Gruppe war jedoch auf negative Bilder. Die Hypothese H 1.1 muss somit verworfen werden.

Analog erfolgt die Interpretation der H 1.2 Hypothese. Entsprechend ist hier ein „umgekehrter“ Mittelwertunterschied bei der Bildhypothese und ein den Annahmen entsprechender Unterschied bei Headlines und Text – auch hier ergeben sich aber durch die kovarianzanalytische Prüfung keine Signifikanzen.

Die Ergebnisse zur relativen Fixationsdauer entsprechen denen der relativen Fixationsanzahl. Es zeigt sich auch hier, dass erfreute Personen positive Bilder kürzer betrachten als Personen mit negativer Emotion. Somit kann eine der Hypothese entgegengesetzte Mittelwertdifferenz festgestellt werden. Die Mittelwerte der relativen Fixationsdauer für das Websiteelement Text weisen zwar eine Differenz in die angenommene Richtung auf, diese ist jedoch nicht signifikant. Die Mittelwerte der relativen Fixationsdauer für das Websiteelemente Headline hingegen weisen einen hypothesenkonformen Unterschied auf, und dieser Effekt ist signifikant auf dem 5%-Niveau.



Tabelle 1: Ergebnisse zur relativen Anzahl der Flächenkontakte

| Relative Anzahl der Fixationen auf ... | Emotion positiv (Freude) | Emotion negativ (Trauer) | Signifikanz (1-seitig) - Kovarianzanalyse |
|----------------------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------------|
| positive Bilder - H 1.1                | 0,46 (0,15)              | 0,52 (0,14)              | 0,122 n.s.                                |
| positive Headlines - H 1.1             | 0,45 (0,24)              | 0,34 (0,21)              | 0,123 n.s.                                |
| positive Texte - H 1.1                 | 0,43 (0,22)              | 0,41 (0,27)              | 0,197 n.s.                                |
| negative Bilder - H 1.2                | 0,54 (0,15)              | 0,48 (0,14)              | 0,122 n.s.                                |
| negative Headlines - H 1.2             | 0,55 (0,24)              | 0,658 (0,21)             | 0,123 n.s.                                |
| negative Texte - H 1.2                 | 0,57 (0,22)              | 0,596 (0,27)             | 0,197 n.s.                                |

erster Wert in Spalte 2 und 3: Mittelwert

Wert in Klammer: Standardabweichung

n.s.: nicht signifikant

Tabelle-2: Ergebnisse zur relativen Dauer der Flächenkontakte

| Relative Fixationsdauer bei ... | Emotion positiv (Freude) | Emotion negativ (Trauer) | Signifikanz (1-seitig) - Kovarianzanalyse |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------------|
| positiven Bildern - H 2.1       | 0,48 (0,24)              | 0,56 (0,19)              | 0,157 n.s.                                |
| positiven Headlines - H 2.1     | 0,49 (0,26)              | 0,31 (0,25)              | 0,041 *                                   |
| positiven Texten - H 2.1        | 0,46 (0,24)              | 0,43 (0,31)              | 0,176 n.s.                                |
| negativen Bildern - H 2.2       | 0,52 (0,24)              | 0,44 (0,19)              | 0,157 n.s.                                |
| negativen Headlines - H 2.2     | 0,51 (0,26)              | 0,69 (0,25)              | 0,041 *                                   |
| negativen Texten - H 2.2        | 0,54 (0,24)              | 0,57 (0,31)              | 0,176 n.s.                                |

erster Wert in Spalte 2 und 3: Mittelwert

Wert in Klammer: Standardabweichung

n.s.: nicht signifikant, \*: signifikant (5 %-Niveau)

Die erfreuten Personen zeigen auch hier im Vergleich der positiven und negativen Betrachtungsanzahl der Websitelemente insgesamt eine geringere Fixationsanzahl auf positive Elemente. So betrachteten 47,8% der Personen mit positiver Emotion positive Bilder, die restlichen 52,2% der Fixationskontakte dieser Gruppe waren jedoch auf negative Bilder. Die Hypothese H 2.2 muss somit für Bilder und Text verworfen wer-

den, für Headlines zeigte sich eine Bestätigung der Hypothese durch das Datenmaterial.

Analog erfolgt die Interpretation der Hypothese H 2.2. Entsprechend ist hier ein „umgekehrter“ Mittelwertunterschied bei der Bildhypothese und eine den Annahmen entsprechende Differenz bei Headlines und Text zu erkennen – auch hier ergibt sich für das Websiteelement Headline eine signifikantes Ergebnis durch die Kovarianzanalyse.

Als Fazit der Blickhypothesenprüfung kann festgehalten werden, dass sowohl bei der relativen Fixationsanzahl als auch der -dauer bei Bildern nicht nur keine Bestätigung, sondern hypotheseninkonforme Mittelwertunterschiede auftraten. Bei den Websiteelementen Headline und Text wurde ein hypothesenkonformer Mittelwertunterschied der relativen Fixationsanzahl und -dauer gemessen, dieser Effekt war jedoch nur bei der relativen Dauer auf Headlines auch signifikant.

## 4.2 Befunde zum Klickverhalten

Die Überprüfung der Hypothese H 3.1 wurde anhand einer Kreuztabellierung mit Chi<sup>2</sup>-Test durchgeführt. Die Hypothese ist zwar nur für den ersten Klick auf dem Interaktionsangebot formuliert, um aber eine umfassendere Darstellung des Klickverhaltens geben zu können, wurden zusätzlich der Zweit- und Drittklick aufgeführt.

Tabelle 3: Ergebnisse zum Klickverhalten (Erster bis dritter Klick)

|                                            | Emotion positiv<br>(Freude) | Emotion negativ<br>(Trauer) | Signifikanztest<br>(1-seitig) -<br>Kreuztabellierung ( $\chi^2$ ) |
|--------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Erster Klick auf positiven<br>Link - H 3.1 | 68% (17/25)                 | 42,9% (9/21)                | 0,078 T                                                           |
| zweiter Klick auf positiven<br>Link        | 45,8% (11/24)               | 47,6% (10/21)               | 0,571 n.s.                                                        |
| dritter Klick auf positiven<br>Link        | 55% (11/20)                 | 63,2% (12/19)               | 0,424 n.s.                                                        |

erster Wert in Spalte 2 und 3: Mittelwert

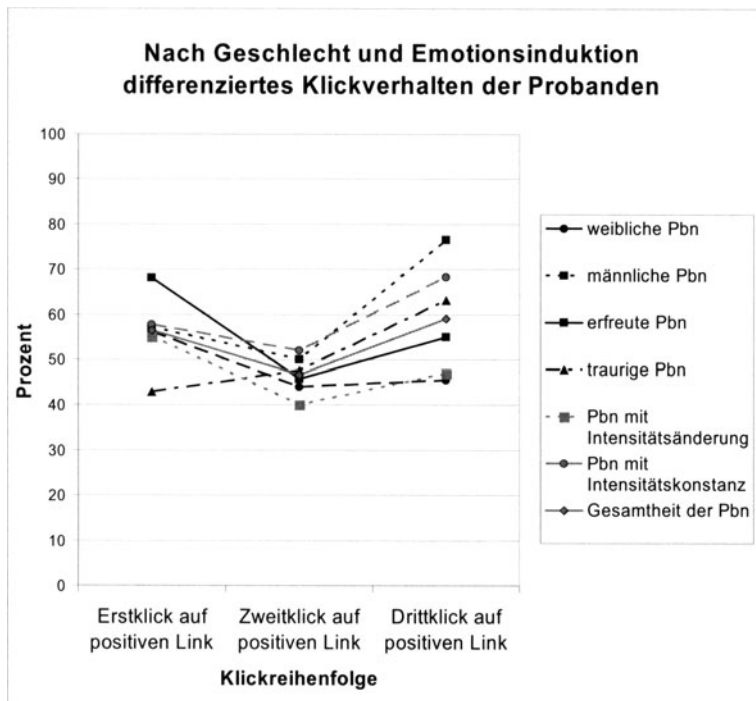
Wert in Klammer: Standardabweichung

n.s.: nicht signifikant, T: tendenzieller Effekt (10 %-Niveau)

Von 25 Personen, denen positive Emotionen induziert wurden, klickten 17 als erstes auf einen positiven Link. Dagegen klickten nur 9 von 21 traurigen Probanden zuerst

auf einen positiven Link. Dieses Ergebnis entspricht der Hypothese, ist aber, trotz einer eindeutigen Tendenz, als nicht signifikant zu bezeichnen. Bei den beiden folgenden Ergebnissen dieser Überprüfung wird ersichtlich, dass mit zunehmender Anzahl der Klicks die traurigen Personen vermehrt positive Links aktivieren. Der in Tabelle 3 dargestellte Sachverhalt ist in der folgenden Abbildung visualisiert. Neben den Werten der Klicks der positiv und negativ Induzierten sind zusätzlich die Klicks der weiblichen und männlichen Versuchsteilnehmer aufgeführt.

Abbildung 3: Klickreihenfolge bei positiven und negativen Navigationslinks



Die abschließende Auswertung der Hypothesen H 3.2 und H 3.3 wurde wiederum anhand einer Kovarianzanalyse vorgenommen. Die Prüfung der Hypothese 3.2, die Annahmen zur unterschiedlich intensiven Auseinandersetzung mit den Inhalten der Website beinhaltete, wurde umgesetzt, indem die relative Anzahl der Klicks auf Seiten der ersten und zweiten Ebene der Shopsite festgestellt wurden. Von einer consequenteren bzw. tieferen Verfolgung des angefangenen Surfpfades kann ausgegangen werden, wenn diese Gruppe mehr Klicks auf Seiten der unteren, zweiten Ebene der Website aufzeigt.

Die durchschnittliche Verweildauer auf einer Seite ergab sich dagegen durch die Division der Anzahl der Klicks durch die Gesamtzeit, die bei jedem Probanden 180 sec. (3 min.) betrug.

Tabelle 4: Ergebnisse zum Klickverhalten auf der 1. und 2. Ebene sowie zur Verweildauer

|                                                                                           | Emotion positiv (Freude) | Emotion negativ (Trauer) | Signifikanz (1-seitig) - Kovarianzanalyse |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------------------|
| Relative Anzahl der Klicks auf der ersten Ebene (bez. auf sämtl. Klicks des Pbn) - H 3.2  | 0,72 (0,22)              | 0,89 (0,18)              | 0,022 *                                   |
| Relative Anzahl der Klicks auf der zweiten Ebene (bez. auf sämtl. Klicks des Pbn) - H 3.2 | 0,28 (0,22)              | 0,11 (0,18)              | 0,022 *                                   |
| Durchschnittliche Verweildauer auf einer Seite (in sec.) - H 3.3                          | 48,61 (35,64)            | 44,59 (19,08)            | 0,340 n.s.                                |

erster Wert in Spalte 2 und 3: Mittelwert

Wert in Klammer: Standardabweichung

n.s.: nicht signifikant, \*: signifikant (5%-Niveau)

Die relative Anzahl der Klicks auf der ersten Ebene betrug bei den erfreuten Probanden etwa 72%. Da das Interaktionsangebot nur zwei Ebenen beinhaltete, belief sich somit die relative Anzahl der Klicks auf der zweiten Ebene auf etwa 28%. Dagegen ergab sich bei den Probanden mit negativen Emotionen ein Verhältnis von etwa 89% der Klicks auf der ersten Ebene zu 11% auf der zweiten Ebene. Dieser der Hypothese entgegengesetzte Zusammenhang erwies sich als signifikant.

Die Richtung der Befunde zur Verweildauer entspricht zwar unserer Erwartung, aber der Unterschied erwies sich als nicht signifikant. Somit müssen auch die Hypothesen H 3.2 und H 3.3 verworfen werden.

## 5 Diskussion der Ergebnisse und Implikationen für die Forschung

Als erstes Ergebnis dieser Studie konnte festgestellt werden, dass die aufgestellten Blickhypothesen weitestgehend verworfen werden mussten. Zwei Gründe könnten hierfür angeführt werden: Zum einen ist die Theorie von Bower auf diesen Untersu-

chungsgegenstand anwendbar, aber die Emotionsinduktion ist vielleicht nicht stark genug gewesen, um Effekte auf das Blickverhalten hervorzurufen. Da die Induzierung aber verhältnismäßig intensiv war und die Selbsteinschätzung der Probanden eine eher starke Emotionsinduktion bestätigte, ist es fraglich, ob dieses Forschungsfeld überhaupt noch für das Marketing relevant ist. Denn wenn Effekte erst in Situationen auftreten, die von sehr extremen Emotionen begleitet sind, so dürfte das dann nur auf einen sehr geringen Anteil der Webnutzung zutreffen.

Ein zweiter Grund könnte zum anderen darin liegen, dass die Theorie von Bower weniger geeignet ist, Annahmen für die Wahrnehmung im WWW zu treffen. So wurde bereits im Theorieteil der Arbeit darauf hingewiesen, dass die Theorie empirisch gut belegt ist für die der Wahrnehmung nachgelagerten Prozesse des Lernens und der Erinnerung, empirische Belege für Auswirkungen auf Wahrnehmungsprozesse sind jedoch selten – für das WWW als Untersuchungsgegenstand fehlen empirische Befunde vollkommen. Es bedarf nun weiterer Blickregistrierungsstudien, um den Einfluss von Emotionen auf Wahrnehmungsprozesse näher zu beleuchten und die Ergebnisse dieser Arbeit kritisch zu prüfen.

Das Ergebnisse zu den Klickhypothesen zeigen, dass der Erstклик der Webnutzer auf Grundlage der erweiterten ACT-Theorie erklärt werden kann. Für das weitere Verhalten der Webnutzer hingegen wurden die getroffenen Annahmen nicht bestätigt. Eine Erklärung kann in der zweiten Zusatzannahme zur ACT-Theorie liegen. Dort wird eine Emotionsbewältigung postuliert, die dem „mood-repair“-Effekt aus der Stimmungsforschung entspricht. Jedoch wurde dies nicht für eine bestimmte Emotionsvalenz konkretisiert. Intensive positive Emotionen führen demnach im Zeitablauf zu einer intensiveren Auseinandersetzung mit positiven Inhalten, um den insgesamt positiven Zustand aufrecht zu erhalten. Negative Emotionen hingegen führen im Zeitablauf einer Emotionsbewältigung ebenfalls zu einem Abruf positiver Inhalte. Auf Grundlage der hier vorgestellten Ergebnisse könnte diese Zusatzannahme nun weiter spezifiziert werden: Beim Auftreten intensiver Emotionen wird das aufgabenbezogene Ziel im Zeitablauf vorübergehend durch das Ziel der Emotionsbewältigung ersetzt – bei intensiven negativen Emotionen ist dieser Effekt jedoch im Zeitverlauf stärker als bei intensiven positiven Emotionen. Dadurch wäre erklärt, dass erst ein Erstклик auf negative Weblinks vorgenommen wurde (emotionskonformes Verhalten), dann aber im Rahmen einer vorübergehenden Emotionsbewältigung zunehmend stärker positive Inhalte abgerufen wurden. Dieser Verlauf spiegelt sich in der Klickreihenfolge, der Ebenennutzung und der Verweildauer auf positiven Seiten wider. Es bedarf daher weiterer Blickregistrierungsstudien, um den Einfluss von Emotionen auf das Klickverhalten näher zu beleuchten und die Ergebnisse dieser Arbeit kritisch zu prüfen.

## 6 Literaturverzeichnis

- ANDERSON, J.R., *The architecture of cognition*, Cambridge 1983.
- BORTZ, J.; DÖRING, N., *Forschungsmethoden und Evaluation*, 2. Aufl., Berlin u.a. 1993.
- BOWER, G. H., Mood and memory, in: *American Psychologist*, 36. Jg., 1981, S. 129-148.
- FORGAS, J.; BOWER, G., Mood Effects on Person-Perception Judgements, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 53. Jg., Nr. 1/1987, S. 53-60.
- IZARD, C.E., *Die Emotionen des Menschen: eine Einführung in die Grundlagen der Emotionspsychologie*, Weinheim, Basel 1981.
- JAEKEL, M., *Einflüsse der Stimmung auf Werbewirkungen*, Dissertation an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Göttingen 1997.
- MACKIE, D.; WORTH, L., Feeling Good, But Not Thinking Straight: The Impact of Information on Evaluative Judgement, in: FORGAS, J. (Hrsg.), *Emotion and Social Judgement*, Oxford, New York, Frankfurt 1991, S. 201-219.
- MEHRABIAN, A.; RUSSELL, J.A., *An Approach to Environmental Psychology*, Cambridge, Mass. 1974.
- MEYER, W.-U.; SCHÜTZWOHL, A.; REISENZEIN, R., *Einführung in die Emotionspsychologie*, Band 1, Bern u.a. 1993.
- SCHWARZ, N., *Stimmung als Information*, Berlin u.a. 1987.
- SILBERER, G., Die Stimmung im Verkaufsgespräch, in: SILBERER, G. (Hrsg.), *Beiträge zur Werbewissenschaft Nr. 10*, Institut für Marketing & Handel an der Universität Göttingen 1997, S. 1-24.
- SILBERER, G.; ENGELHARDT, J.-F.; WILHELM, T., *Kundenlauf in Web-Shops*, Institut für Marketing & Handel der Universität Göttingen 2002.
- SILBERER, G.; JAEKEL, M., *Marketingfaktor Stimmungen. Grundlagen, Aktionsinstrumente, Fallbeispiele*, Stuttgart 1996.
- SPIES, K., Einfluss von Emotionen auf die Ziel- und Handlungsauswahl, in: *Zeitschrift für experimentelle und angewandte Psychologie*, Band 37, Nr. 1/1990, S. 124-152.
- SPIES, K., Einfluss von Emotionen auf den Musterübereinstimmungsvergleich, in: *Zeitschrift für experimentelle und angewandte Psychologie*, Band 35, Nr. 2/1998, S. 317-344.
- SPIES, K.; HESSE, F.W., Interaktion von Emotion und Kognition, in: *Psychologische Rundschau*, Band 23, 1986, S. 75-90.

**Mark Wendlandt, Ursula Hansen**

# **Reaktanz als Stolperstein des Beziehungsmarketing**

|       |                                                                                       |     |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1     | Kundenseitige Grenzen des Beziehungsmarketing .....                                   | 135 |
| 2     | Mögliche Erklärungen von Kundenwiderstand im Beziehungsmarketing .....                | 136 |
| 3     | Empirische Hinweise auf Kundenwiderstand .....                                        | 139 |
| 4     | Die Reaktanztheorie als Erklärungsmuster für Widerstand gegenüber Kundenbindung ..... | 140 |
| 4.1   | Grundlagen der Reaktanztheorie .....                                                  | 140 |
| 4.2   | Bisherige Anwendungsgebiete in Marketing- und Konsumentenforschung .....              | 142 |
| 4.3   | Übertragung der Reaktanz auf den Bereich Kundenbindung .....                          | 142 |
| 4.4   | Determinanten der Reaktanz .....                                                      | 143 |
| 4.4.1 | Anbieterseitige Ausgestaltung der Kundenbindungsmaßnahme .....                        | 143 |
| 4.4.2 | Moderierende konsumentenseitige Faktoren .....                                        | 145 |
| 4.5   | Potenzielle Wirkungen der Reaktanz .....                                              | 146 |
| 5     | Zusammenfassung und Ausblick .....                                                    | 147 |
| 6     | Literaturverzeichnis .....                                                            | 149 |

# 1 Kundenseitige Grenzen des Beziehungsmarketing

Eine der großen Innovationslinien des Marketing der letzten Zeit ist im *Beziehungsmarketing* („*Relationship Marketing*“) zu sehen. Seit den ersten Beiträgen Anfang der 80er wurden im Beziehungsmarketing Erkenntnisse aus verschiedenen Bereichen – wie etwa Dienstleistungs-, Konsumgüter- und Investitionsgütermarketing – integriert, so dass es eine starke Verbreitung in Forschung und Praxis erfahren hat. Dabei wurde es z.T. recht euphorisch als grundlegend neues „Marketingparadigma“ proklamiert (vgl. z.B. Grönroos 1994), das im Gegensatz zum Transaktionsmarketing langfristige Geschäftsbeziehungen und ein partnerschaftliches Verhältnis zum Kunden in den Mittelpunkt stellt. Als weitere Wesensmerkmale des Beziehungsmarketing werden die Betonung von zweiseitiger Kommunikation, die Fokussierung auf Beziehungsqualität sowie die Ausrichtung am Kundenwert angesehen (zum „Identitätskern“ siehe Hansen/Bode 1999). Der hier zu ehrende Kollege Hermann Diller hat sich in diesem Zusammenhang besondere Verdienste erworben und die Themen Beziehungsmarketing und Kundenbindung in der Forschungsgemeinschaft ganz entscheidend mitgeprägt. Er war es auch, der nicht der Konzepteuphorie verfiel, sondern auf kundenbedingte Einschränkungen hinwies, da der Erfolg des Beziehungsmarketing ganz entscheidend von der Bindungsbereitschaft des Kunden abhängt (vgl. Diller 2001). Dieser Gedanke leitet ganz wesentlich die Entstehung dieses Beitrages.

Die erwähnte optimistische bis euphorische Grundhaltung gegenüber dem Beziehungsmarketing wurde erst zum Ende der 90er Jahre durch ein realistischeres Bild abgelöst, in dem auch seine Probleme und Grenzen Thema waren. Diskutiert wurde dabei u.a. die Frage, ob Beziehungsmarketing für Endverbrauchermarkte geeignet sei (vgl. O'Malley/Tynan 2000; Pels 1999; Pressey/Mathews 2000) oder überhaupt alle Kunden für solche Maßnahmen in Frage kämen (vgl. Yau et al. 2000; Peterson 1995). Man beschäftigte sich mit der „dunklen Seite“ des Beziehungsmarketings (vgl. Grayson/Ambler 1999) und sammelte Belege für ablehnende Kundenreaktionen (vgl. Fournier/Dobscha/Mick 1998). Bis dahin wurde oftmals vereinfachend davon ausgegangen, dass Kunden das Angebot einer langfristigen Beziehung unbedenklich annehmen und so ein Vorteil für Kunden und Unternehmen entstehe. Neben der kritischen Betrachtung auf der Mikro-Ebene wurden ebenfalls gesellschaftliche und ethische Probleme des Beziehungsmarketing aufgegriffen (vgl. Hansen 2000).

Ziel dieses Beitrages soll es sein, den Erklärungsgehalt einer klassischen psychologischen Theorie, nämlich der Theorie der psychologischen Reaktanz, im Zusammenhang des Beziehungsmarketing zu untersuchen. Diese wird auf das Kundenbindungsmanagement als einem instrumentellen Bereich des Beziehungsmarketing angewendet. Dazu werden mögliche Gründe für Kundenwiderstand im Beziehungsmarketing dargelegt, um die besondere Relevanz der Reaktanztheorie zu



begründen, und bisherige empirische Hinweise zusammengefasst. Anschließend wird die Reaktanztheorie kurz in ihrer allgemeinen Form mit ihren bisherigen Anwendungsfeldern im Marketing vorgestellt, wonach die Übertragung auf das Kundenbindungsmanagement erfolgt. Als Ergebnis wird schließlich ein konzeptionelles Modell der Reaktanz im Rahmen von Kundenbindungsmaßnahmen dargestellt.

Hierbei wird sich der Beitrag auf den Endverbraucherbereich beschränken. Zwar wurden negative Kundenreaktionen im Bereich der industriellen Geschäftsbeziehungen aufgrund einseitiger Abhängigkeit ebenfalls in der Literatur aufgegriffen (vgl. Plinke/Söllner 2000), bedürfen aber einer vollkommen eigenständigen Perspektive und können deshalb an dieser Stelle nicht mitbehandelt werden. Aufgrund des inzwischen weit verbreiteten „Massen-Beziehungsmarketings“ ist auf Endverbrauchermärkten auch in einem größeren Ausmaß mit Widerständen zu rechnen.

## 2 Mögliche Erklärungen von Kundenwiderstand im Beziehungsmarketing

Um Gründe für Kundenwiderstand darlegen zu können, müssen Überlegungen zum Konsumentenverhalten im Rahmen des Beziehungsmarketing herangezogen werden. Dabei werden zum einen (a) Faktoren analysiert, die grundsätzlich für oder gegen das Eingehen einer langfristigen Beziehung sprechen sowie (b) negative Effekte durch konkrete Instrumente des Beziehungsmarketing betrachtet, die zu Widerstand beim Kunden führen.

(a) Zahlreiche Autoren haben sich bereits mit dem Bindungsverhalten von Konsumenten beschäftigt. Sheth und Parvatiyar (1995) liefern eine umfassende Aufstellung von Argumenten für und wider eine Beziehungsorientierung aus Konsumentensicht. Auch Bendapudi und Berry (1997) haben in ihrem komplexen Modell, das Beziehungsverläufe erklären soll, verschiedene konsumentenseitige Einflussfaktoren aufgenommen. Hennig-Thurau, Gwinner und Gremler (2000) postulieren in ihrem Modell ebenfalls Einflüsse, die auf den vom Kunden wahrgenommenen Beziehungsnutzen wirken, und unterscheiden zwischen „Relational Benefits“ und „Relational Barriers“. Diller (2000) führt vergleichbare positive und negative „Loyalty Factors“ auf, die den potentiellen Bindungswillen des Konsumenten beeinflussen. Eine ähnliche Aufstellung findet sich bei Jeker (2002).

Der gezeigte Überblick erhebt in Bezug auf Autorennennungen zwar keinen Anspruch auf Vollständigkeit, dürfte jedoch die wesentlichen Faktoren beinhalten. Allerdings erschweren in der Gesamtübersicht die unterschiedlichen Begrifflichkeiten einen Ver-

gleich. Es handelt sich teils um innere Motive, teils um Phänomene der Außenwelt des Konsumenten (z.B. „Superior Alternatives“).

Tabelle 1: Beispielhafte Erklärungen des Bindungs- bzw. Beziehungsverhaltens von Konsumenten

| Autor(en)                            | Faktoren, die ein beziehungsorientiertes Verhalten der Konsumenten positiv beeinflussen | Faktoren, die ein beziehungsorientiertes Verhalten der Konsumenten negativ beeinflussen | Beziehungs-orientiertes Verhalten bzw. verhaltens-relevante Größe beim Konsumenten |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Sheth/Parvatiyar 1995                | Routinized choices                                                                      | Satiation, Lack of novelty                                                              | Propensity to engage in relational market behavior                                 |
|                                      | Opportunity to generalize                                                               | High exit barriers                                                                      |                                                                                    |
|                                      | Expectation for Future positive reinforcement                                           | Dissatisfaction                                                                         |                                                                                    |
|                                      | Consumer inertia                                                                        | Superior alternatives                                                                   |                                                                                    |
|                                      | Need for information                                                                    |                                                                                         |                                                                                    |
|                                      | Perceived risk                                                                          |                                                                                         |                                                                                    |
|                                      | Cognitive consistency                                                                   | Conflict with marketer                                                                  |                                                                                    |
|                                      | Postpurchase rationalization                                                            | Excessive emphasize of social norms                                                     |                                                                                    |
|                                      | Family orientation                                                                      |                                                                                         |                                                                                    |
| Social orientation                   |                                                                                         |                                                                                         |                                                                                    |
| Bendapudi/Berry 1997                 | Relationship Specific Investments                                                       |                                                                                         | Relationship Maintenance bzw. Outcomes                                             |
|                                      | Expertise                                                                               |                                                                                         |                                                                                    |
|                                      | Social Bonding                                                                          |                                                                                         |                                                                                    |
| Hennig-Thurau/ Gwinner/ Gremler 2000 | Social Benefits                                                                         | Independence                                                                            | Net Benefits of a relationship                                                     |
|                                      | Confidence Benefits                                                                     | Freedom of Choice                                                                       |                                                                                    |
|                                      | Special Treatment Benefits                                                              | Variety seeking                                                                         |                                                                                    |
|                                      | Identity related Benefits                                                               | Privacy                                                                                 |                                                                                    |
| Diller 2000                          | Social Integration                                                                      | Opportunism                                                                             | Intensity of Loyalty                                                               |
|                                      | Continuity                                                                              | Variety seeking                                                                         |                                                                                    |
|                                      | Relief                                                                                  | Autonomy                                                                                |                                                                                    |
| Jeker 2002                           | Gewohnheitsbedürfnis                                                                    | Abwechslungsbedürfnis                                                                   | Bindungsverhalten                                                                  |
|                                      | Sicherheitsbedürfnis                                                                    | Risikobereitschaft                                                                      |                                                                                    |
|                                      | Bequemlichkeit                                                                          | Abhängigkeitsgefühl                                                                     |                                                                                    |

Anmerkungen: Bei Sheth/Parvatiyar 1995 wurden institutionelle Faktoren weggelassen. Faktoren, die die Relevanz der Reaktanztheorie stützen, sind im Druck hervorgehoben.

Im Rahmen dieses Beitrages ist es ausreichend, sich mit den negativen Faktoren zu beschäftigen, um die Gründe für Kundenwiderstand aufzuzeigen. Auffallend ist die relativ übereinstimmende Erwähnung eines Bedürfnisses nach Autonomie (mit Begriffen wie „Abhängigkeit“, „Independence“, „Autonomy“, „Bonding“), das einer Bindung entgegenstehen könnte. Dieses bei allen Autoren wiederkehrende Freiheitsmotiv lässt die Reaktanztheorie zur Erklärung von Kundenwiderstand besonders relevant erscheinen.

(b) Einen auf das CRM (Customer Relationship Management) und damit eher auf die instrumentelle Ebene bezogenen Erklärungsansatz zum Verhalten der Konsumenten bietet Stauss (2002). Er untersucht Gründe für eine kundenseitige Ablehnung von CRM-Maßnahmen und erfasst sieben Nachteile aus Kundensicht, die zum großen Teil direkt aus den Prinzipien des Beziehungsmarketing resultieren:

- Eine verstärkte Kommunikation und Aufforderung zum Dialog kann unerwünscht sein und wird dann als Belästigung wahrgenommen (Belästigungseffekt).
- Das Erheben persönlicher Daten zur individuellen Behandlung der Kunden kann als indiskret empfunden werden (Indiskretionseffekt).
- Die Überbetonung der Kundenbindung kann von Kunden als Fesselung bewertet werden (Fesselungseffekt).
- Die Priorisierung wertvoller Stammkunden kann von weniger wertvollen Kunden als Diskriminierung erlebt werden (Diskriminierungseffekt).
- Finanzielle Anreize (wie etwa Treueprämien) rücken den ökonomischen Charakter der Beziehung ins Bewusstsein des Kunden (Ökonomisierungseffekt).
- Beim Verlust eines vorherigen bevorzugten Status können sich Kunden vom Anbieter entwertet fühlen (Entwertungseffekt).
- Das Ersetzen von persönlichen Kontakten zu Mitarbeitern durch IT-gestützte CRM-Lösungen führt zu einer Entpersonalisierung der Beziehung (Entpersonalisierungseffekt).

Auch hier wird mit dem Fesselungseffekt das Autonomiestreben von Konsumenten thematisiert. Der Konflikt zwischen diesem Autonomiestreben und der Festlegung von Konsumenten auf eine oder wenige Anbieterbeziehungen spielt also bei verschiedenen Erklärungsansätzen des Konsumentenverhaltens übereinstimmend eine wichtige Rolle. Eine Theorie, die sich traditionell mit der Einschränkung von Freiheitsspielräumen beschäftigt, ist die Theorie der psychologischen Reaktanz. Diese soll daher auf ihre Übertragbarkeit im Rahmen des Beziehungsmarketing bzw. der Kundenbindung untersucht werden. Zuvor soll festgestellt werden, inwieweit bisher empirische Anhaltspunkte für Kundenwiderstand gegenüber dem Beziehungsmarketing vorliegen.

### 3 Empirische Hinweise auf Kundenwiderstand

Ablehnende Kundenreaktionen wurden bisher größtenteils in Form von „anecdotal evidence“ gesammelt. Bei Fournier, Dobscha und Mick etwa zeigt sich anhand verschiedener Beispiele das Auftreten von Fesselungs-, Indeskreptions- und Diskriminierungseffekten (vgl. Fournier/Dobscha/Mick 1998), Eggerts Sammlung von Kundenausagen in Einzelinterviews belegt insbesondere den Fesselungseffekt (vgl. Eggert 1999). In der Literatur findet sich außerdem der Bericht über eine Begebenheit, in der ein Kunde bewusst Gegenmaßnahmen einleitet (vgl. Kerber 1996). Quantitative Anhaltspunkte hingegen sind noch sehr begrenzt und können in erster Linie einigen Meinungsumfragen zu einzelnen Instrumenten entnommen werden. So lehnen laut einer Studie des Instituts für Angewandte Verbrauchersforschung e.V. (2002) knapp ein Drittel der Verbraucher das Instrument Kundenkarte aus verschiedenen Gründen ab. Eine repräsentative Untersuchung des Instituts für Demoskopie Allensbach (2004, zum Zweck der Werbeträgeranalyse) zeigt übereinstimmend, dass für ca. ein Drittel der Verbraucher die Teilnahme an einem Bonusprogramm nicht in Frage kommt.

Weitere, eher indirekte Anzeichen liefern Studien zur Erfolgsmessung von Kundenbindungsprogrammen. Diese deuten nicht unbedingt auf Widerstand, aber auf eine nicht gelungene Verhaltenssteuerung und verminderte Effizienz der Maßnahmen hin. So konnten Sharp und Sharp (1997) nur einen enttäuschend geringen Erfolg eines US-amerikanischen Vielfliegerprogrammes nachweisen, was auf die geringe Wirksamkeit des Programmes hindeutet. Bell und Lal (2003) zeigen, dass die Profitabilität des Loyalitätsprogrammes eines Supermarktes eher auf die erweiterten Käufe von Gelegenheitskunden als auf eine wirklich gestiegene Loyalität zurückzuführen ist. Diese Maßnahme entspricht damit in der Wirkung einer normalen Preis-Promotion und verfehlt das eigentliche beziehungsmarketingspezifische Ziel. Dillers Untersuchung des Kundenclubs eines Motorrad-Fachhändlers (vgl. Diller 1997) schließlich führt zu der Feststellung, dass die erhöhte Kundenbindung der Clubmitglieder größtenteils auf einer Selbstselektion beruht. Dieser Effekt erschwert ganz allgemein die Erfolgsmessung von Maßnahmen, die eine aktive Teilnahme von Konsumenten voraussetzen (vgl. Bolton/Kannan/Bramlett 2000): Kunden bauen danach keine positive Beziehung zu einem Anbieter aufgrund dessen Maßnahmen auf, sondern nehmen an diesen aufgrund ihrer schon vorher guten Beziehung zum Anbieter mit größerer Wahrscheinlichkeit als normale Kunden teil. Trotz ihrer Begrenztheit stützen die vorgestellten empirischen Hinweise in ihrer Gesamtheit die These, dass fehlende Kundenakzeptanz ein ernstes Problem des Beziehungsmarketing darstellt und Anbieter gut beraten sind, bei der Einführung von konkreten Programmen potentielle negative Effekte zu berücksichtigen.

## 4 Die Reaktanztheorie als Erklärungsmuster für Widerstand gegenüber Kundenbindung

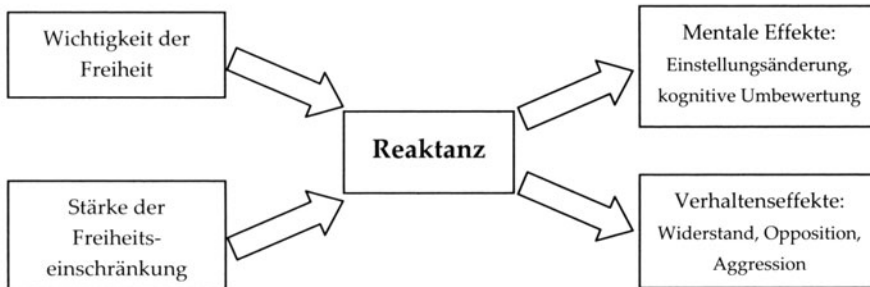
Abschnitt 2 zeigte die Relevanz eines gewissen Autonomiestrebens von Kunden als Hinderungsgrund des Beziehungsmarketing, wovon auf Endverbrauchermarkten in erster Linie das Thema Kundenbindung betroffen ist. Auf Reaktanz als mögliches Problem wurde bereits des Öfteren hingewiesen (vgl. Sheth/Parvatiyar 1995; Bliemel/Eggert 1995; Hansen 2000; Stahl 2004). Da die Reaktanztheorie einen sehr weit gefassten Forschungsgegenstand beinhaltet, nämlich Reaktionen von Individuen auf Freiheitseinschränkungen, erscheint eine genauere Klärung des theoretischen Hintergrundes in diesem Zusammenhang sinnvoll. Es muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass Reaktanz nur eine Facette unter anderen zur Erklärung des Bindungsverhaltens von Konsumenten darstellt (siehe Tabelle 1).

### 4.1 Grundlagen der Reaktanztheorie

Jack W. Brehm hat die Reaktanztheorie 1966 in seinem grundlegenden Werk „A Theorie of Psychological Reactance“ aufgestellt und gilt somit als ihr Urvater. Er definiert Reaktanz als motivationalen Zustand, der als Reaktion auf die Einschränkung bzw. die drohende Einschränkung einer Verhaltensfreiheit entsteht (vgl. hier und im folgenden Brehm 1966). Allgemein wird Reaktanz auch als „abweisende Erregung“ und die daraus folgende Trotzreaktion als Bumerangeffekt bezeichnet (vgl. Bänisch 1996). Brehm postuliert, dass die Stärke der Reaktanz von der Wichtigkeit der Freiheit für das Individuum sowie von der Stärke der erlebten Bedrohung bzw. Einschränkung abhängt. Als Folgen der Reaktanz sind mentale Effekte und Verhaltenseffekte zu unterscheiden (vgl. Brehm 1972). Mentale Effekte beinhalten Einstellungs- und Attraktivitätsänderungen zugunsten der bedrohten Freiheit, d.h. diese wird vom Individuum innerlich aufgewertet. Bei ausreichender Stärke der Reaktanz kann es darüber hinaus zu Verhaltenseffekten kommen, etwa in Form von explizitem Widerstand oder Protest.

Einschränkungen der Freiheit werden im Rahmen der Reaktanztheorie sowohl auf bewusste Akte von Personen oder Institutionen (durch Zwang oder Beeinflussung) als auch auf ungerichtete, unpersönliche Barrieren (wie etwa Zufall oder höhere Gewalt) zurückgeführt. In einer späteren Erweiterung der Theorie wurden zusätzlich Selbstbeschränkungen des Individuums als Quelle von Reaktanz betrachtet (vgl. Brehm/Brehm 1981).

Abbildung 1: Grundlegendes Wirkungsmodell der Reaktanz  
(Quelle: In Anlehnung an Brehm 1966; Brehm 1972)



Brehm selbst nahm bereits Relativierungen seiner Theorie in Bezug auf sozial legitimierte Freiheitseinschränkungen vor, da Individuen z.B. aufgrund ihrer sozialen Rolle freiwillig auf bestimmte Freiheiten verzichten. Reaktanz ist kein isolierter Zustand, sondern im Zusammenspiel mit anderen, etwa sozialen Motiven zu sehen. Somit resultiert die letztendlich gezeigte Verhaltenstendenz als Nettoeffekt aus Konformität und Reaktanz (vgl. Gniech/Dickenberger 1992). Direkt entgegen gesetzt erscheinen die Voraussagen der Theorie der kognitiven Dissonanz, nach der Individuen unangenehme Spannungen eher durch Wahrnehmungsanpassungen abbauen als mit oppositionellem Verhalten zu reagieren (vgl. Festinger 1957). Der Widerspruch zwischen den beiden Theorien kann allerdings aufgelöst werden, wenn der Zeitfaktor Berücksichtigung findet: bei endgültig vom Individuum verloren geglaubten Freiheitsspielräumen (z.B. bei wiederholt erfolglosen Anstrengungen zur Wiederherstellung der Freiheit) dominiert schließlich die Dissonanzreduktion über die Reaktanz (vgl. Brehm/Brehm 1981). Weitere konkurrierende Erklärungsansätze stellen frustrationstheoretische Überlegungen und die Interpretation von Reaktanz als Impression Management dar (vgl. Wicklund 1997). Frustration bezeichnet dabei „das Erlebnis eines Hindernisses, das der Erreichung eines Zieles im Wege steht“ (vgl. Rosemann 1974). Reaktanz erscheint demgegenüber weniger erfahrungsbasiert, sondern eher antizipierend und kann auch auftreten, wenn dem Individuum Alternativen verwehrt werden, die es zuvor nicht präferiert hat (vgl. Wicklund 1997). Impression Management spielt im Rahmen der Reaktanz insofern eine Rolle, als hingenommene Freiheitseinschränkungen in Anwesenheit anderer Personen vermutlich die eigene Reputation gefährden und besonders starken Widerstand hervorrufen; demgegenüber wurde Reaktanz aber auch in Abwesenheit von relevanten Beobachtern festgestellt (vgl. Wright/Brehm 1982).

## 4.2 Bisherige Anwendungsgebiete in Marketing- und Konsumentenforschung

Dass die Reaktanztheorie in den meisten Lehrbüchern des Marketing und Konsumentenverhalten zu finden ist, zeigt die grundsätzliche Bedeutsamkeit für die Disziplin. Dies ist auch nicht verwunderlich, denn „Kommunikation erfolgt in der Marketing-Praxis gezielt und systematisch, um Personen zu beeinflussen“ (vgl. Unger 1984). So befasst sich der größte Teil der Beiträge, in denen Reaktanz als Erklärungsansatz eine Rolle spielt, mit Reaktionen auf Beeinflussung durch Werbung oder persönlichen Verkauf (vgl. Clee/Wicklund 1980). Hierbei entsteht Reaktanz als Reaktion auf „hard selling“-Strategien, die einen sehr hohen Beeinflussungsdruck aufbauen. Überdies wurde Reaktanz im Rahmen von Fernsehwerbung (im Zusammenhang mit dem Begriff des „Zapping“, siehe Niemeyer 1994) und Online-Werbung betrachtet (vgl. Edwards/Li/Lee 2002). Auch staatliche Aufklärungskampagnen, die Verbraucher in gewisser Weise erziehen wollen, wie z.B. Aktionen gegen das Rauchen oder Alkoholkonsum, wurden daraufhin untersucht, ob sie von Reaktanzeffekten in ihrer Wirksamkeit geschmälert werden oder sogar das Gegenteil erreichen (vgl. Wright/Palmer 1996; Ringold 2002). In den experimentellen Untersuchungen zu den genannten Themenbereichen wurde Reaktanz in der Regel erfolgreich herbeiführt, d.h. sehr starker Beeinflussungsdruck führte zu vermindertem Beeinflussungserfolg (*Compliance*). Ab welcher Beeinflussungsstärke dies aber genau eintritt und wie hoch die Wirkungsminde- rung durch Reaktanz ausfällt, hängt von einer Vielzahl von Kontextfaktoren sowie dem Versuchsdesign ab<sup>1</sup>.

## 4.3 Übertragung der Reaktanz auf den Bereich Kundenbindung

Dem Beitrag liegt die zentrale Annahme zugrunde, dass Kunden Bindungsanstrengungen des Anbieters als versuchte Einschränkung der Freiheit des Anbieterwechsels bewerten könnten. Notwendig für die Entstehung von Reaktanz ist, dass Kunden hier eine Verhaltensfreiheit voraussetzen –was auf freien Märkten allgemein unterstellt werden kann– und diese durch Kundenbindungsmaßnahmen bedroht sehen. Auch wenn die Bindung in der Regel nicht erzwungen werden kann, sondern freiwillig ist, liegt doch ein gewisser Beeinflussungsdruck im Sinne der Reaktanztheorie vor. Aus diesem Bindungsdruck könnte eine abweisende motivationale Erregung resultieren, die durch Einstellungsänderungen oder durch Verhalten nach Auflösung drängt. Fraglich ist dabei, ob Reaktanz gegenüber Bindungsmaßnahmen eher kognitiv oder affek-

<sup>1</sup> Wiswede kritisiert, dass sich die Reaktanztheorie dadurch dem Verdacht aussetze, gegen „Falsifizierungsversuche weitgehend immun zu sein“ (1979).

tiv geprägt ist. Für beide Thesen sprechen bestimmte Überlegungen. Um eine Beeinflussung überhaupt wahrnehmen zu können, müssen Kunden die Wirkungsweise von Bindungsinstrumenten verstehen und Vermutungen über die Beweggründe des Anbieters anstellen, sie müssen über „Persuasion Knowledge“ verfügen (vgl. Friestad/Wright 1994). Reaktanz könnte daher auch in gewisser Weise gelernt sein (vgl. Wiswede 1979), durch eigene Erfahrung, Hörensagen oder Medien. Folglich wäre zu vermuten, dass Reaktanz kognitiv dominiert ist. Andererseits sind auch affektive Ausprägungen der Reaktanz wahrscheinlich, etwa als diffuses Trotzgefühl gegenüber dem Anbieter. Bei entsprechender Stärke, wenn Bindungen z.B. als manipulativ wahrgenommen werden, könnte Reaktanz auch von starken Emotionen wie Wut oder Empörung begleitet sein. Somit erhärtet sich die Vermutung, dass Reaktanzreaktionen sowohl affektive als auch kognitive Elemente enthalten.

Um ein tieferes Verständnis der Reaktanz von Konsumenten im Kontext von Bindungsmaßnahmen zu erlangen, sollen im Folgenden theoretische Determinanten und Wirkungsgrößen der Reaktanz näher beleuchtet werden, um ein konzeptionelles Modell der Reaktanzwirkung aufzustellen.

## 4.4 Determinanten der Reaktanz

In Einklang mit den grundlegenden Annahmen von Brehm soll davon ausgegangen werden, dass das Ausmaß der Reaktanz in erster Linie von der Stärke der Freiheitseinschränkung und der Wichtigkeit der Freiheit für den Konsumenten abhängt (siehe Abbildung 1). Die Freiheitseinschränkung aus Sicht des Kunden liegt hier, wie auch im Fall von werblicher Kommunikation (vgl. Trommsdorff 2002), in Form einer dem Anbieter zugeschriebenen Beeinflussungsabsicht bzw. Verhaltenssteuerung vor, die durch dessen Kundenbindungsmaßnahmen realisiert werden soll. Somit ist es notwendig, zwischen den objektiven Maßnahmen des Anbieters und der subjektiven Interpretation des Kunden zu unterscheiden. Die Wichtigkeit der Freiheit indessen kann im Rahmen der Kundenbindung als die individuelle Betroffenheit für Einschränkungen der Abwanderungsmöglichkeit (in der entsprechenden Produktkategorie) verstanden werden.

### 4.4.1 Anbieterseitige Ausgestaltung der Kundenbindungsmaßnahme

Kundenbindung soll in der Praxis durch den Einsatz bestimmter Instrumente erreicht werden. Umfassende Übersichten beinhalten dabei eine Vielzahl von Bindungsinstrumenten, von Kundenclubs über Preisgarantien bis Value-added-Services. Zur Vereinfachung und als Ordnungsschema im Hinblick auf die Entstehung von Reak-



tanz soll die Einteilung von Bindungspotenzialen nach Dittrich herangezogen werden (2000). Bindungspotenziale stellen hierbei Klassen von grundsätzlichen Wirkungsweisen der Kundenbindung dar. Konkrete Bindungsinstrumente setzen sich dann aus einer Kombination einzelner Elemente aus diesen Klassen zusammen.

- a) Die ökonomischen Bindungspotenziale nehmen eine zentrale Rolle ein und enthalten nach Dittrich die Leistung sowie die damit verbundenen Austauschprozesse. Die Bindung kann mittels eines höheren Nutzens durch die Kernleistung, begleitender Services, geringerer Kosten und erhöhter ökonomischer Wechselbarrieren erreicht werden. Dabei dürfte der erhöhte Nutzen der Kernleistung selbst kaum als Beeinflussungsabsicht im Sinne der Reaktanztheorie wahrgenommen werden und wird daher von der weiteren Betrachtung ausgeschlossen. Finanzielle Anreize hingegen z.B. in Form von Treuerabatten könnten von Kunden als verhaltenssteuernde Maßnahmen betrachtet werden. Dass finanzielle Anreize Reaktanz auslösen können, wurde schon in frühen Versuchen zur Reaktanztheorie gezeigt (vgl. Brehm 1966; zu der aktuellsten und zugleich themenspezifischen Arbeit siehe Kivetz 2005). Ebenfalls die im Konsumgüterbereich verbreiteten Bonussysteme, deren angesamelter Wert als Wechselbarriere wirkt, könnten von Kunden als Einflussnahme auf die Anbieterwahl aufgefasst werden.
- b) Eine weitere Möglichkeit der Bindung liegt im Aufbau von technisch-funktionalen Bindungspotenzialen, welche nach Dittrich einen Kaufverbund von Kern- und Zusatzleistungen aufgrund technologischer Merkmale erzeugen. Technisch-funktionale Bindungspotenziale sind im Endverbraucherbereich weniger verbreitet, bestehen aber z.B. im Falle von Druckerpatronen oder Betriebssystemen und dazugehöriger Software. Auch hier können Konsumenten unter Umständen eine Einschränkung ihres Verhaltens wahrnehmen, wie sie ja durchaus intendiert ist.
- c) Vertragliche Bindungspotenziale sind juristische Verpflichtungen zwischen Anbieter und Kunden und dienen „vorrangig der Absicherung von Austauschprozessen“ (vgl. Dittrich 2000). Sie bestehen bei Abonnements, Mindestabnahmeregelungen oder Versorgungsverträgen und stellen eine ziemlich offensichtliche Freiheitseinschränkung dar, insofern kann von einer Reaktanzanfälligkeit der vertraglichen Bindungen ausgegangen werden. Dies gilt vermutlich besonders, wenn die vertragliche Regelung nicht mit der Beschaffenheit der Leistung zu erklären ist und somit künstlich erscheint (wie z.B. bei Buchclubs mit Mindestbezugsvereinbarungen).
- d) Ein weiteres Bindungspotenzial ist im Einsatz von sozialpsychologischen Bindungen zu sehen. Diese sind bei Dienstleistungen besonders ausgeprägt und beziehen sich dabei in erster Linie auf persönliche Sympathien zwischen Kunden und dem Kundenkontaktpersonal (siehe hierzu Goodwin/Gremler 1996). Sie umfassen aber auch die sonstige Vermittlung von Emotionen und den Aufbau von Vertrauen, z.B. durch besondere Veranstaltungen für Stammkunden und eine emotionale Kundenansprache. Gerade die übertriebene Betonung eines freundschaftlichen

Verhältnisses zum Kunden kann auf Endverbrauchermärkten unglaublich wirken und ein Misstrauen darüber wecken, dass hier der Kunde gezielt beeinflusst werden soll. Als Beispiel sei die Geburtstagskarte genannt, die ein Dienstleister ansonsten nicht persönlich bekannten Kunden jährlich zusendet.

Wie gezeigt werden konnte, ist der Einsatz aller vier Bindungspotenziale<sup>2</sup> prinzipiell mit der Gefahr einer wahrgenommenen Beeinflussungsabsicht und damit Reaktanz beim Kunden verbunden. Bezüglich der Wahrscheinlichkeit und Stärke der Reaktanzbildung sollen hier keine expliziten Hypothesen aufgestellt werden, es kann aber vermutet werden, dass die Bindungspotenziale als unterschiedlich einschränkend erlebt werden. Konkrete Kundenbindungsmaßnahmen können, wie schon angemerkt, als Kombinationen von Elementen betrachtet werden, die zu verschiedenen Bindungspotenzialen zu zählen sind. So kann z.B. ein Kundenkartenprogramm ökonomische und soziopsychologische Bindungspotenziale in Form einer Rabattfunktion und einer Kundenzeitschrift beinhalten.

#### 4.4.2 Moderierende konsumentenseitige Faktoren

Die Entstehung von Reaktanz hängt nicht nur von der Ausgestaltung der Kundenbindungsmaßnahmen, sondern auch von Einflussgrößen auf Seiten des Konsumenten ab. Diese Einflussgrößen werden hier als moderierende Faktoren betrachtet, da sie selbst nicht der Auslöser der Reaktanz sind, sondern die Bildung der Beeinflussungswahrnehmung und deren negative Bewertung verstärken oder abschwächen. Sie bedingen somit eine individuelle Reaktanzschwelle der Konsumenten, die unterschiedlich auf die Bindungsmaßnahmen des Anbieters reagieren.

Im klassischen Reaktanzmodell nach Brehm stellt die Wichtigkeit der Freiheit die einzige auf das Individuum bezogene Komponente dar. Im Falle von Kundenbindungsinstrumenten ist damit die Wichtigkeit der Freiheit angesprochen, jederzeit den Anbieter zu wechseln. Trommsdorff (2002) interpretiert im Rahmen von Werbekommunikation die Wichtigkeit der Freiheit als Involvement. Dies macht auch für den Bereich der Kundenbindung insofern Sinn, als Konsumenten bei hohem Involvement dem Elaboration Likelihood Modell folgend (vgl. Petty/Cacioppo 1984) eine intensive Verarbeitung vornehmen und somit Entscheidungen hinsichtlich des Anbieters wichtiger werden. Auf der anderen Seite wird mit zunehmendem Involvement die Beziehungsorientierung von Kunden steigen (vgl. Gordon/McKeage/Fox 1998; Variki/Wong 2003). Da sich der Beitrag auf die Erklärung der Reaktanz konzentriert, reicht hier die Feststellung, dass ein hohes Produktinvolvement vermutlich mit einer höheren Wichtigkeit der freien Anbieterwahl einhergeht. Die Wichtigkeit der freien Anbie-

<sup>2</sup> Die bei Dittrich zusätzlich aufgeführten organisatorischen Bindungspotenziale werden nicht behandelt, da sie im Konsumentenbereich keine Rolle spielen.

terwahl wiederum moderiert den Zusammenhang zwischen Beeinflussung und Reaktanz.

Die konsumentenseitigen Faktoren sollen hier über die Wichtigkeit der Freiheit hinaus erweitert werden. Ein eigenständiger Ansatz der psychologischen Reaktanzforschung stellt die Trait-Reaktanz dar (vgl. Merz 1983). Hierbei handelt es sich um eine über alle Lebensbereiche (und damit auch Produktkategorien) hinweg stabile individuelle Neigung zur Reaktanz, gewissermaßen um eine „generalisierte Reaktanzbereitschaft“ (ebenda). Wiswede (1979) bezweifelt die Existenz solch eines Charakterzuges, verschiedene Studien zur psychometrischen Konsistenz von Skalen zur Messung der Trait-Reaktanz (vgl. Hong/Faedda 1996; Herzberg 2002) und die nomologische Verknüpfung mit anderen Persönlichkeitseigenschaften (vgl. Dowd et al. 1994; Buboltz et al. 2003) lassen das Konzept aber plausibel erscheinen. Personen mit einer hohen Trait-Reaktanz werden auch Bindungsmaßnahmen eher ablehnend gegenüberstehen, wobei die Bestätigung dieser These besonders aus Segmentierungsgesichtspunkten interessant erscheint.

Wie schon im Abschnitt 4.1 angeführt, findet Reaktanz nicht isoliert statt, sondern ist in das Individuum und sein Motivsystem eingebunden. So kann unterstellt werden, dass Kunden mit einer ausgesprochen positiven Einstellung zum Anbieter sehr viel später mit Reaktanz reagieren als z.B. Kunden, die den Anbieter nicht kennen oder in der Vergangenheit sogar von diesem enttäuscht wurden. Kunden, die bereits eine positive Beziehungsqualität zum Anbieter aufgebaut haben (zum Konstrukt Beziehungsqualität siehe z.B. Hadwich 2003), werden dessen Bindungsinstrumente weit weniger negativ bewerten. Explizit zu nennen sind hier die beiden Dimensionen Vertrauen und Commitment (siehe Morgan/Hunt 1994). Ein hohes Vertrauen des Kunden zum Anbieter wird dazu führen, dass diesem eher wohlwollende Intentionen unterstellt werden und weniger der Aspekt der Einflussnahme durch Bindungsinstrumente psychische Valenz erhält. Ein bereits hohes Commitment zum Anbieter könnte bewirken, dass die Bindungsabsicht des Anbieters weniger negativ bewertet wird, da der Konsument sowieso eine Bindung angestrebt hat bzw. dieser grundsätzlich positiver gegenüber steht.

## 4.5 Potenzielle Wirkungen der Reaktanz

Die Wirkungen der Reaktanz gegenüber Kundenbindungsmaßnahmen können gemäß Brehm in mentale Effekte und Verhaltenseffekte differenziert werden. Als subjektive Effekte könnten eine Verschlechterung des Anbieterimages sowie der Beziehungsqualität auftreten, was einer Einstellungsänderung zu ungunsten des Anbieters gleichkommt. Der Beziehungsqualität kommt somit eine Doppelrolle zu: sie schwächt die Reaktanzreaktion, wird im Falle des Entstehens von Reaktanz aber selbst vermindert (im Sinne einer geringeren Beziehungsqualität). Als Verhaltenseffekt kann sich zum

einen die direkte Abwehr der Einflussnahme durch die Nicht-Teilnahme an der Bindungsmaßnahme einstellen, sofern diese einen aktiven Part des Kunden voraussetzt. Eventuell wird der Kunde auch den Anbieter meiden und seine Käufe bei diesem verringern oder einstellen. Starke Formen der Reaktanz könnten sich außerdem in Form von negativer Mundwerbung (vgl. Stahl 2004) oder Beschwerden äußern, insbesondere wenn z.B. aufgrund vertraglicher Bindungen eine direkte Wiederherstellung der Freiheit nicht möglich ist. Auf die Gefahr von so genannten „Terroristen“ wurde im Rahmen von Typologien der Kundenbindung bereits hingewiesen (vgl. Jones/Sasser 1995).

Welche Reaktionen der Konsument ausführt, ist zum einen durch die Reaktanzstärke sowie durch situative Restriktionen bestimmt. Grundsätzlich sind hier negative Wirkungen für den Anbieter zu erwarten, was die potenzielle Bedeutung der Reaktanz für das Kundenbindungsmanagement unterstreicht.

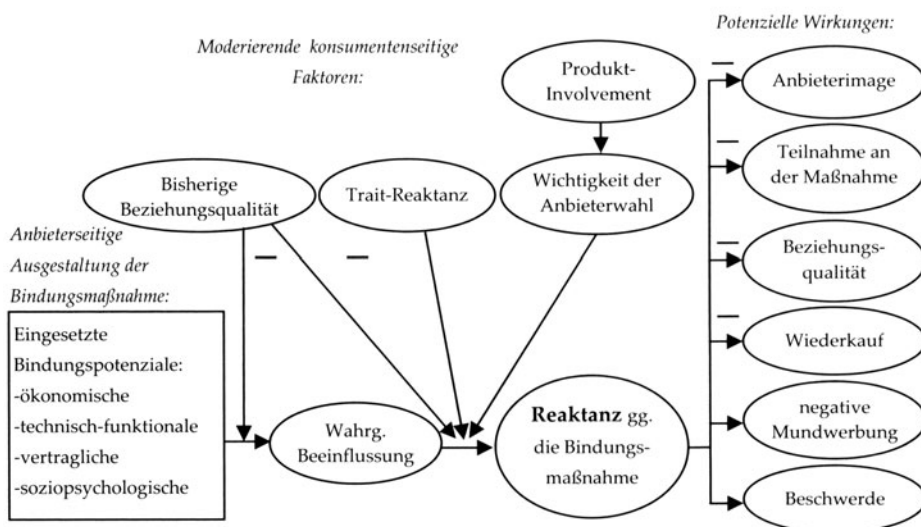
## 5 Zusammenfassung und Ausblick

Im Rahmen von negativen kundenseitigen Effekten des Beziehungsmarketing wurde Reaktanz als Erklärungsansatz von Kundenwiderstand gegen Bindungsmaßnahmen erörtert. Hierzu wurden die Theorieelemente der Reaktanztheorie dargestellt, auf den Bereich des Kundenbindungsmanagement übertragen und, wo nötig, erweitert. Als Zusammenfassung der vorliegenden Ausführungen lässt sich im Überblick ein konzeptionelles Modell der Reaktanz von Konsumenten gegenüber Bindungsmaßnahmen aufstellen (Abbildung auf der nächsten Seite).

Ausgangspunkt des Modells ist die Ausgestaltung der Kundenbindungsmaßnahme des Anbieters durch den Einsatz der in Abschnitt 4.4.1 beschriebenen ökonomischen, technisch-funktionalen, vertraglichen sowie soziopsychologischen Bindungspotenziale. Diese lösen beim Konsumenten eine mehr oder weniger starke Wahrnehmung einer Beeinflussungsabsicht des Anbieters aus, die dann in der Folge zu Reaktanz führt. Die Reaktanz soll hier als Motivation verstanden werden, sich entgegen der Einflussnahme des Anbieters nicht an diesen binden zu lassen. Diese Wirkungskette wird von mehreren konsumentenseitigen Faktoren moderiert. Die Trait-Reaktanz stellt eine generelle Reaktanzbereitschaft dar und bewirkt eine Verstärkung des Zusammenhanges zwischen wahrgenommener Beeinflussung und Reaktanz. Die Wichtigkeit der freien Anbieterwahl für den Konsumenten wirkt ebenfalls als Moderator verstärkend auf den Zusammenhang zwischen Beeinflussung und Reaktanz, ist jedoch auf die jeweilige Produktkategorie bezogen, in der die Bindungsmaßnahme eingesetzt wird. Dabei ist ein positiver Zusammenhang zwischen Produktinvolvement und der Wichtigkeit der freien Anbieterwahl in Anlehnung an Trommsdorff (2002) zu vermuten. Der dritte

moderierende Faktor kann in der Beziehungsqualität aus Konsumentensicht verortet werden, die sowohl die Entstehung der wahrgenommenen Beeinflussung als auch der Reaktanz abschwächt. Als potenzielle Wirkungen der Reaktanz sind verschiedene Reaktionen des Konsumenten möglich, die sowohl mentale Effekte (wie z.B. die Verschlechterung des Anbieterimages oder der Beziehungsqualität) als auch Verhaltenseffekte (wie etwa die Verweigerung der Teilnahme an der Maßnahme bis hin zu negativer Mundwerbung) beinhalten können.

Abbildung 2: Konzeptionelles Modell der Reaktanz gegen Bindungsmaßnahmen



Das vorgestellte Modell demonstriert das Zusammenspiel von anbieterseitigen und kundenseitigen Faktoren bei der Entstehung von Reaktanz sowie die Vielschichtigkeit der möglichen Folgen. Um die Bedeutung von Reaktanz als Problem des Kundenbindungsmanagement abschließend gesichert bewerten zu können, wäre empirisch zu untersuchen, inwiefern der Erfolg von konkreten Bindungsmaßnahmen durch Reaktanzeffekte tatsächlich beeinträchtigt wird. Hierbei wären dann auch Aussagen bezogen auf die Anwendung verschiedener Bindungspotenziale wünschenswert. Bei Bestätigung des Einflusses von Reaktanz könnten die kundenseitigen Faktoren als Segmentierungskriterien herangezogen werden, um Kundengruppen nach ihrem generellen oder produktkategoriespezifischen Reaktanzpotential zu unterscheiden. So ließe sich z.B. mithilfe des Konstruktes der Trait-Reaktanz feststellen, ob hochgradig reaktante Kunden existieren, die jede Bindung an einzelne Anbieter als Aufgabe ihrer Autonomie ablehnen. Sofern solche Kunden für den Anbieter erkennbar sind, sollten diese

nicht mit Bindungsmaßnahmen angesprochen werden; über eine fehlende Kooperationsbereitschaft hinaus könnten diese ansonsten Vermeidungstendenzen und andere negative Verhaltenseffekte zeigen.

Reaktanz ist als Stolperstein auf dem Weg des Beziehungsmarketing zu bewerten, den es aus Anbietersicht soweit als möglich zu umgehen gilt. Autonomiebestrebungen von Konsumenten setzen den Bemühungen um eine hohe Kundenbindung eine Grenze, insofern erscheint die Reaktanztheorie als fruchtbarer Ansatz zur Gewinnung weiterer Einsichten in Bezug auf das Bindungsverhalten von Konsumenten. Die Theorie der psychologischen Reaktanz kann allerdings nur einen Aspekt dieses Verhaltens erklären, nämlich den der Abwehr von Freiheitseinschränkungen bzw. starker Einflussnahme. Um letztlich den Erfolg von Bindungsmaßnahmen erklären zu können, muss sie in andere Erklärungsansätze eingebettet und insofern relativiert werden.

## 6 Literaturverzeichnis

- BÄNSCH, A., Käuferverhalten, 7. Aufl., Oldenburg 1996.
- BELL, D.; LAL, R., The Impact of Frequent Shopper Programs in Grocery Retailing, in: Quantitative Marketing and Economics, 1. Jg., Nr. 2/2003, S. 179-202.
- BENDAPUDI, N.; BERRY, L., Customer Receptivity to Relationship Marketing, in: Journal of Retailing, 73. Jg., Nr. 1/1997, S. 15-37.
- BLIEMEL, F.W.; EGGERT, A., Kundenbindung. Die neue Sollstrategie?, in: Marketing ZFP, 20. Jg., Nr. 1/1998, S. 37-46.
- BOLTON, R.; KANNAN, P.K.; BRAMLETT, M., Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 28. Jg., Nr. 1/2000, S. 95-108.
- BREHM, J., A Theory of Psychological Reactance, New York 1966.
- BREHM, J., Responses to loss of freedom: A Theory of Psychological Reactance, Morriston N.J. 1972.
- BREHM, S.; BREHM, J., Psychological Reactance, New York 1981.
- BUBOLTZ, W.; WILLIAMS, D.; ADRIANS, T.; SEEMANN, E.; SOPER, B.; WOLLER, K., Personality and psychological reactance: extending the nomological net, in: Personality and Individual Differences, 34. Jg., Nr. 7/2003, S. 1167-1177.
- CLEE, M.; WICKLUND, R., Consumer behavior and psychological reactance, in: Journal of Consumer Research, 6. Jg., Nr. 4/1980, S. 389-405.

DILLER, H., Was leisten Kundenclubs? Ein Testbeispiel, in: Marketing ZFP, 19. Jg., Nr. 1/1997, S. 33-41.

DILLER, H., Customer Loyalty: Fata Morgana or Realistic Goal? Managing Relationships with Customers, in: HENNIG-THURAU, T.; HANSEN, U. (Hrsg.), Relationship Marketing: Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention, Berlin 2000, S. 20-48.

DILLER, H., Stichwort Beziehungsmarketing, in: DILLER, H. (Hrsg.), Vahlens Großes Marketing Lexikon, München 2001, S. 163-171.

DITTRICH, S., Kundenbindung als Kernaufgabe im Marketing – Kundenpotenziale langfristig ausschöpfen, St. Gallen 2000.

DOWD, T.; WALLBROWN, F.; SANDERS, D.; YESENOSKY, J., Psychological Reactance and Its Relationship to Normal Personality Variables, in: Cognitive Therapy and Research, 18. Jg., Nr. 6/1994, S. 601-612.

EDWARDS, S.; LI, H.; LEE, J.-H., Forced Exposure and Psychological Reactance: Antecedents and Consequences of the Perceived Intrusiveness of pop-up Ads, in: Journal of Advertising, 31. Jg., Nr. 3/2002, S. 83-95.

EGGERT, A., Kundenbindung aus Kundensicht, Wiesbaden 1999.

FESTINGER, L., A theory of cognitive dissonance, Stanford 1957.

FOURNIER, S.; DOBSCHA, S.; MICK, D., Preventing the premature death of relationship marketing, in: Harvard Business Review, 76. Jg., Nr. 1/1998, S. 42-51.

FRIESTAD, M.; WRIGHT, P., The Persuasion Knowledge Model: How People Cope with Persuasion Attempts, in: Journal of Consumer Research, 21. Jg., Nr. 1/1994, S. 1-31.

GNIECH, G.; DICKENBERGER, D., Die Reaktanz-Theorie, Bremen 1992.

GOODWIN, C.; GREMLER, D., Friendship over the counter, How social aspects of service encounters influence consumer service loyalty, in: Advances in Services Marketing and Management, 5. Jg., 1996, S. 247-282.

GORDON, M.; MCKEAGE, K.; FOX, M., Relationship Marketing Effectiveness: The Role of Involvement, in: Psychology & Marketing, 15. Jg., Nr. 5/1998, S. 443-459.

GRAYSON, K.; AMBLER, T., The Dark Side of Long Term Relationships in Marketing Services, in: Journal of Marketing Research, 36. Jg., Nr. 1/1999, S. 132-141.

GRÖNROOS, C., Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm, in: Journal of Marketing Management, 10. Jg., Nr. 5/1994, S. 347-360.

HADWICH, K., Beziehungsqualität im Relationship Marketing : Konzeption und empirische Analyse eines Wirkungsmodells, Wiesbaden 2003.

HANSEN, U., Lost in Relationship-Marketing Space: The Limitations of Relationship Marketing from the Perspective of the Consumer, in: HENNIG-THURAU, T.; HANSEN, U. (Hrsg.), Relationship Marketing: Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention, Berlin 2000, S. 415-435.

HANSEN, U.; BODE, M., Marketing und Konsum: Theorie und Praxis von der Industrialisierung bis ins 21. Jahrhundert, München 1999.

HENNIG-THURAU, T.; GWINNER, K.; GREMLER, D., Why Customers Build Relationships with Companies – and Why not, in: HENNIG-THURAU, T.; HANSEN, U. (Hrsg.), Relationship Marketing: Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention, Berlin 2000, S. 369-391.

HERZBERG, P., Zur psychometrischen Optimierung einer Reaktanzskala mittels klassischer und IRT-basierter Analysemethoden, in: Diagnostica, 48. Jg., Nr. 4/2002, S. 163-171.

HONG, S.-M.; FAEDDA, S., Refinement of the Hong Psychological Reactance Scale, in: Educational and Psychological Measurement, 56. Jg., 1996, S. 173-182.

INSTITUT FÜR ANGEWANDTE VERBRAUCHERFORSCHUNG E.V., Preisnachlässe und Kundenbindung nach dem Wegfall des Rabattgesetzes, Eine Untersuchung im Auftrag der Verbraucherzentrale Bundesverband (vzbv), Köln 2002.

INSTITUT FÜR DEMOSKOPIE ALLENSBACH, Allensbacher Markt- und Werbeträgeranalyse, Allensbach 2004.

JEKER, K., Das Bindungsverhalten von Kunden in Geschäftsbeziehungen, Bern 2000.

JONES, T.; SASSER, E., Why satisfied customers defect, in: Harvard Business Review, 73. Jg., Nr. 6/1995, S. 88-99.

KERBER, R., Ligitious Crusader Uses Checks to Ensure No Junk is in the Mail, Wall Street Journal, 7. Februar 1996.

KIVETZ, R., Promotion Reactance: The Role of Effort-Reward Congruity, in: Journal of Consumer Research, 31. Jg., März 2005, S. 725-736.

MERZ, J., Fragebogen zur Messung der psychologischen Reaktanz, in: Diagnostica, 29. Jg., Nr. 1/1983, S. 75-82.

MORGAN, R.; HUNT, S., The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, in: Journal of Marketing, 58. Jg., Nr. 3/1994, S. 20-38.

NIEMEYER, H.-G., Zapper, Sticker und andere Medientypen – eine marktpsychologische Studie zum selektiven TV-Verhalten, Stuttgart 1994.

O'MALLEY, L.; TYNAN, C., Relationship marketing in consumer markets, Rhetoric or reality?, in: European Journal of Marketing, 34. Jg., Nr. 7/2000, S. 797-815.



PELS, J., Exchange relationships in Consumer markets?, in: *Journal of European Marketing*, 33. Jg., Nr. 1/2, 1999, S. 19-37.

PETERSON, R., Relationship Marketing and the Consumer, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23. Jg., Nr. 4/1995, S. 278-281.

PETTY, R.; CACIOPPO, J., The Elaboration Likelihood Model of Persuasion, in: *Advances in Consumer Research*, 11. Jg., 1984, S. 673-675.

PLINKE, W.; SÖLLNER, A., Kundenbindung und Abhängigkeitsbeziehungen, in: BRUHN, C.; HOMBURG, M. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, 3. Aufl., Wiesbaden 2000, S. 55-79.

PRESSEY, A.; MATHEWS, B., Barriers to relationship marketing in consumer retailing, in: *Journal of Services Marketing*, 14. Jg., Nr. 3/2000, S. 272-286.

RINGOLD, D., Boomerang Effects in Response to Public Health Interventions: Some Unintended Consequences in the Alcoholic Beverages Market, in: *Journal of Consumer Policy*, 25. Jg., Nr. 1/2002, S. 27-63.

ROSEMANN, H., *Motivation*, Berlin 1974.

SHARP, B.; SHARP, A., Loyalty Programs and their Impact on Repeat-purchase Loyalty Patterns, in: *International Journal of Research in Marketing*, 14. Jg., Nr. 5/1997, S. 473-487.

SHETH, J.; PARVATIYAR, A., Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23. Jg., Nr. 4/1995, S. 255-271.

STAHL, H., Kundenloyalität kritisch betrachtet, in: HINTERHUBER, H.; MATZLER, K. (Hrsg.): *Kundenorientierte Unternehmensführung*, 4. Aufl., Wiesbaden 2004, S. 101-119.

STAUSS, B., Kundenbeziehungen ausbauen statt zerstören, in: *CallCenter Profi*, Nr. 9/2002, S. 26-28.

TROMMSDORFF, V., *Konsumentenverhalten*, 4. Aufl., Stuttgart 2002.

UNGER, F., Die Bedeutung der Theorie der psychologischen Reaktanz für das Konsumgütermarketing, in: *Markenartikel*, Nr. 3/1984, S. 118-126.

VARKI, S.; WONG, S., Consumer Involvement in Relationship Marketing of Services, in: *Journal of Service Research*, 6. Jg., Nr. 1/2003, S. 83-91.

WICKLUND, R., The Theory of Psychological Reactance: A Reliably Revolutionary Perspective, in: *Contemporary Psychology*, 42. Jg., Nr. 8/1997, S. 679-681.

WISWEDE, G., Reaktanz – Zur Anwendung einer sozialwissenschaftlichen Theorie auf Probleme der Werbung und des Verkaufs, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 25. Jg., 1979, S. 81-110.

WRIGHT, R.; BREHM, S., Reactance as Impression Management: A Critical Review, in: Journal of Personality and Social Psychology, 42. Jg., Nr. 4/1982, S. 608-618.

WRIGHT, R.; PALMER, J., Reactance: Implications for Public Sector Marketers, in: Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 4. Jg., Nr. 1/2 1996, S. 3-10.

YAU, O.; MCFETRIDGE, P.; CHOW, R.; LEE, J.; SIN, L.; TSE, A., Is Relationship Marketing for Everyone?, in: European Journal of Marketing, 34. Jg., Nr. 9/10 2000, S. 1111-1127.

Teil 3

Prozess

**Klaus L. Wübbenhorst**

# **Aktuelle Trends und Innovationen in der Marktforschung**

|     |                                                                 |     |
|-----|-----------------------------------------------------------------|-----|
| 1   | Die Marktforschungsindustrie: Dynamische Entwicklung.....       | 159 |
| 2   | Entstehung neuer Marktforschungsmärkte .....                    | 159 |
| 3   | Internationalisierung .....                                     | 161 |
| 4   | Technisierung .....                                             | 163 |
| 4.1 | Technisierung der Erhebung .....                                | 163 |
| 4.2 | Technisierung der Datenaufbereitung und der Datenlieferung..... | 167 |
| 4.3 | Technisierung: Fazit .....                                      | 168 |
| 5   | Von Daten zur Beratung.....                                     | 168 |
| 6   | Literaturverzeichnis.....                                       | 171 |

# 1 Die Marktforschungsindustrie: Dynamische Entwicklung

Die Marktforschungsbranche, die erst Mitte der 1920er Jahre etwa zeitgleich in den USA (1923 Gründung von A.C. Nielsen) und in Europa (1925 Gründung des Instituts für Wirtschaftsbeobachtung der deutschen Fertigware als Vorläuferinstitution der GfK) entstand, hat vor allem ab den 1980er Jahren eine dynamische Entwicklung durchlaufen. Betrug der Marktforschungsmarkt im Jahr 1989 weltweit 5,02 Mrd. € (vgl. Oostveen/Pilling 1990), waren es im Jahr 2003 bereits 16,75 Mrd. € (vgl. Vonk 2004), und damit das 3,3-fache. Das entspricht einer jährlichen Steigerung von ca. 9%.

Auf der anderen Seite ist jedoch auch festzustellen, dass sich die Entwicklung in den letzten Jahren deutlich verlangsamt hat. Von 2000 bis 2003 stieg der weltweite Marktforschungsumsatz von 16,56 (vgl. ESOMAR 2001, Vonk 2004) auf 16,75 Mrd. € und damit pro Jahr nur noch um 0,4%. In US-Dollar ausgedrückt ist die jährliche Steigerung mit +4,5% zwar höher, aber dennoch weit von früheren Wachstumsraten entfernt. Geht die Branchenentwicklung nun in die Stagnation über?

Um diese Frage zu beantworten, ist es notwendig, die Trends zu identifizieren, die zu dem Wachstum der Vergangenheit geführt haben. Diese Trends werden im Folgenden unter den folgenden Überschriften zusammengefasst:

- Entstehung neuer Marktforschungsmärkte
- Internationalisierung
- Technisierung
- Von Marktdaten zur Marktberatung

## 2 Entstehung neuer Marktforschungsmärkte

Die Entwicklung der 1980er und 1990er Jahre war zu einem erheblichen Anteil getrieben von der Entstehung neuer Forschungsmärkte. Das gilt zunächst einmal in regionaler Hinsicht. Bis 1989 war der „Eiserne Vorhang“ auch eine Grenze für die Marktforschung, so wie sie heute verstanden wird. Nach dem Mauerfall öffneten sich die Märkte in Zentral- und Osteuropa für westliche Produkte. Damit ergab sich auch die Notwendigkeit zur Anwendung der Marktforschung, zunächst auf geringem, dann jedoch auf rasch wachsendem Niveau. Noch im Jahr 2000 betrug der Marktfor-

schungsumsatz in Polen, Ungarn, der Tschechei und der Slowakei zusammen 148 Mio. €. Bis zum Jahr 2003 stieg diese Zahl auf 190 Mio. €. Dies entspricht einer jährlichen Steigerung um 8,8%. Zum Vergleich: Die jährliche Steigerung der EU15-Länder lag mit 4,2% nicht einmal halb so hoch, wobei in dieser Zahl noch die Sonderkonjunktur in Deutschland aufgrund der Wiedervereinigung enthalten ist. Ein Ende der Entwicklung ist noch nicht abzusehen: Gerade die genannten EU-Beitrittsländer haben von 2002 auf 2003 real ein durchwegs zweistelliges Wachstum zu verzeichnen (vgl. ESOMAR 2001, S. 11; Vonk 2004).

In Osteuropa könnte insbesondere Russland weitere erhebliche Steigerungen erfahren. Der russische Markt für Marktforschung betrug 2003 nur 75 Mio. €, was angesichts der Größe des Landes (144 Mio. Einwohner), aber auch seiner Wirtschaftskraft (310 Mrd. US-\$) Potenzial für erhebliche Zuwächse lässt (vgl. ESOMAR 2003, S. 8). In Asien verzeichnet insbesondere die Volksrepublik China mit +28% real in 2003 ein stürmisches Wachstum. Berücksichtigt man jedoch, dass die ganze Volksrepublik China ohne Hongkong 2003 einen Marktforschungsumsatz von 343 Mio. € hatte, die ehemalige britische Kronkolonie alleine jedoch schon 55 Mio. €, dann wird deutlich, dass hier noch erhebliches Wachstumspotenzial besteht. Ähnliches gilt für Indien, das 2003 nur einen Marktforschungsmarkt von 56 Mio. € hatte, das jedoch eine schnell wachsende Bevölkerungsschicht hat, für die westliche Markenartikel wirtschaftlich erreichbar sind (vgl. Vonk 2004).

Mit real +8,3% in 2003 zeigt aktuell auch Mittel- und Südamerika ein deutliches Wachstum der Marktforschungsumsätze. Mexiko (+ 17,2%), Chile (+30,6%) und Argentinien (+10,0%) legten real zweistellig zu. Auf der anderen Seite verzeichnen Brasilien (-0,9%) und Kolumbien (-0,5%) negative Wachstumsraten. Auch im längerfristigen Vergleich führte insbesondere die wirtschaftliche Entwicklung dazu, dass noch kein stabiles Wachstum erreicht wurde. Betrug der Marktforschungsmarkt in Mittel- und Südamerika im Jahre 2000 697 Mio. US-\$, so lag er 2003 mit 685 Mio. US-\$ auf praktisch gleicher Höhe (vgl. Vonk 2004; ESOMAR 2001).

Die Entstehung neuer Forschungsmärkte gilt auch im Hinblick auf die Branchen. Ab Mitte der 1980er-Jahre wurden durch die Zulassung privater Fernseh- und Rundfunksender die Märkte für die elektronischen Medien geöffnet. Nicht zufällig fiel das mit einem Wechsel der Fernsehforschung in Deutschland zur GfK im Jahre 1984 zusammen. Auch bei den Märkten für Telefondienstleistungen und Energie führte die Liberalisierung zu Konkurrenz und damit zum Bedarf nach Marktforschungsleistungen. Mobilfunk und Internetdienstleistungen sind fast bzw. gänzlich neu entstandene Märkte. Für die kommenden Jahre stehen die Märkte für Bahn- und Postdienstleistungen zur Liberalisierung an. Dennoch ist abzusehen, dass der Wachstumstreiber „Liberalisierung“ für die kommenden Jahre an Bedeutung verlieren wird.

Fazit: Vor allem in Osteuropa und in Asien sind auch für die kommenden Jahre deutliche Zuwächse in der Marktforschung zu erwarten. Mittel- und Südamerika könnten folgen. Da diese Zuwächse jedoch auf noch kleiner Basis erfolgen, der Wachstums-

treiber Liberalisierung in den Industrieländern mit den hohen Marktforschungsumsätzen jedoch an Dynamik verliert, werden die Impulse von dieser Seite eher begrenzt sein.

### 3 Internationalisierung

Bis in die 1960er Jahre war Marktforschung eine rein nationale Angelegenheit. Es gab zwar international tätige Institute wie Gallup oder A.C. Nielsen, die bereits ab den 1930er Jahren ins Ausland gegangen waren und dort Tochterinstitute gegründet hatten. Diese übernahmen dann die im Ursprungsland (meist in den USA) entwickelten Methoden (z.B. bei A.C. Nielsen die Handelspanelforschung), agierten ansonsten jedoch wie rein nationale Marktforschungsinstitute.

Die Internationalisierung der Märkte begann in den 1960er und 1970er Jahren zunächst bei den Warengruppen der Unterhaltungselektronik und der Informationstechnologie, weil hier nationale Traditionen die Bedürfnisstrukturen nur wenig beeinflussen und daher eine Internationalisierung besonders einfach ist. So brachte Canon mit der „Canon AE1“ Mitte der 1970er Jahre die erste Weltkamera auf den Markt (vgl. Wübbenhorst 2002, S. 40 ff.).

Ab etwa 1990 gewann die Internationalisierung der Märkte auch auf dem Bereich der „Packaged Goods“, d.h. der Verbrauchsgüter für den täglichen Bedarf, an Bedeutung. ESOMAR (2002, S. 5) stellt hierzu fest: „Gone are the days when companies have local self-sufficient marketing departments with local M[arketing] R[esearch] budgets. Today the typical marketing client is developing few brands over a much wider range of countries, looking for economies of scale...“

Die Internationalisierung der Märkte führte zur Internationalisierung der Marktforschung, weil damit auch die Nachfrage nach international vergleichbaren Marktdaten stieg. Indiz dafür ist ein deutlicher Anstieg des Anteils der von jeweils ausländischen Firmen in Auftrag gegebenen Marktforschungsumsätze: Von 1997 bis 2002 (die entsprechende Zahl für 2003 liegt aktuell noch nicht vor) stieg dieser Anteil in Deutschland von 37% auf 60%, in Großbritannien von 19% auf 25% und in Spanien von 12% auf 19% (vgl. ESOMAR 1998, S. 34 und ESOMAR 2003, S. 10).

Die Anbieter reagierten darauf zunächst mit der Gründung von Niederlassungen (z.B. A.C. Nielsen, GfK, IRI) oder mit dem Aufbau mehr oder weniger loser Kooperationen (z.B. Inra, Europanel). Erst mit den sukzessive durchgeführten Börsengängen (Taylor Nelson AGB 1986, Ipsos 1999, GfK 1999) gewannen jedoch die großen Institute auch die finanzielle Kraft, um in größerem Umfang ihre internationalen Netze durch Akqui-

sitionen auszubauen. 16 der Top-25-Firmen weltweit 2003 sind börsennotierte Unternehmen oder gehören solchen (vgl. Gold 2004).

In 2001 fand mit dem Kauf von A.C. Nielsen durch die Niederländische VNU-Gruppe für 2,3 Mrd. US-\$ die bislang größte Firmenübernahme in der Marktforschungsbranche statt. 2003 wurde NFO Worldwide mit einem Umsatz von 515 Mio. US-\$ von Taylor Nelson Sofres gekauft. Damit verbunden ist ein Anstieg der Konzentration: Während die 10 größten Marktforschungsunternehmen weltweit 1989 noch 43,7% des Gesamtumsatzes der Marktforschung auf sich vereinigten, waren es 2003 bereits 52,6% (vgl. Oostven/Pilling 1990; Gold 2004, S. 38).

Gerade unter den großen Unternehmen der Branche ist die Internationalisierung weit fortgeschritten. Die Top 25 erzielten 2003 mit 67,3% mehr als zwei Drittel ihrer Umsätze außerhalb ihres jeweiligen Heimatlandes, bei den 10 größten sind es gar 76% (vgl. Gold 2004). Im Ergebnis können nur wenige Unternehmen den Anforderungen nach international vergleichbaren Daten genügen, denen dann die Kunden immer größere Anteile der Marktforschungsumsätze zukommen lassen.

Der Bedarf nach international vergleichbaren Daten begünstigte weiter eine Vereinheitlichung ihrer Instrumente, die nun als „Forschungsmarken“ international standardisiert und in der gleichen Art und Weise durchgeführt wurden. Für den Kunden hat dies den Vorteil der Vergleichbarkeit der Ergebnisse. Zudem ermöglicht das auch den Aufbau von Datenbanken, so dass die eigenen Ergebnisse mit oft Hunderten von anonymisierten Ergebnissen aus den Tests für anderen Kunden verglichen werden können. Vorteile für die anbietenden Institute sind, dass mit markierten Forschungsinstrumenten eine höhere Bekanntheit und Kundenbindung erzielt werden kann. Dadurch erhöht sich die Markteintrittsschwelle für potenzielle Konkurrenten. Schließlich können standardisierte Arbeitsabläufe leichter rationalisiert und daher zu geringeren Kosten durchgeführt werden.

Hinter dieser äußeren und nur skizzenartig aufgezeigten Entwicklung steht letztlich die Transformation einer Wissensbranche zu einer Industrie. Verbunden war dies mit einer erheblichen Umwälzung der Unternehmenslandschaft: Von der Top-10-Liste des Jahres 1989 finden sich nur vier unter den Top 10 des Jahres 2003, nämlich VNU bzw. A.C. Nielsen, IMS, IRI und GfK (vgl. Oostven/Pilling 1990; Gold 2004). Nur eines dieser Unternehmen, nämlich die GfK-Gruppe, wurde in diesem Zeitraum nicht verkauft.

Fazit: Die Internationalisierung begünstigt insbesondere die börsennotierten Institute, die sich über den Kapitalmarkt die für eine internationale Expansion erforderlichen Mittel besorgen können. Sie verstärkt demnach die Konzentrationsprozesse im Markt. Letztlich führt dies aber nicht dazu, dass die Marktforschungsbranche insgesamt wächst.



## 4 Technisierung

Ein bereits seit vielen Jahren anhaltender Trend in der Marktforschung ist die Technisierung. War es bis in die 1980er Jahre vor allem die Entwicklung der Computer, die mit ihrer Verdoppelung der Leistungsfähigkeit alle 18 Monate den Takt bestimmten, so sind es seitdem vor allem die Erhebungs-, aber auch Auswertungsverfahren, welche die Marktforschung revolutionieren.

### 4.1 Technisierung der Erhebung

Das begann im Handelspanelbereich mit dem Aufkommen von Scannerdaten, in Deutschland ab etwa 1983. Bis dahin erfolgte die Erhebung für Handelspanels vor allem durch die Außendienste der Marktforschungsinstitute. Dazu mussten die Eingangsrechnungen und die Bestände manuell erfasst werden. Da dies eine sehr zeitaufwändige und damit teure Angelegenheit war – die manuelle Erhebung eines einzigen Verbrauchermarktes erfordert mehrere Manntage – war dies nur zweimonatlich, höchstens monatlich möglich. In der Folge konnte die Wirksamkeit der meist wöchentlichen Promotions nicht sinnvoll untersucht werden.

Scannerdaten konnten dagegen wöchentlich, bei Bedarf sogar täglich erhoben werden. Gleichzeitig wurde die manuelle Erfassung der Rechnungen durch Datenträgeraustausch mit den Handelsunternehmen ersetzt. Der frei werdende Außendienst wurde zur wöchentlichen Erfassung der Promotions eingesetzt. Nun wurde erstmals sichtbar, zu welchen Abverkaufssteigerungen Handelsaktionen führen können. Wöchentliche statt zweimonatliche Daten führten darüber hinaus zu einer deutlichen Steigerung der Datenvolumina. Dies erforderte zusätzliche Maßnahmen, um den Aufwand für die Datenprüfung und -verarbeitung zu senken. So wurden z.B. erstmals Neuronale Netze zur Datenprüfung eingesetzt.

Im Verbraucherpanelbereich führte die Scannertechnologie zum Einsatz von Inhome-Scanning. War bis in die 1980er Jahre die schriftliche Erfassung der Haushaltseinkäufe mit sogen. „Kalendern“ allgemein üblich, so wurde zunächst von AGB 1986 in Australien, 1990 in Großbritannien und 1991 in den Niederlanden sowie von NPD 1988 in den USA Inhome-Scanning eingeführt. A.C. Nielsen folgte in Deutschland 1992. Diese Geräte waren durch ein zwei- bis vierzeiliges Display, eine numerische Tastatur mit zusätzlichen Funktionstasten und eine Leseeinrichtung für Barcodes gekennzeichnet. Dazu gehörte jeweils eine Basisstation, in die ein Modem zur Datenübertragung an das Institut integriert war (vgl. Günther et. al. 1998, S. 36).

Hauptnachteil der Geräte war, dass Artikel ohne Barcode nur eingegeben werden konnten, indem sie in einem sogenannten Codebuch gesucht und der dort abge-

druckte Barcode abgegriffen wurde. Dies war in den Ländern, in denen lediglich das Frischesortiment über Codebuch eingegeben werden musste, eher unproblematisch. So hatte das Codebuch von AGB Dongen in den Niederlanden lediglich 50 übersichtliche Seiten im DIN-A5-Format. In Deutschland waren dagegen Aldi, Norma und Schlecker nicht mit Scannerkassen ausgezeichnet, so dass deren gesamtes Handelsmarkensortiment mittels Codebuch erfasst werden musste. Entsprechend hatte das Codebuch von A.C. Nielsen Deutschland 125 eng bedruckte DIN-A4-Seiten und war entsprechend umständlich (vgl. Wildner 1994).

Dies führte zur Entwicklung einer modifizierten Datenerfassung, dem „Electronic Diary“, durch die GfK. Ein 10-zeiliges Display und eine alphanumerische Tastatur erlaubten den Ersatz des Codebuchs durch eine entsprechende Menüführung. Das Gerät (vgl. Abbildung 1) wurde ab 1997 in den Haushaltspanels der GfK eingeführt und hat sich dort sehr bewährt.

---

Abbildung 1: Electronic Diary Gerät zur Erfassung von Haushaltseinkäufen (Quelle: GfK)

---



---

Mit der Zunahme der Internetpenetration wird es aktuell möglich und lohnend, für die Panelteilnehmer, welche über Internetzugang zuhause verfügen, die Erhebung über das Web zu ermöglichen. Dazu erhalten die Haushalte einen einfachen Lesestift ohne Tastatur. Über den werden die Barcodes der gekauften Artikel erfasst, das Gerät wird mit dem PC verbunden und die Daten werden über das Internet an das Institut übertragen. Dort werden die Codes mit den Artikelbezeichnungen angereichert und

an den Panelteilnehmer zurück übertragen. Dieser fügt am PC die Einkaufsstätte sowie die Preise der gekauften Artikel hinzu und sendet die so angereicherten Daten wieder an das Institut. Über einen Dialog können auch die nicht EAN-codierten Artikel erfasst werden. Das Verfahren wurde ausgiebig in Schweden getestet und wurde im Januar 2005 bei 4000 Haushalten in Deutschland eingeführt, so dass mit den bestehenden 13000 Electronic-Diary-Haushalten nun insgesamt 17000 Panelhaushalte zur Verfügung stehen.

Auch im Textilbereich erfolgt der Dateneingang auf zwei verschiedenen Wegen: Haushalte ohne Internetzugang zuhause geben die Daten traditionell ein. Da Textilien häufig nicht EAN-codiert sind, ist das die schriftliche Erfassung über Haushaltskalender. Die Haushalte mit Internetzugang von zuhause geben ihre Daten dagegen über einen ansprechend gestalteten Dialog ein. Abbildung 2 zeigt die Startseite.

Abbildung 2: Startseite für Interneterfassung von Textileinkäufen (Quelle: GfK)



Der Computereinsatz eröffnete nicht nur in der Panelforschung neue Möglichkeiten. Bei Interviews sind die Stichworte CATI (Computer Aided Telephone Interviewing) und CAPI (Computer Aided Personal Interviewing). Der Ersatz von Bleistift und Papier durch Computer ermöglichte deutlich komplexere Filterführungen. So sind viele

Conjoint-Verfahren ohne Computerunterstützung überhaupt nicht durchführbar. Zudem können am Telefon auch Töne wie z.B. Jingles, bei persönlichen Interviews auch Filme problemlos eingesetzt werden. Schließlich wird auch die Qualität der Umfragen z.B. durch die zufällige Rotation von Vorgabelisten und durch zufällige Filterführung erhöht. Da die Daten während des Interviews gleich in maschinenlesbarer Form erfasst werden, entfällt die manuelle Datenübertragung. Das beschleunigt die Auswertung und erhöht gleichzeitig die Qualität, da Übertragungsfehler gar nicht entstehen können.

Im Telefonbereich wird mit Autodialing eine weitere deutliche Rationalisierung erreicht. Dabei wählt der Computer automatisch eine der vorgegebenen Nummern an. Sobald sich ein Ansprechpartner meldet, wird dieser an einen freien Interviewplatz weitergereicht. Ist die Leitung besetzt oder meldet sich niemand, so wird die Nummer automatisch bis zum Ende der Feldzeit so lange immer wieder angewählt, bis ein Kontakt hergestellt werden kann. Auch dies beschleunigt die Datenerhebung.

Seit etwa 2000 werden zunehmend auch Online-Befragungen eingesetzt. In Ländern, in denen die Internetpenetration zu gering ist, sind derzeit keine für die Gesamtbevölkerung repräsentative Stichproben möglich. Diese Grenze wird bei etwa 70% der Bevölkerung gesehen. Aber auch in diesen Ländern können über das Internet Erhebungen zu solchen Märkten durchgeführt werden, die vor allem Computer-affine Zielgruppen ansprechen, wie z.B. Studien im Bereich von Unternehmensdienstleistungen oder Computerhard- und -software (vgl. Wildner/Conklin 2001).

Als Folge dieser Entwicklungen haben sich in den letzten Jahren die Anteile der Erhebungsverfahren deutlich verschoben. Von 1994 bis 2003 ging der Anteil der bei der GfK in Deutschland durchgeführten Interviews mit Papier und Bleistift von 79,7% auf 12,0% zurück, CATI stieg von 20,3% auf 59,6%, CAPI von 0% auf 19,1% und Online von 0% auf 9,2%.

International ist die Verteilung sehr stark unterschiedlich. Sie hängt u.a. ab von (zu den Zahlen für 2002 vgl. ESOMAR 2003 S. 14 bzw. für 2000 ESOMAR 2001 S. 17)

- der Telefonpenetration. So wurden 2002 in Rumänien nur etwa 12% aller quantitativen Interviews per Telefon durchgeführt, in der Slowakei nur etwa 25%, in der Schweiz dagegen 60%.
- der Größe des Landes im Vergleich zur Bevölkerungszahl, was die Erhebungskosten für persönliche Interviews beeinflusst. So liegt deren Anteil in Schweden bei 16%, in Kanada (Jahr 2000) bei 14%, davon weniger als die Hälfte inhome, in Italien dagegen bei 50%. Auch in den USA werden praktisch keine persönlichen Inhome-Interviews durchgeführt.
- der Internetpenetration. Dies erklärt u.a. den hohen Anteil der online durchgeführten Interviews in den USA.

- der Kriminalität in einem Land. Hohe Kriminalitätsraten begünstigen Telefon oder Online, machen u.U. aber inhome durchgeführte CAPI-Interviews unmöglich.

Auch im Medienbereich nimmt die Technisierung ebenfalls sehr stark zu. Die Erhebung der Fernsehforschungsdaten durch TV-Meter wurde bereits erwähnt. Im Ergebnis kann die gesamte Nutzung des Fernsehgeräts sekundengenau erhoben werden.

Neuerdings ist es auch möglich, Radionutzungsdaten elektronisch zu erheben. Dazu tragen die teilnehmenden Personen eine „Mediawatch“ genannte Armbanduhr, die pro Minute bis zu dreimal Tonfolgen von vier Sekunden Dauer so codiert, dass nicht mehr auf die ursprünglichen Geräusche, Gespräche etc. zurückgeschlossen werden kann, dass jedoch ein Bitmuster von nur 100 Bytes entsteht, das mit den Bitmustern der Radiosender verglichen und so diesen ggf. zugeordnet werden kann. Doch das ist noch nicht alles: Zusätzlich können Plakate, Kinos, Schaufenster und andere Werbemittel mit Sendern ausgestattet werden, die von der Uhr erfasst werden. Die Nutzung von Printmedien wird über einen einfachen Dialog erfasst. Schließlich lässt sich auch das Fernsehen entsprechend dem Radio über den von ihm ausgestrahlten Ton erfassen. Letztendlich ermöglicht die Mediawatch die integrierte Erhebung aller von den Testpersonen genutzten Medien, ohne dass auf unsichere Erinnerungen in Interviews zurückgegriffen werden muss.

## 4.2 Technisierung der Datenaufbereitung und der Datenlieferung

Das Internet gewinnt nicht nur als Erhebungsmedium an Bedeutung. Es wird auch immer wichtiger für die Datenaufbereitung und für die Datenlieferung an die Kunden. Besonders vorteilhaft ist dabei, dass das Internet stets gleiche Daten weltweit verfügbar machen kann.

Das erlaubt es, dass im Produktionssystem STARTRACK der GfK für Panels im Bereich der technischen Gebrauchsgüter jeder Artikel weltweit nur einmal mit seinen relevanten Features beschrieben wird und in allen Ländern, in denen er erhoben wird, dann auch den gleichen Artikelcode erhält. Dies ist deshalb so wichtig, weil nur so gewährleistet ist, dass problemlos internationale Berichte erstellt werden können. Wird jeder Artikel in jedem Land für sich klassifiziert (wie dies bis in 1990er Jahre noch gang und gäbe war), dann erfordern internationale Berichte zunächst die Pflege umständlicher und fehleranfälliger Übersetzungstabellen, welche die Artikelcodes der verschiedenen Länder ineinander übersetzen. Zudem ist es dann in der Regel so, dass die Artikel andere Featurekennungen erhalten. Ein Beispiel: Stellen wir uns vor, in einem Land A wird bei Digitalkameras die Auflösung wie folgt klassifiziert: Bis 1,3 Mio. Pixel, bis 2,1 Mio., bis 3,4 Mio., mehr als 3,4 Mio. Ein anderes Land B hat dagegen wie folgt klassifiziert: Bis 1 Mio., bis 2 Mio., bis 3 Mio., bis 4 Mio., mehr als 4 Mio.

Wenn nun ein gemeinsamer Bericht dieser beiden Länder erstellt werden soll, dann kann zunächst das wichtige Feature „Auflösung“ nicht berichtet werden, weil die beiden Länder einfach nicht auf einen gemeinsamen Nenner gebracht werden können.

Auch bei der Datenlieferung hat der Einsatz des Internets erhebliche Vorteile: Auf die Daten kann unmittelbar nach der Freigabe zugegriffen werden. Früher erfolgte ein Versand von Disketten bzw. CDs und ein Einspielen der Datensätze in das Netzwerk des Kunden. Das dauerte dann häufig zwei bis drei Tage. Zudem mussten umfangreiche Datenbestände sowohl beim Institut als auch beim Kunden gehalten werden.

### 4.3 Technisierung: Fazit

Die zunehmende Technisierung verstärkt teilweise die Tendenz zu großen Instituten. Internationale Auswertungssysteme, Datenerhebung über Laptops, Electronic Diary: Dies alles erfordert Investitionen in signifikanter Höhe, die kleinere Institute nur schwer aufbringen können. Auf der anderen Seite bietet gerade das Internet die Chance, mit nur geringen Investitionen in spezielle Marktforschungsmärkte einzusteigen.

Führt die Technisierung zu mehr Wachstum? Auch hier ein zwiespältiges Ergebnis. Auf der einen Seite führt die technische Ausstattung sicherlich dazu, dass Fragen heute beantwortet werden können; deren Untersuchung früher einfach nicht möglich war. Komplexe Conjoint-Verfahren wurden bereits als Beispiel genannt. Insofern sind durchaus zusätzliche Marktforschungsumsätze und damit Wachstum möglich. Auf der anderen Seite führt dagegen die Erhebung über das Internet eher dazu, dass teure Interviewer durch preiswerte Webfragebögen ersetzt werden. Dies führt tendenziell zu geringeren Umsätzen. Im Ergebnis sind hier also keine großen Wachstumsimpulse zu erwarten.

## 5 Von Daten zur Beratung

Schnell und perfekt erhobene Daten, international vergleichbar, produziert und verteilt über das Internet: Dies alles ist wichtig und greift doch zu kurz. Letztendlich kommt es nicht darauf an, wo welche Daten wie perfekt und schnell erhoben und ausgewertet werden. Letztendlich kommt es darauf an, dass die Fragen des Managements beantwortet werden können und dass die Antworten das Geld wert sind, das für die Marktforschung ausgegeben wurde. Mit anderen Worten: Marktforschung muss – wie die anderen betrieblichen Funktionen auch – letztlich beweisen, dass sie einen positiven Return on Invest (ROI) liefert.

ROI ist ein Begriff aus dem Controlling. Damit Marktforschung diesen Beweis erbringen kann, muss sie demnach Ergebnisse liefern, die in das Controllingsystem des Unternehmens integriert werden können. Wie sieht das konkret aus?

Controlling benötigt Führungsinformationen, die als Input für den Planungs- und Kontrollprozess geeignet sind. Diese müssen erstens so sein, dass sie ohne weitere methodische Erklärungen verwendet werden können. Um keine Missverständnisse aufkommen zu lassen: Die Klärung methodischer Fragen ist wichtig. Doch diese Klärung muss im Vorfeld erfolgen, ähnlich den Bewertungsfragen im Rechnungswesen. In einem Bericht für das Management haben sie nichts zu suchen.

Im Rahmen der Planung müssen Handlungsmöglichkeiten entwickelt und bezüglich ihrer Auswirkungen auf das Ergebnis bewertet werden. Das bedeutet zweitens, dass Informationen über Ursachen-Wirkungszusammenhänge benötigt werden, wobei die Ursachen durch das Management beeinflussbar und Wirkungen Zielgrößen sein sollen.

Weiter trifft Planung Aussagen über künftige Entwicklungen. Controlling benötigt daher Aussagen, die in die Zukunft gerichtet sind. Das betrifft zunächst die unmittelbare Zukunft des kommenden Jahres, wie sie in jährlichen Planungsrunden verabschiedet wird. Das betrifft aber auch die Zukunft in 10, 20 oder 30 Jahren. Denn Unternehmen sind gezwungen, Entscheidungen zu treffen, deren Erfolg in starkem Maße davon abhängt, wie sich in solchen zeitlichen Abständen die Umwelt darstellen wird. Hierzu müssen längerfristig wirksame Chancen und Risiken erfasst werden. Marktforschung soll daher viertens Input zu kurzfristigen Prognosen ebenso liefern wie zu einem langfristig orientierten „strategischem Radar“.

Wie kann Marktforschung konkret aussehen, die diesen Anforderungen genügt?

*a) Ohne methodische Erläuterungen verwendbar:*

Das bedeutet, dass die Marktforschung Metriken entwickeln muss, die

1. validiert sind in dem Sinne, dass ihre Relevanz für das Geschäft nachgewiesen ist.
2. standardisiert sind. Wenn in multinationalen Konzernen Tests über verschiedene Länder und Warengruppen durchgeführt werden, dann müssen die Ergebnisse vergleichbar sein, um beispielsweise die Entscheidung sachgerecht treffen zu können, welches Land zuerst bearbeitet werden soll.

*b) Ergebnisse zu Ursachen- Wirkungszusammenhängen:*

Marktforschung erreicht dies zunächst durch sauber aufgesetzte Testdesigns, die zuverlässig die Wirkungen von Störgrößen von den Wirkungen der eigentlich interessierenden Testvariablen trennen. Dies kann jedoch auch durch Marketingmix-Modelle

erreicht werden. Solche Modelle erlauben es, eine große Datenmenge, die z.B. im Rahmen von Panels erhoben wird, auf die eigentlich interessierenden Ursachen-Wirkungszusammenhänge zu reduzieren. Damit kann dann untersucht werden, welche Auswirkungen z.B. eine Preisänderung auf den Absatzmarkt haben wird (vgl. Wildner 1991, 2005).

*c) Prognosen:*

Heute genügt es nicht mehr, in einem Testmarkt den Käuferkreis und die Wiederkaufsrate zu berichten. Diese Daten sind zwar nach wie vor wichtig. Heute will der Kunde regelmäßig wissen, welche Abverkaufsvolumina er mit seinem Produkt erreichen kann. Solche Prognosen werden nicht nur aus Testmärkten, sondern zunehmend auch bereits aus den Vorstufen, den Produkt- und Konzepttests, erwartet. Langfristprognosen kann die Marktforschung liefern, indem sie langfristig wirksame Trends und ihre Wirkung auf das Verbraucherverhalten untersucht. Solche langfristigen Trends sind z.B. die Alterung der westlichen Industriegesellschaften oder das steigende Bildungsniveau.

Es genügt aber nicht, die entsprechenden Instrumente und Daten zur Verfügung stellen. Die Marktforschung muss auch in der Lage sein, die Ergebnisse in der Sprache des Managements zu kommunizieren. Das bedeutet zunächst, dass Marktforschungsergebnisse nach Möglichkeit in Euro- bzw. Dollar-Metriken auszudrücken sind. Nicht mehr die bloße Zufriedenheit eines Kunden ist gefragt, sondern auch, welchen finanziellen Wert dieser Kunde darstellt, und wie sich die Kundenzufriedenheit darauf auswirkt. Nur das Image einer Marke ist nicht mehr genug. Gefragt ist, welchen finanziellen Wert diese Marke hat und wie das Image diesen beeinflusst. Nur so kann die Rentabilität von Investitionsentscheidungen in die Kundenzufriedenheit bzw. in das Markenimage durchgerechnet werden. Letztlich muss Marktforschung nachweisen können, dass sie einen Beitrag zum Shareholder Value der Kunden leisten kann (vgl. Wübbenhorst 1999).

Das bedeutet aber auch, dass der Marktforscher die Sprache des Managements versteht und spricht. Die entsprechende Kritik an der Marktforschung ist nicht neu. 1987 hörte sich das in einer Untersuchung des deutschen Bundesverbandes der Marktforscher wie folgt an: „Die Unternehmen wünschen qualifizierte marktorientierte Marktforscher, die zu problembezogenen Interpretationen der Untersuchungen fähig sind. Sie stellen in diesem Bereich relative große Kenntnismängel der Marktforscher fest.“ (zitiert nach Hehl 1990) Heute liest sich das so: „Market researcher need more understanding of how business works rather than just market research.“ (vgl. Miles 2004).

Hier bleibt demnach ein permanenter Ausbildungsbedarf. Ziel muss der Consultant sein, der auf dem sicheren Fundament relevanter und gesicherter Daten seinen Auftraggeber qualifiziert beraten kann.



## 6 Literaturverzeichnis

- ESOMAR (Hrsg.), Annual Study on the Market Research Industry 1997, Amsterdam 1998.
- ESOMAR (Hrsg.), ESOMAR Annual Study of the Market Research Industry 2000, Amsterdam 2001.
- ESOMAR (Hrsg.), The global marketing research scene: Regional reports on Asia Pacific, Europe, Latin America, Middle East and North Africa and North America, Amsterdam 2002.
- ESOMAR (Hrsg.), ESOMAR Annual Study of the Market Research Industry 2002, Amsterdam 2003.
- GOLD, L.N., Growth still flat for top global research firms, in: Research World, 12. Jg., 2004, S. 36-38.
- GÜNTHER, M., VOSSEBEIN, U., WILDNER, R., Marktforschung mit Panels, Wiesbaden 1998.
- HEHL, K., Operatives und strategisches Controlling durch moderne Marktforschung, unveröffentlichtes Manuskript eines Vortrags zum 25. Kongress der deutschen Marktforschung 1990, Nürnberg 1990.
- MILES, L., Skills for tomorrow's high flyers, in: Research World September 2004, S. 18-20.
- OOSTVEEN, J., PILLING, J., The ESOMAR annual market study: The state of marketing research, in: marketing and research today, 18. Jg., Nr. 4/1990, S. 235-238.
- WILDNER, R., Nutzung integrierter Paneldaten für Simulation und Prognose, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Nr. 2/1991, S. 114-130.
- WILDNER, R., Die Grenzen von Single Source, in: planung und analyse, Nr. 1/1994, S. 22-27.
- WILDNER, R., CONKLIN M., Stichprobenbildung für Marktforschung im Internet, in: planung & analyse, Nr. 2/2001, S. 18-24.
- WILDNER R., Modellgestützte Marktanteilsprognosen auf Basis von Paneldaten, in: MERTENS P., RÄSSLER S. (HRSG.), Prognoserechnung, 6. Aufl., Berlin 2005, S. 405-418.
- WÜBBENHORST, K.L., Marktforschung und Shareholder Value, in: planung & analyse, Nr. 2/1999, S. 18-21.
- WÜBBENHORST, K.L., Herausforderungen und Lösungsansätze im Management der Marktforschung. in: DILLER, H., Neue Entwicklungen in der Marktforschung. GIM Gesellschaft für Innovatives Marketing e.V., Nürnberg 2002.
- VONK, T., The ESOMAR 2003 global industry study: US research industry is growing, Europe recovers slowly, in: Research World, September 2004, S. 28-33.

**Alexander Haas, Gerhard Hausruckinger,  
Björn Sven Ivens**

## **Aktuelle Trends und Problemstellungen der Marketingstrategie**

|     |                                                             |     |
|-----|-------------------------------------------------------------|-----|
| 1   | Einleitung.....                                             | 175 |
| 2   | Zentrale Entscheidungsfelder der Marketingstrategie .....   | 176 |
| 3   | Trends bei Strategieformulierung und -implementierung ..... | 177 |
| 3.1 | Zielkundenbestimmung .....                                  | 177 |
| 3.2 | Nutzenkonzept .....                                         | 179 |
| 3.3 | Strategieimplementierung.....                               | 181 |
| 4   | Wertorientierte Entscheidungen .....                        | 183 |
| 4.1 | Wertschöpfung in kooperativen Geschäftsbeziehungen .....    | 184 |
| 4.2 | Werteinforderung in kooperativen Geschäftsbeziehungen ..... | 186 |
| 4.3 | Wertschöpfungsinputs.....                                   | 187 |
| 4.4 | Regelungsmechanismen in Wertschöpfungspartnerschaften.....  | 188 |
| 5   | Mergers & Acquisitions aus Marketingsicht .....             | 188 |
| 5.1 | Interne Integrationsprobleme .....                          | 189 |
| 5.2 | Externe Integrationsprobleme .....                          | 189 |
| 6   | Literaturverzeichnis.....                                   | 190 |

# 1 Einleitung

Angesichts der zunehmend dynamischen und komplexen Umwelt- und Marktbedingungen kommt der Konzeption schlagkräftiger Marketingstrategien eine grundlegende Bedeutung für den Erfolg von Unternehmen zu. Dies zeigt sich nicht zuletzt daran, dass in zahlreichen Branchen die jeweils konkurrierenden Unternehmen – z.T. beträchtliche – *Profitabilitätsunterschiede* aufweisen.

Die auf vielen Märkten um sich greifenden Mengen- bzw. Discount-Strategien erhöhen den Druck auf „klassische“ Marketingstrategien zusätzlich (vgl. Haas 2000). Denn die Möglichkeiten, sich im „unteren“ Marktbereich zunehmend auch über Qualität und Image zu profilieren, führen bei den Marktführern nicht selten zu steigenden Problemen dabei, den Kunden einen echten und nachvollziehbaren *reason why* für die Kaufentscheidung und die Bindung an das Unternehmen zu liefern.

Vor diesem Hintergrund gewinnt aus strategischer Sicht das Vorgehen des „*explore and exploit*“, also des Auffindens und Erschließens von Wertschöpfungspotentialen, eine immer größere Bedeutung. Die wissenschaftliche Marketingstrategie-Forschung unterstützt die Praxis dabei im Wesentlichen entlang von fünf breiten *Forschungsströmen* mit dem Fokus auf (vgl. Varadarajan/Jayachandran 1999):

- originären marketingstrategischen Aspekten, wie z.B. Segmentierung, Positionierung und Markenführung;
- marketingstrategisch zentralen, gleichwohl marketingübergreifenden Aspekten, wie z.B. Innovation und Qualität;
- Aspekten an der Schnittstelle zwischen der Unternehmensstrategie, der Geschäftsfeldstrategie und Marketingprogrammen, wie z.B. Markteintritt als Pionier und globale Wettbewerbsstrategien;
- Phänomenen auf der organisationalen Ebene mit einem bedeutsamen Einfluss auf Marketingstrategie und -management, wie z.B. Marktorientierung und organisationales Lernen;
- Ergebnissen von Marketingstrategien, wie z.B. Kundenzufriedenheit, Wettbewerbsvorteilen und dem Beitrag zum Unternehmens- bzw. Markenwert.

Bereits dieser kurze Aufriss zeigt, welch weites Feld die Marketingstrategie-Forschung umspannt. Entsprechend lassen sich auf den folgenden Seiten nur einzelne der relevanten Themenbereiche weiter ausleuchten. Deren Auswahl orientiert sich dabei vor allem an zentralen Entscheidungsfeldern, die in der Praxis bei der Konzeption einer Marketingstrategie zu berücksichtigen sind. Welchen *Herausforderungen* man sich als Unternehmen dabei gegenüberstellt und wie man diesen Herausforderungen glei-

chermaßen innovativ wie effektiv begegnen kann, zeigt der vorliegende Beitrag am Beispiel ausgewählter aktueller Entwicklungen in Wissenschaft und Praxis auf.

## 2 Zentrale Entscheidungsfelder der Marketingstrategie

Das Ziel von Marketingstrategien besteht darin, *strategische Wettbewerbsvorteile* als Basis des dauerhaften Unternehmenserfolges auf- und auszubauen. Dabei stellen die unternehmensspezifischen Ressourcen und Kompetenzen, insbes. die Kernkompetenzen, die Basis für die Konzeption und Implementierung einer überlegenen Marketingstrategie dar, die von den Wettbewerbern nicht ohne weiteres imitiert werden kann (vgl. Barney 1991; Porter 1999). Traditionell orientiert man sich bei der Konzeption von Marketingstrategien am Effektivitätskriterium. Gemäß dieser Perspektive besteht die Aufgabe der Strategie darin, für das richtige Verhalten im Markt zu sorgen („*doing the right things*“).

Diese traditionelle Perspektive ist allerdings insofern problematisch, als sie die Umsetzungsaspekte vernachlässigt, durch die eine Strategie gleichsam „zum Laufen“ gebracht werden muss (vgl. Moorman/Miner 1998). Entsprechend kann man gerade bei den sehr erfolgreichen Unternehmen erkennen, dass die Frage der Art und Weise der Strategieumsetzung unauflöslich mit der Strategiekonzeption selbst verbunden ist, nicht selten sogar die überlegene Ausführung der zugrunde liegenden Aktivitäten den eigentlichen Kern der Strategie ausmacht. So liegt etwa der entscheidende und kaum zu imitierende Wettbewerbsvorteil bei Dell gerade in der *operativen Exzellenz*, mit der die Wertschöpfungsprozesse ausgeführt werden (vgl. Storp 2001; Stewart/O'Brien 2005). Als Konsequenz wird es für den Erfolg von Marketingstrategien zukünftig immer wichtiger, dass sie Effektivitätsaspekte i.S. des *doing the right things* und Effizienzaspekte i.S. des *doing the things right* gleichermaßen miteinander verbinden.

Vor diesem Hintergrund sind dann grundsätzliche Festlegungen zu treffen, die mit Blick auf die *Entscheidungsfelder* der Marketingstrategie u.a. folgende zentrale Fragen adressieren:

- Welche Kunden- bzw. Kundensegmente soll man bearbeiten („Wen?“)?
- Welchen Nutzen soll man dem Kunden anbieten („Was?“)?
- Auf welche Weise soll die gewählte strategische Konzeption implementiert und gegenüber der Konkurrenz dauerhaft abgesichert werden („Wie?“)?
- Soll die Wertschöpfung in Kooperationen mit Partnern erfolgen („Mit wem?“)?

■ Soll Wachstum extern erzielt werden (durch Mergers & Acquisitions)?

Der vorliegende Beitrag konzentriert sich im Folgenden auf diese Fragen und versucht, die damit verbundenen Problemstellungen aufzuzeigen und auf Basis aktueller strategischer Trends Optionen für das Agieren in der Marktarena aufzuzeigen.

## 3 Trends bei Strategieformulierung und -implementierung

### 3.1 Zielkundenbestimmung

Damit sich die dem Marketing zugrunde liegende Idee der *Kundenorientierung* auf der strategischen Ebene niederschlägt, sind Marketingstrategien von den Kunden her zu entwickeln (vgl. Diller 2002). Entsprechend besteht eine erste strategische Aufgabe darin, die zu bearbeitenden Zielkunden zu bestimmen. Auf Basis der vorhandenen Kundensegmente des Marktes gilt es, die *attraktivsten Kundengruppen* auszuwählen.

Die Aufgabe der *Zielgruppenbestimmung* wird allerdings dadurch erschwert, dass man Konsumenten immer schwieriger in grundsätzlicher Weise klassifizieren kann. Vielmehr lässt sich seit geraumer Zeit und auf vielen Märkten eine regelrechte Zersplitterung von „traditionellen“ Zielgruppen feststellen (vgl. Köhler 1994; Nöthel 1999). Zudem treten Konsumenten nicht selten als die sprichwörtlichen Wanderer zwischen den (Segment-)Welten auf, wie das Aufkommen der sog. *hybriden Verbraucher* bzw. multioptionalen Konsumenten anzeigt (vgl. Diller/Gentner/Müller 2000). Das Denken in klassischen Kundensegmenten wird dadurch zunehmend obsolet.

Vor diesem Hintergrund erscheint die Suche nach nicht-klassischen Ansätzen zur Strategiekonzeption als die geradezu natürliche Antwort auf diese Entwicklungen. Dennoch lässt sich in der Praxis beobachten, dass Unternehmen vorwiegend traditionelle Pfade beschreiten, indem sie das im Marketing geforderte Kundenverständnis aus einer *verkäufer- und produktzentrierten Perspektive* heraus entwickeln (vgl. Mitchell/Bauer/Hausrucking 2003). Oder sie sehen die zunehmende *Zielgruppenfragmentierung* quasi als gegeben an und versuchen, innerhalb der traditionellen Segmente enger abgegrenzte „Mikrosegmente“ zu identifizieren, um so die Basis für einen möglichst präzisen – sprich: effektiven – Einsatz des Marketing-Mix zu schaffen. Man denke in diesem Zusammenhang z.B. an die neu definierten altersbezogenen Zielgruppen, wie etwa die sog. *Best Ager*, die über dem Alter der jungen Erwachsenen liegen, aber noch nicht im herkömmlichen Sinne alt sind.

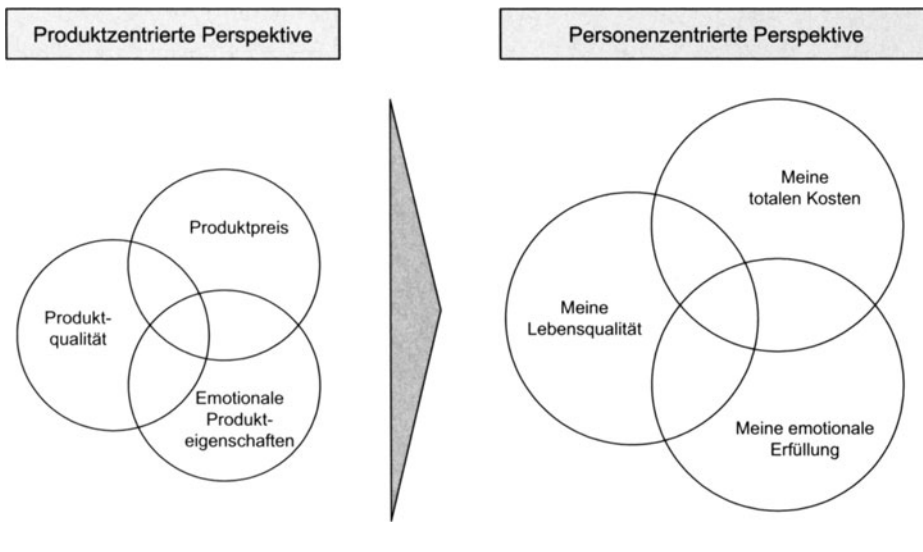
Eine unternehmens- und produktzentrierte Perspektive ist insofern problematisch, als für die *Definition der Zielgruppen* speziell auf solche Bedürfnisse abgehoben wird, die für die kundenseitige Akzeptanz von Produkten – und damit: für größere Verkaufserfolge – ausschlaggebend sind. Ausgangspunkt der Überlegungen ist dabei nicht selten das eingefahrene Leistungsangebot der Unternehmen. Dadurch ist es schwierig, Zielgruppen innovativ, über wirklich neue Bedürfnisse zu definieren – mit entsprechenden Problemen, signifikantes Wachstum zu erzielen. Denn bei solchen „neu entdeckten“ Zielgruppen wird dann unterstellt, dass sich die Bedürfnisse gegenüber dem traditionellen Segment nur in Nuancen verschieben. Entsprechend postuliert man für ältere Konsumenten zwar regelmäßig das Bedürfnis nach größerer Schrift (obwohl dieses Bedürfnis gar nicht bei allen „Älteren“ existieren muss). Nur selten stellt man dagegen „althergebrachtes Wissen“ über notwendige bzw. von den Kunden erwartete Produkteigenschaften in Frage (z.B. den Leistungsumfang bei komplexen technischen Produkten) oder berücksichtigt Bedürfnisse jenseits des traditionellen Leistungsspektrums (z.B. durch ein innovatives Leistungsangebot). Ein solches *oberflächliches und einseitiges Kundenverständnis* und die daraus resultierende falsche Ansprache und Bearbeitung der Zielgruppe kann dann nicht nur zu Verärgerung der Kunden und – als Konsequenz – negativen Effekten auf den Markterfolg führen. Vielmehr werden auch vorhandene Wertschöpfungspotentiale nicht erschlossen, die sich aus einem profunden Verständnis der segmentspezifischen Kundenbedürfnisse ergeben hätten. Darüber hinaus stößt die Bearbeitung zersplitterter und dadurch als solche immer kleinerer Zielgruppen selbst unter Einsatz flexibler Fertigungstechnologien sowie moderner Informations- und Kommunikationstechnologien, die – wie etwa das Customer Relationship Management zeigt – beträchtliche Effizienzgewinne ermöglichen (vgl. Hite/Johnston 1998, S. 100), schnell an ihre ökonomischen Grenzen.

Eine wirksame Möglichkeit, den skizzierten Entwicklungen entgegenzutreten, besteht darin, bei der Zielgruppendefinition konsequent *personenzentriert* vorzugehen. Aus dieser Perspektive geht es nicht darum, dem Verkäufer beim Verkaufen zu unterstützen, sondern den (potentiellen) Käufern beim Kaufen (vgl. Mitchell/Bauer/Hausrucking 2003, S. 46). Damit stehen nicht die produktnahen Bedürfnisse im Vordergrund. Vielmehr wird der Fokus auf den Menschen im ganzheitlichen Sinn gelegt und konsequent versucht, ihn in seinem gesamten Lebenskontext zu begreifen. Durch die veränderte Sichtweise treten neue Kundenbedürfnisse in den Vordergrund und es bieten sich neue Ansatzpunkte, um *Customer Value* zu schaffen (vgl. Abb. 1).

Die *personenzentrierte Perspektive* bietet Ansatzpunkte, nach bisher nicht erkannten Bedürfnissen und Bedürfniskombinationen zu suchen. Ein extremes Beispiel für eine solche „produktlose“ Perspektive stellt das englische Unternehmen TEN (Time Energy Network; [www.tenuk.com](http://www.tenuk.com)) dar, welches das Bedürfnis nach mehr Zeit als wichtigstes Bedürfnis des 21. Jahrhunderts identifiziert hat. Entsprechend bietet es seinen Mitgliedern als „Produkt“ an, jedes ihrer Probleme – sei es Bügeln, Pläne für das Wochenende, die komplette Organisation eines Umzuges usw. – zu lösen und dadurch Zeit zu sparen (vgl. Mitchell/Bauer/Hausrucking 2003, S. 109-110; o.V. 2005).

Mit einer solchen personenzentrierten Perspektive eröffnen sich zahlreiche Möglichkeiten zur innovativen Definition von Zielgruppen und – darauf aufbauend – *Ideen für Neuprodukte* oder schlagkräftig konzipierte Kategorien i.S.d. *Category Managements*. So gibt es in der Praxis durchaus bereits Unternehmen, die versuchen, den Lebenskontext von Konsumenten zu erfassen und zu begreifen, indem sie beispielsweise in Haushalten Küchenregale fotografieren, um diese zur Identifikation von interessanten Innovationspotenzialen und Merchandising-Ideen zu nutzen. Für diese werden dann entsprechende Produktkategorien konzipiert und letztere am Point of Sale als Nachstellung „typischer Küchenregale“ präsentiert.

Abbildung 1: Von der produkt- zur personenzentrierten Wertschöpfung  
(Quelle: in Anlehnung an Mitchell/Bauer/Hausrucking, S. 44)



## 3.2 Nutzenkonzept

Traditionell orientiert sich die Konzeption von Marketingstrategien am Effektivitätskriterium: Ihre Aufgabe ist es, für das richtige Verhalten am Markt zu sorgen (vgl. Becker 1998). Gemäß dem Bezugsrahmen des sog. *strategischen Dreiecks* gilt es dabei mit Blick auf die Kunden, die eigene Leistung hinsichtlich des Nutzens und des Preises zu präzisieren und dafür zu sorgen, dass diese Leistung im Vergleich zum Wett-

bewerb überlegen ist (vgl. Simon 1988). In Abhängigkeit davon, ob primär der Nutzen oder vorwiegend der Preis den zentralen Parameter darstellt, unterscheidet man dabei etwa die generischen Strategien der *Differenzierung* und der *Preis- bzw. Kostenführerschaft* (vgl. Porter 2000).

Die skizzierte traditionelle Perspektive unterstellt, dass Kunden bei ihren *Kaufentscheidungen* vorwiegend am Ergebnis, d.h. am „richtigen“ Produkt und/ oder am „passenden“ Preis“, interessiert sind. Obwohl es sich bei der angebotenen Leistung zweifellos um eine wichtige Determinante für die Kaufentscheidung handelt, ist eine ausschließliche Betrachtung dieser zu restriktiv. Denn für Kunden kann auch dadurch, wie der eigene *Kaufprozess* bei einem spezifischen Anbieter abläuft, ein mehr oder minder großer Nutzen entstehen. Dies liegt insbesondere an dem kundenseitigen Trend, bequemes, schnelles und risikoloses Kaufen als eigenständigen Wert zu schätzen (vgl. Haas 2000; Jones/Womack 2005).

Als Ergebnis tritt neben die Frage nach der Effektivität des Leistungsangebotes für den Kunden die Frage nach der Effizienz des mit dem Kauf der entsprechenden Leistung verbundenen Kaufprozesses. Mit diesen zwei Dimensionen eröffnet sich eine neue Perspektive auf Optionen zur Konzeption schlagkräftiger Marketingstrategien (vgl. Abb. 2).

In der Unternehmenspraxis lässt sich dabei bei den erfolgreichen Unternehmen insbesondere eine *Polarisierung* erkennen. So lassen sich auf der einen Seite sehr differenzierte, kundengetriebene Konzepte erkennen. Beispielsweise konzentriert sich der US-amerikanische Lebensmittelhändler Whole Foods mit inzwischen über 170 Läden in Nordamerika und dem United Kingdom auf das Angebot von „highest quality, least processed, most flavorful and naturally preserved foods“ (Whole Foods Market 2005). Auf der anderen Seite zeigen Unternehmen mit Discountstrategien (z.B. Aldi, Dell, Ryanair) nach wie vor, wie reibungsloses Kaufen aus Kundensicht funktionieren kann.

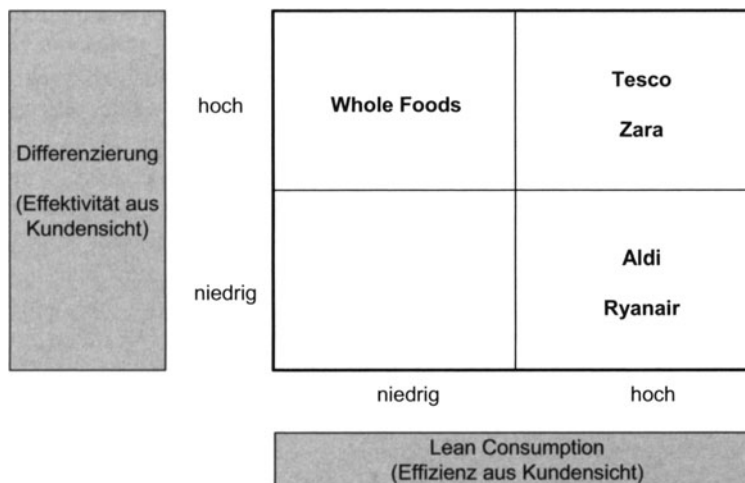
Analog zu den sog. Outpacing-Strategien lassen sich Effektivitäts- und Effizienzfokus aber auch i.S. *hybrider Strategien* verbinden (vgl. Jenner 2000). So geht ein wesentlicher Teil des Erfolges von Tesco darauf zurück, dass Tesco die verfügbaren kunden- und filialbezogenen Daten dazu nutzt, sowohl die in den Filialen angebotenen Produkte (Effektivitätsaspekt) als auch die Filialgestaltung selbst (z.B. in Form der Regalgestaltung; Effizienzaspekt) auf die dort verkehrenden Kunden abzustimmen. Analog kombiniert die Modekette Zara Differenzierung und *Lean Consumption* effektiv, indem den Kunden bei einer Durchlaufzeit vom Design bis zur Auslieferung an die einzelnen Stores von z.T. nur 2-3 Wochen mit mehr als 10.000 neuen Modellen pro Jahr neueste Modetrends geboten werden, die konsequent an die Kundschaft der jeweiligen Filiale angepasst werden und so aus Kundensicht „erfolglose“ Kaufprozesse zu minimieren helfen.

Wie man erkennen kann, lässt sich der dargestellte marketingstrategische Optionsraum auch dazu nutzen, das unternehmensseitige *Nutzenangebot*, d.h. die anvisierte



„Ergebnis-Prozess-Kombination“, zielgruppenspezifisch auszurichten. Denn nicht nur die Effektivität, sondern auch die Effizienz der Kaufprozesse lässt sich aus einer kundenorientierten Sicht ausschließlich nach Maßgabe der Kunden definieren. Entsprechend macht es einen Unterschied, ob man sich für Lean Consumption als zentrales Nutzenangebot entscheidet und sich als Folge darauf konzentriert, den Kunden die schnelle, einfache und risikolose Inanspruchnahme einer Kernleistung zu bieten, oder ob man mit einem differenzierten Leistungsangebot antritt und vor diesem Hintergrund prüfen kann, welche Abstriche von einem effizienten Einkaufen die entsprechende Zielgruppe zu machen bereit ist. Beim hybriden Ansatz gilt es dagegen sorgsam zu prüfen, was genau die jeweilige Zielgruppe unter „effizientem Einkaufen“ versteht – und die entsprechenden Prozesse konsequent darauf abzustimmen.

Abbildung 2: Optionen zur Konzeption kundenorientierter Marketingstrategien



### 3.3 Strategieimplementierung

Die traditionelle *Marketingstrategie-Forschung* sieht Strategieformulierung und Strategieimplementierung als voneinander getrennte Aufgaben an (vgl. Varadarajan/Jayachandran 1999). Die der Strategieformulierung nachgelagerten Aktivitäten der Implementierung hat man dabei lange Zeit als unproblematisch mitgedacht und somit – als reines Ausführen der strategischen Vorgaben – auf der operativen Ebene verortet. Erst im Laufe der Zeit hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass die *Erfolgswirkung*

der zugrunde liegenden Strategie mit der Güte der Implementierung steht und fällt (vgl. Meffert 2000).

Als Konsequenz birgt eine von der Strategieformulierung losgelöste, rein operative Betrachtung der Strategieimplementierung nicht unerhebliche Risiken. Denn deren eigentliche Aufgabe besteht in der möglichst reibungslosen Umsetzung der Marketingstrategie („*make the marketing strategy work*“). Damit aber kann der Erfolg der zugrunde liegenden Marketingstrategie nicht losgelöst von der Implementierung gedacht werden. Entsprechend sieht auch die jüngere Forschung die Formulierung und Implementierung von Marketingstrategien nicht mehr als zwei unterscheidbare Aktivitäten, sondern als *wechselseitig miteinander verbunden* (vgl. Moorman/Miner 1999). Zudem erhält die Implementierung damit strategische Bedeutung.

Die *strategische Bedeutung* der Implementierung in der Praxis wird speziell mit Blick auf die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden offenkundig. Denn mit der Wahl der Marketingstrategie entscheidet man als Unternehmen darüber, wie man von den Kunden wahrgenommen werden will. Diese Wahrnehmung kann mittelbar durch kommunikationspolitische Maßnahmen flankiert werden. Diese „*kommunizierte Wahrheit*“ muss sich allerdings daran messen lassen, inwiefern sie auch als „*gelebte Wahrheit*“ existiert, von den Kunden also in den Ressourcen und Prozessen des Unternehmens – und hier speziell beim Service und in der Interaktion mit den Mitarbeitern – als *authentisch* erlebt wird (vgl. Grayson/Martinec 2004; Kuczkowski 2005). Fallen diese Wahrheiten auseinander, wird die verfolgte Marketingstrategie in mehr oder minder großem Ausmaß konterkariert. Für Unternehmen, bei denen zahlreiche Mitarbeiter im Kundenkontakt stehen, stellt dies eine besondere Herausforderung dar. Man denke nur an die von Dienstleistern, wie etwa der Bahn AG, oder von zahlreichen Handelsunternehmen angestrebte Kundenorientierung und die von den Kunden z.T. als im krassen Widerspruch dazu wahrgenommenen Erlebnisse mit dem Service- bzw. Verkaufspersonal.

Die *conditio sine qua non* einer als permanente Aufgabe aufgefassten strategiekonformen Implementierung besteht in *operativer Exzellenz* (vgl. Tracy/Wiersema 1995). Denn eine gelebte Marketingstrategie erfordert Durchgängigkeit in allen geschäftlichen Teilbereichen und -prozessen. Entsprechend gilt es, die *Kerndimensionen* der Marketingstrategie präzise zu fassen und diese mit Blick auf die eingesetzten Ressourcen und das Prozessdesign konsequent in die „operative Welt“ zu überführen. Welche Unterschiede diesbezüglich bestehen können, zeigt etwa der Lebensmitteleinzelhandel. Während Aldi über seine strategischen Kerndimensionen über alle Filialen auch in Details sehr konsistent ist, gibt es bei den Wettbewerbern mit z.T. hervorragenden, z.T. aber auch sehr schlechten Filialen eine weitaus größere Heterogenität.

Analog zum Kano-Modell, das zwischen unterschiedlichen, von den spezifischen Leistungsbestandteilen abhängigen Zufriedenheitswirkungen differenziert, lässt sich dann zwischen solchen „*strategischen Details*“ unterscheiden, die „*Essentials*“ darstellen (z.B. das Aufmachen einer weiteren Kasse im Handel), und solchen, die als „*Variancer*“

oder „Satisfier“ einzustufen sind (z.B. die Beratungskompetenz des Personals) und die eine Differenzierung i.S.d. verfolgten Marketingstrategie effektiv unterstützen.

Um der strategischen Bedeutung der Implementierung gerecht zu werden, besteht die zentrale Aufgabe schließlich darin, allen an den Kundenprozessen beteiligten Mitarbeitern die strategische Bedeutung der diesen übertragenen Aufgaben zu verdeutlichen und für deren Unterstützung im *strategiekonformen Handeln* zu sorgen. Mit dem Konzept der *Balanced Scorecard*, für die das „*translating strategy into action*“ ja gerade das erklärte Ziel war (vgl. Kaplan/Norton 1996), sind erste Schritte in diese Richtung gemacht. Darüber hinaus bietet speziell ein *verhaltensorientiertes Marketing-Controlling* effektive Ansatzpunkte (vgl. Weber 1994, S. 99). So gilt es beispielsweise, den Mitarbeitern mit direktem Kundenkontakt aufzeigen, wie wichtig sie für den Markterfolg sind – etwa wie bei Southwest Airlines, die ihren Mitarbeitern in nachvollziehbarer Weise die Anzahl an verärgerten Kunden verdeutlicht, die pro Flug bzw. Mitarbeiter ausreichen, um keinen Gewinn mehr zu erzielen (vgl. Diller/Haas/Ivens 2005). Gerade bei Unternehmen, wie Aldi, Tesco oder Southwest Airlines, deren Wettbewerbsvorteil nicht in einzelnen Ressourcen (z.B. Patente, regionale Monopolstellung), sondern im Geschäftssystem begründet liegt, ist dies von besonderer Bedeutung.

## 4 Wertorientierte Entscheidungen

Als strategische Leitlinie hat für das Marketing in den letzten Jahren - neben der naturgemäß dominanten Logik der Marktorientierung (vgl. Lambin 2000) - das *wertorientierte Management* (vgl. grundlegend Ewert/Wagenhofer 2000; Hrebicek 2000) erheblich an Bedeutung gewonnen. Auch wenn die einseitige Ausrichtung des Managements am Unternehmenswert und damit am Shareholder Value (insb. außerhalb der USA) zunehmend auch kritisch betrachtet wird und die Beachtung der Interessen weiterer Stakeholder (Beschäftigte, Kunden, Öffentlichkeit etc.) zumindest als Nebenbedingung gefordert wird, so orientieren sich gerade Großunternehmen doch mehr und mehr am Ziel der Steigerung ihres Unternehmenswertes in der Form des Shareholder Value und damit an der Rendite ihrer Eigentümer.

„Wert“ ist ein komplexer Begriff und wird in Praxis und Wissenschaft sehr unterschiedlich interpretiert. Zahlreiche Facetten und eine große Definitionsbreite machen das *Wertkonzept* vordergründig attraktiv, führen aber für denjenigen, der sich eingehender mit ihm befasst, schnell zu Anwendungsproblemen. Dennoch kommt dem Begriff aktuell eine bedeutende Rolle im Bereich des strategischen Marketing zu. Wesentliche Unternehmenswerte, zu deren Höhe das Marketing einen bedeutenden Beitrag leistet, sind Markenwert und Kundenwert (vgl. hierzu u.a. die Beiträge von Köhler sowie von Götz et al. in diesem Buch). Marken und Kunden werden in dieser Per-

spektive auch als zentrale Ressourcen erfolgreicher Unternehmen interpretiert. Die Entwicklung geeigneter Bewertungsverfahren für diese Marketingassets (vgl. u.a. Sattler 2005; Burmann 2002) stellt eine der großen Herausforderungen des strategischen, wertorientierten Marketing dar, insb. angesichts der steigenden Relevanz vermeintlich intangibler Vermögensteile in internationalen Rechnungslegungsansätzen (z.B. IASB, US GAAP). Eine andere Perspektive eröffnet das Konzept der kooperativen Wertschöpfung, auf das hier vertiefend eingegangen werden soll.

## 4.1 Wertschöpfung in kooperativen Geschäftsbeziehungen

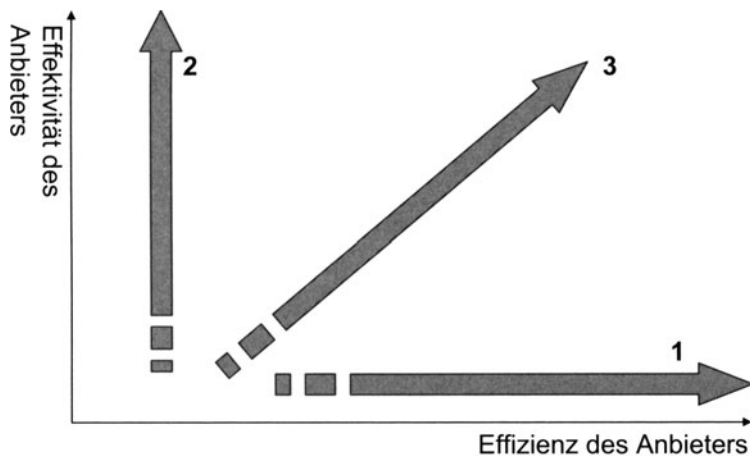
*Wertschöpfung* ist das Ziel jeder Unternehmung. In der Logik des Marketing sind Kunden insb. dann zu gewinnen, wenn die wahrgenommene Wertschöpfung eines Anbieters jene der relevanten Wettbewerber übertrifft (vgl. Diller/Haas/Ivens 2005). Auf Märkten, in denen die Kernleistungen der Anbieter eine hohe Homogenität aufweisen, kann insb. durch Services zusätzlicher Wert („Added Value“) geschaffen werden. Über den Nutzen der Kernleistung in der Einzeltransaktion hinaus nimmt der Kunde in vielen Fällen aber auch einen Nutzen wahr, der durch die wiederholte Abfolge von Transaktionen, also durch die Entwicklung einer Geschäftsbeziehung entsteht, bspw. durch Flexibilität oder vertieften Informationsaustausch. Dabei bleibt die Wertschöpfung für den Kunden, die Stiftung von Kundennutzen also, immer nur Mittel zum Zweck. Sie muss gewinnorientierten Unternehmen *in fine* dazu dienen, Wert „in der Kundenbeziehung“ zu schaffen, also auf eine für beide Wertschöpfungspartner vorteilhafte Kooperation abzustellen. In dieser Perspektive führt Kundennutzen über verschiedene Hebel zu Anbieternutzen. In Anlehnung an Hunt (2000) und seine Resource Advantage Theory lassen sich drei Wege unterscheiden, wie dies geschehen kann (vgl. Abb. 3):

- (1) Kunden tragen dazu bei, dass das Anbieterunternehmen sich in seiner *Effizienz* verbessert (Pfeil 1) und somit Wettbewerbsvorteile auf dem Markt erzielt. Anbieter arbeiten effizient, wenn sie Prozesse möglichst schnell, kostengünstig und fehlerfrei abwickeln. Entsprechende Wertbeiträge können Kunden auf verschiedene Weise leisten, bspw. bei Abnahme großer Stückzahlen einer Leistung, wodurch der Anbieter Erfahrungseffekte erzielt, oder durch die Integration von Kunden mit besonderem Know-How in die Entwicklung neuer Leistungen, wodurch schnellere, fehlerfreiere und / oder kostengünstigere Prozesse gestaltet werden können.
- (2) Kunden tragen dazu bei, die *Effektivität* des Anbieters zu erhöhen (Pfeil 2), in dem Beiträge zur Gestaltung überlegener Angebote am Markt geleistet werden. Beispielsweise rekrutiert der Softwareanbieter SAP gezielt Referenzkunden und regelt dieses Verhältnis vertraglich. Dabei wird festgelegt, welche Aktivitäten (z.B.

Präsentationen auf Fachkongressen, Inhouse-Besuche) ein Kunde anderen Kunden gegenüber entwickelt. Als Entgelt für sein Engagement erhält der Referenzkunde z.B. Gutscheine für bestimmte Leistungen, wie etwa kostenfreie Schulungsmaßnahmen für seine Mitarbeiter. Eine weiteres Beispiel ist die Einbindung von Kunden in Target-Costing-Teams (vgl. Seidenschwarz 2002, S. 732ff.; Tani 1997, S. 252).

Diese beiden strategischen Effekte schließen sich nicht gegenseitig aus. Hier liegt ein Unterschied der Wertperspektive z.B. zu Porters Auffassung, nach der Differenzierung und Kostenführerschaft zwei antinomische Strategiealternativen darstellen. Vielmehr können Anbieter sowohl effektiver als auch effizienter als Wettbewerber am Markt agieren. Kunden, die sowohl zu Effektivitäts- als auch zu Effizienzverbesserungen des Anbieters beitragen, werden durch Pfeil 3 in Abb. 3 repräsentiert.

Abbildung 3: Potentielle Wertschöpfungsbeiträge von Kunden



Allerdings betont die Resource Advantage Theory, dass *Wertschöpfungspartnerschaften* nur dann als solche interpretiert werden können, wenn ihre Ergebnisse es dem Anbieterunternehmen erlauben, mindestens einem Marktsegment Wert zu stiften. Im Umkehrschluss ist nicht jede Geschäftsbeziehung eine Wertschöpfungspartnerschaft. Diese Betrachtung verdeutlicht zudem, dass sich die zu realisierende gemeinsame Wertschöpfung aus Anbietersicht nicht primär durch Erträge mit einem Kunden, sondern insbesondere durch indirekte Effekte ergibt. Neuere Ansätze der Kundenwertrechnung beziehen entsprechend nicht nur den direkten Umsatz- und/oder Gewinnwert eines Kunden in ihr Kalkül mit ein, sondern betrachten auch die oben beschriebenen indirekten Effekte.

Beispiele für Wertschöpfungspartnerschaften finden sich insb. in B2B-Märkten. So ist die Kooperation zwischen Konsumgüterherstellern und Einzelhandel in ECR-Projekten (Efficient Consumer Response, vgl. den Beitrag von Lingenfelder /Kreipl in diesem Buch) zwar einerseits darauf ausgerichtet, dem Endkunden durch bessere Produktverfügbarkeit, optimierte Produkteinführung und intelligente Angebotspräsentation Nutzen zu stiften. Zugleich – und in vielen Fällen steht dies im Vordergrund – streben Industrie und Handel jedoch v.a. nach eigenen Effizienz- und Effektivitätsverbesserungen. Beispielsweise arbeiten Metro sowie Procter & Gamble gemeinsam an der Einführung der RFID-Funktechnik in der Supply Chain, von der sich die Beteiligten deutliche Kostenreduzierungen versprechen. Im B2C-Geschäft kann IKEA als Beispiel für ein beidseitig vorteilhaftes Geschäftsmodell interpretiert werden.

## 4.2 Werteinforderung in kooperativen Geschäftsbeziehungen

Die Etablierung erfolgreicher Wertschöpfungspartnerschaften mit Kunden ist aus der Perspektive mehrerer theoretischer Denkschulen ein wesentlicher Schritt zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen. Jedoch weisen verschiedene Autoren jüngst darauf hin, dass die Wertschöpfung in kooperativen Geschäftsbeziehungen lediglich ein Teilschritt auf dem Weg zum Unternehmenserfolg und damit zum Shareholder Value ist. So sind in Ghemawats (1991) Modell *Wertschöpfung* und *Werteinforderung* die zwei grundlegenden Prozesse, die für das strategische Verständnis eines Unternehmens erforderlich sind. Porter beschreibt in seinem Strategiemodell (1996) Positionierung und operative Effektivität als zwei Mittel, durch die Wert geschöpft und zudem eingefordert wird. Ghosh und John (1999) entwickeln aufbauend auf der Dichotomie Wertschöpfung und Werteinforderung ihre Governance Value Analysis.

Diesen Ansätzen ist die Auffassung gemein, dass es nicht ausreichend ist, starke Anstrengungen in die Wertschöpfung in Geschäftsbeziehungen mit Kunden zu entwickeln. Der Anbieter muss die geschaffenen Werte vom Kunden auch einfordern. Jap (2001) verdeutlicht diese beiden Teilprozesse am Bild eines Kuchens. Während die Wertschöpfung die Größe eines zu verteilenden Kuchens bestimmt, betrifft die Werteinforderung die Aufteilung der Kuchenstücke zwischen den beteiligten Parteien. Kaufmann (1987) beschreibt in einem konzeptionellen Beitrag, über welche Mechanismen die Wertschöpfungs- und Werteinforderungsstrategie eines Anbieters konkretisiert werden. Ivens (2002) findet auch empirische Hinweise dafür, dass Wertschöpfung und Werteinforderung die beiden grundlegenden Interaktionsprozesse in vertikalen Geschäftsbeziehungen darstellen. In seiner Studie zeigt sich zudem, dass unter alternativen Ausprägungen von Wertschöpfungs- und –einforderungsstrategien diejenige die erfolgreichste ist, bei der Anbieter starke Anstrengungen unternehmen, um

Kunden Wert zu stiften, gleichzeitig aber strikt auf eine angemessene Partizipation an der gemeinsamen Wertschöpfung achten.

## 4.3 Wertschöpfungsinputs

Aus den vorstehenden Überlegungen ergibt sich, dass die Entscheidung über die zu leistenden Wertschöpfungsinputs nicht verallgemeinernd auf der Ebene der Unternehmung oder des Geschäftsbereichs, sondern bestenfalls für Kundengruppen, in vielen Fällen jedoch für jede einzelne Kundenbeziehung im Kundenportfolio eines Anbieters zu treffen ist. Beispielsweise stellt das Key Account Management einen konzeptionellen Ansatz des vertikalen Marketing dar, bei dem stärkere Anstrengungen auf die Wertschöpfung mit strategisch wichtigen Kunden gerichtet werden als auf die Bearbeitung der kleinen und mittleren Kunden. Allerdings verfolgen zahlreiche Anbieter auch innerhalb der Gruppe ihrer Key Accounts unterschiedliche Wertschöpfungs- und Werteinforungsstrategien, etwa in Abhängigkeit von der Machtverteilung zwischen den Partnern, den strategischen Prioritäten des Partners sowie den künftigen Potentialen des Partners. Einheitliche strategische Ansätze auf Kundensegmentebene bieten sich dann an, wenn die relevanten Einflussfaktoren homogen sind.

Vor diesem Hintergrund müssen Anbieter mit umfangreichen Kundenportfolios und heterogenen Kundencharakteristika zahlreiche Entscheidungen über ihre Verhaltensweisen hinsichtlich Wertschöpfung- und einforderung treffen. Aus der Studie von Ivens (2002) geht hervor, dass die Art und Weise, wie ein Anbieter sich bei der Einforderung der mit einem Partner geschaffenen Werte verhält, für die Qualität der Geschäftsbeziehung keine hohe Bedeutung besitzt. Hingegen wird die Beziehungsqualität durch starke *Wertschöpfungsinputs* eines Anbieters signifikant positiv beeinflusst. Allerdings stellt sich aus Managementsicht die Frage, wie intensiv das Engagement in der Wertschöpfung ausfallen soll.

Grundlegend ist es nicht zielführend, die eigenen Wertschöpfungsinputs in eine Geschäftsbeziehung absolut, d.h. bis an die Grenzen der verfügbaren Ressourcen, zu maximieren. Nur wenn die zusätzlich erzielbaren Rückflüsse aus der Beziehung mindestens ebenso hoch sind, wie die Anstrengungen bei der Wertschöpfung, geht der Anbieter ökonomisch vor. Im Bereich der Kundenzufriedenheitsforschung wird eine ähnliche Entscheidungssituation zwischen Anhängern der These, Kunden sollten nicht nur zufrieden gestellt, sondern begeistert werden, und Vertretern der Auffassung, Kundenzufriedenheit sei ein ausreichender Zustand, kontrovers diskutiert.

Problematisch ist das Kalkül des optimalen Wertschöpfungsinputs erstens, weil die relevanten Rückflüsse nicht ausschließlich in derselben Periode anfallen, wie die geleisteten Inputs, und zweitens, weil es sich dabei – wie noch zu zeigen – weitgehend

um intangible, nicht quantifizierbare oder monetarisierbare Rückflüsse handelt. Kundenmanager sind also gezwungen, subjektive und qualitative Bilanzen zwischen Wertschöpfungsinputs und -rückflüssen zu ziehen. Neben dem Input-Output-Verhältnis der Wertschöpfungsanstrengungen eines Anbieters sind die Anstrengungen des Wettbewerbs gegenüber dem Kunden ein wesentlicher Bestimmungsfaktor für die Angemessenheit der Wertschöpfungsinputs eines Anbieters.

## 4.4 Regelungsmechanismen in Wertschöpfungspartnerschaften

Voraussetzung für die Schaffung von Wert „in der Geschäftsbeziehung“ ist eine gemeinsame Handlungsplattform, auf der die Partner agieren können. Diese Handlungsplattform wird durch die *Regelungsmechanismen* (engl.: „governance mechanism“) bestimmt, die die Partner implementieren. Regelungsmechanismen sind „the formal and informal rules of exchange“ (vgl. Ghosh/John 1999, S. 131).

Verträge können eine solche Plattform nur bedingt zur Verfügung stellen. Wie der Streitfall zwischen Toll Collect und der Bundesregierung zeigte, können auch umfassende Verträge (in diesem Fall über 17.000 Seiten) Uneinigkeiten über die Rechte und Pflichten beider Parteien nicht vollkommen klären. Zur Schaffung eines soliden Fundamentes für Kooperationen leisten gemeinsame Werthaltungen in Form sozialer Normen und übereinstimmender Visionen einen entscheidenden Beitrag. Normen sind Erwartungen an das Verhalten des Partners und beziehen sich auf konkrete Verhaltensaspekte. Verhaltensweisen, die im Bereich der Wertschöpfung von Relevanz haben, sind bspw. Flexibilität und Informationsaustausch. Im Bereich der Werteinforderung sind typische Verhaltensweisen, an die normative Erwartungen gerichtet sein können, bspw. eine bestimmte Zurückhaltung beim Einsatz von Machtmitteln, auch wenn ein Partner über eine deutlich breitere Machtbasis verfügt als sein Gegenüber, oder aber die Anwendung eher informeller Konfliktlösungsmechanismen.

## 5 Mergers & Acquisitions aus Marketingsicht

Unternehmensaufkäufe und -zusammenschlüsse sind Phänomene, deren Bedeutung lange Zeit im Marketing kaum Beachtung fand. Dabei haben sie in zweierlei Hinsicht Auswirkungen auf das Marketing: sie führen zu internen und externen *Integrationsproblemen*.



## 5.1 Interne Integrationsprobleme

Im Rahmen des internen Integrationsproblems ist die Zusammenführung der *Ressourcen und Fähigkeiten* der beiden Unternehmen die zentrale Herausforderung (vgl. Homburg/Bucerius 2005). Relevante Ressourcen sind u.a. Mitarbeiter, IT-Systeme inkl. den enthaltenen Marktdaten, Marken, Produkte oder Kundenstämme (vgl. Brockdorff/Kernstock 2001). Ressourcen und Fähigkeiten, die zur Erzielung eines Wettbewerbsvorteils einen wichtigen Beitrag leisten können, auf die ein Unternehmen aber keinen Zugriff hat, sind oftmals das treibende Motiv für Zusammenschlüsse und Käufe. Man denke hier bspw. an die erfolglosen Anstrengungen von Procter & Gamble, die Marke Nivea zu erwerben, oder die einige Jahre vorher erfolgreiche Übernahme der Marke Tempo durch dasselbe Unternehmen.

Die Bewertung der Zielobjekte muss einerseits vor dem Hintergrund der durch sie künftig erzielbaren Erfolgsbeiträge (etwa zum Shareholder Value, vgl. Srivastava/Shervani/Fahy 1998) vorgenommen werden. Dies ist bspw. bei Discounted-Cash-Flow-Schätzungen des Markenwertes der Fall und in der Praxis üblich. Zugleich sollten aber die Integrationskonsequenzen bewertet werden, was schwerer fällt und seltener erfolgt. Dabei werden gerade die Barrieren einer Integration von Ressourcen und Fähigkeiten oftmals unterschätzt. Unterscheiden lassen sich Fähigkeits- und Bereitschaftsbarrieren. Fähigkeitsbarrieren sind eher technischer Art, bspw. wenn zwei IT-Systeme nicht kompatibel zueinander sind oder zwei Unternehmenskulturen nicht den richtigen „Fit“ aufweisen. Durch eine entsprechende Implementierungsbegleitung lassen sich die meisten technischen Barrieren jedoch reduzieren. Problematischer sind Fälle, bei denen die Integration an dem mangelnden Willen der Beteiligten scheitert, sich zu integrieren, bspw. weil Machtstrukturen verteidigt werden. Die interne Integration von Mitarbeitern, Kundenstämmen, Marken u.a. Ressourcen setzt also eine Barrierenanalyse voraus und erfordert eine Integrationsbegleitung i.S.d. Change Management.

## 5.2 Externe Integrationsprobleme

Auch bei einer umsichtigen und umfassenden internen Integration der fusionierenden Unternehmen (bzw. des aufgekauften in das aufkaufende Unternehmen) ist der Erfolg der neuen Einheit am Markt nicht sicher gestellt. Den relevanten Zielgruppen des Unternehmens (Kunden, Anlegern etc.) muss die *Identität des neuen Unternehmens* verdeutlicht werden. Diese Problemstellung ist um so problematischer, je unterschiedlicher die Images der beiden ursprünglichen Unternehmen waren und je profilierter die beiden Unternehmen in der Öffentlichkeit waren. Für die Fortführung existieren unterschiedliche Optionen:

1. Die beiden Unternehmen agieren als gleichwertige Partner. Ihre Unternehmensnamen und / oder –marken bestehen fort (wie dies beispielsweise bei DaimlerChrysler der Fall ist). Hier kann einerseits versucht werden, die Zusammengehörigkeit Kunden gegenüber weitgehend zu verdecken (wie bspw. bei der Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH, einem Joint Venture). Andernfalls müsste die Identität der neuen Einheit klar definiert und dem Markt gegenüber kommuniziert werden. Im Kern erfordert dieser Ansatz eine neue Positionierung des Unternehmens, um in der Wahrnehmung der Kunden zu einem klaren Image zu kommen.
2. Ein Unternehmen dominiert die neue Struktur vollkommen. Entweder führt es das integrierte Unternehmen und seine Marke dennoch fort (wie bspw. Electrolux dies mit AEG praktiziert) oder die alte Marke verschwindet vollkommen (wie im Bsp. Vodafone und D2 Mannesmann).

Die konkrete Strategiewahl hängt von dem Wert ab, den der neue Eigentümer solchen Assets wie Marken oder Images beimisst. Steht im Fokus einer Fusion oder einer Akquisition eher der Erwerb eines Kundenstammes oder von Know-How, so bietet sich eine Eliminierung von Marken bzw. Corporate Identities insofern an, als ihre Pflege kostenintensiv ist.

## 6 Literaturverzeichnis

BARNEY, J.B., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17. Jg., Januar 1991, S. 99-120.

BECKER, J., *Marketing-Konzeption*, 6. Aufl., München 1998.

BROCKDORFF, B.; KERNSTOCK, J., Brand Integration Management – Erfolgreiche Markenführung bei Mergers & Acquisitions, in: *Thesis*, Nr. 4/2001, S. 54-59.

BURMANN, C., „Customer Equity“ als Steuerungsgröße für die Unternehmensführung, in: *ZfB*, 73. Jg., Nr. 2/2002, S.113-138.

DILLER, H., *Grundprinzipien des Marketing*, Nürnberg 2002.

DILLER, H.; GENTNER, J.; MÜLLER, I., Hybrides Kaufverhalten - Empirische Analyse von Haushaltspaneldaten, Arbeitspapier Nr. 85 des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Erlangen-Nürnberg, Nürnberg 2000.

DILLER, H.; HAAS, A.; IVENS, B.S., *Verkauf und Kundenmanagement*, Stuttgart 2005.

EWERT, R.; WAGENHOFER, A., Rechnungslegung und Kennzahlen für das wertorientierte Management, in: WAGENHOFER, A.; HREBICEK, G. (Hrsg.), *Wertorientiertes Management*, Stuttgart 2000, S. 3-63.

- GHOSH, M.; JOHN, J., "Governance Value Analysis and Marketing Strategy," *Journal of Marketing*, 63. Jg., Special Issue 1999, S. 131-145.
- GRAYSON, K.; MARTINEC, R., Consumer Perceptions of Iconicity and Indexicality and Their Influence on Assessments of Authentic Market Offerings, *Journal of Consumer Research*, 31. Jg., 2004, S. 296-312.
- HAAS, A., *Discounting. Konzeption und Anwendbarkeit des Discount als Marketingstrategie*, Nürnberg 2000.
- HITE, R.E.; JOHNSTON, W.J., *Managing Salespeople. A Relationship Approach*, Cincinnati 1998.
- HOMBURG, C.; BUCERIUS, M., A Marketing Perspective on Mergers and Acquisitions: How Marketing Integration Affects Postmerger Performance, in: *Journal of Marketing*, 69. Jg., Januar 2005, S. 95-113.
- HREBICEK, G., Wertorientiertes Markenmanagement, in: WAGENHOFER, A.; HREBICEK, G. (Hrsg.), *Wertorientiertes Management*, Stuttgart 2000, S. 117-143.
- HUNT, S.D., *A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth*, Thousand Oaks 2000.
- IVENS, B.S., *Beziehungsstile im Business-to-Business-Geschäft. Formen, Erfolgswirkungen und Determinanten einer Differenzierung des Beziehungsmarketing in industriellen Geschäftsbeziehungen*, Nürnberg 2002.
- JAP, S.D., "Pie sharing" in Complex Collaboration Contexts," *Journal of Marketing Research*, 38. Jg., Februar 2001, S. 86-99.
- JENNER, T., *Hybride Wettbewerbsstrategien in der deutschen Industrie. Bedeutung, Determinanten und Konsequenzen für die Marktbearbeitung*, *Die Betriebswirtschaft*, 60. Jg., Nr. 1/2000, S. 7-22.
- JONES, D.T.; WOMACK, J.P., *Lean Consumption*, *Harvard Business manager*, Nr. 6/2005, S. 20-34.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P., *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*, Boston (MA) 1996.
- KAUFMANN, P.J., Commercial Exchange Relationships and the "Negotiator's Dilemma", *Negotiation Journal*, 3. Jg., Nr. 1/1987, S. 73-80.
- KÖHLER, R., Target Marketing, *Die Betriebswirtschaft*, 54. Jg., 1994, S. 121-123.
- KUCZKOWSKI, J.V., Ein guter Name ist harte Arbeit, *Handelsblatt*, 17.-19.6. 2005, S. 12.
- LAMBIN, J.-J., *Market-Driven Management – Strategic and Operational Marketing*, Houndsmill 2000.
- MEFFERT, H., *Marketing*, 9. Aufl., Wiesbaden 2000.

MITCHELL, A.; BAUER, A.W.; HAUSRUCKINGER, G., *The New Bottom Line. Bridging the Gaps that are Undermining Your Business*, Chichester 2003.

MOORMAN, C.; MINER, A.S., *The Convergence of Planning and Execution: Improvisation in New Product Development*, *Journal of Marketing*, 62. Jg., Juli 1998, S. 1-20.

NÖTHEL, T., *Szenen-Marketing und Produktpositionierung. Ein Ansatz zur Zielgruppenfragmentierung*, Wiesbaden 1999.

O.V., *Time Energy Network/Ten Division. Lifestyle managers sell time to busy professionals*, <http://www.microsoft.com/resources/casestudies/CaseStudy.asp?CaseStudyID=13023>, Zugriff: 13.7.2005.

PORTER, M.E., "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, 74. Jg., November/Dezember 1996, S. 61-78.

PORTER, M.E., *Wettbewerbsstrategie*, 10. Aufl., Frankfurt a.M. 1999.

PORTER, M.E., *Wettbewerbsvorteile*, 6. Aufl., Frankfurt a.M. 2000.

SATTLER, H., *Markenbewertung: State of the Art*, *Research Papers on Marketing and Retailing*, Univ. of Hamburg, Nr. 27, Juni 2005.

SIMON, H., *Management strategischer Wettbewerbsvorteile*, SIMON, H. (Hrsg.), *Wettbewerbsvorteile und Wettbewerbsfähigkeit*, Stuttgart 1988, S. 1-17.

SRIVASTAVA, R.K.; SHERVANI, T.A.; FAHY, L., *Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis*, in: *Journal of Marketing*, 62. Jg., Januar 1998, S. 2-18.

STEWART, T.A.; O'BRIEN, L., *Execution without Excuses – Interview with Michael Dell and Kevin Rollins*, *Harvard Business Review*, 83. Jg., Nr. 3/2005, S. 102-111.

STORP, N., *Key Account Management und E-Commerce*, Nürnberg 2001.

TREACY, M.; WIERSEMA, F., *The Discipline of Market Leaders*, Reading (MA) 1995.

VARADARAJAN, P.R.; JAYACHANDRAN, S., *Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27. Jg., Nr. 2/1999, S. 120-143.

WEBER, J., *Kostenrechnung zwischen Verhaltens- und Entscheidungsorientierung*, *Kostenrechnungspraxis*, 38. Jg., Nr. 2/1994, S. 99-102.

WHOLE FOODS MARKET, <http://www.wholefoodsmarket.com/company/index.html>, Zugriff: 13.7.2005.

**Sönke Albers, Florian Söhnchen**

# **Verkaufsmanagement**

**Innovative Ansätze und Ideen**

|       |                                                                       |     |
|-------|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| 1     | Einleitung.....                                                       | 195 |
| 2     | Verkaufsmanagement und CRM .....                                      | 196 |
| 3     | Akquisitionsmanagement.....                                           | 198 |
| 3.1   | Zur betriebswirtschaftlichen Relevanz des Akquisitionsprozesses ..... | 198 |
| 3.2   | Phasen des Akquisitionsprozesses .....                                | 199 |
| 4     | Der Sales Funnel .....                                                | 201 |
| 4.1   | Die Pipeline-Problematik .....                                        | 202 |
| 4.2   | Das Funnel Management – Steuerung des Akquisitionsprozesses.....      | 203 |
| 4.2.1 | Funktionsweise und Bestandteile des Sales Funnel .....                | 204 |
| 4.2.2 | Der Selektionsprozess im Funnel Management.....                       | 206 |
| 4.2.3 | Entscheidungsunterstützung mit Markov-Ketten .....                    | 207 |
| 5     | Termination von Kundenbeziehungen .....                               | 208 |
| 6     | Zusammenfassung und Ausblick .....                                    | 209 |
| 7     | Literaturverzeichnis.....                                             | 210 |

# 1 Einleitung

Der Persönliche Verkauf stellt eines der bedeutendsten Marketing-Instrumente innerhalb des Marketing-Mix dar. Dies gilt um so mehr, je größer der Erklärungsbedarf für die jeweiligen Produkte und Dienstleistungen ist und je stärker diese individualisiert und an die jeweilige Situation des Kunden angepasst werden müssen (vgl. Albers 1989, S.23, Layton 1968). Erstaunlicherweise geht dies nicht einher mit einer entsprechenden Anzahl von Publikationen, die den Einsatz des Persönlichen Verkaufs erforschen. Insbesondere die Wirkungen der einzelnen Variablen dieses Marketing-Instruments sind lange Zeit in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur unberücksichtigt geblieben (vgl. Albers 1989). Der Grund liegt vor allem darin, dass die Beschäftigung mit diesem Feld als unattraktiv galt, weil damit viele einen Verkauf assoziieren, bei dem der Verkäufer mit Tricks versucht, seine Produkte abzusetzen.

Einen Wandel erlebte man erst mit dem Aufkommen des Relationship Marketing. Kein anderes Marketing-Instrument als der Persönliche Verkauf ist mehr für seine Verwirklichung geeignet. Der Fokus lag dabei darauf, einen Wandel von kurzfristigen und transaktionalen zu langfristigen und kollaborativen Kundenbeziehungen zu vollziehen, um dauerhaft erfolgreich zu sein (vgl. Kleinaltenkamp 1996, S. 14).

Mit dem Relationship Marketing wurde der Wert erkannt, den eine langfristige Beziehung ausmacht. Dies erforderte aber einen hohen Aufwand der Kundenpflege und war mitunter nicht profitabel. Mit dem Aufkommen des Customer Relationship Management (CRM) wird nun versucht, die Pflege von Kundenbeziehungen soweit durch Computereinsatz zu unterstützen oder gar zu automatisieren, dass viele Tausende, wenn nicht sogar Millionen von Kundenbeziehungen gleichzeitig optimal gestaltet werden können. Während man heute ein gutes Verständnis darüber besitzt, wie dieser auch Customer Retention genannte Prozess zu gestalten ist, ist der Prozess der systematischen Kundenakquisition und der -termination noch relativ wenig untersucht. Bei der Kundenakquisition kommt es darauf an, kostengünstig solche Kunden zu akquirieren, zu denen später eine langfristige Beziehung aufgebaut werden kann. Ist es zu einer langfristigen Beziehung gekommen, so stellt man heute fest, dass gerade vermeintlich attraktive A-Kunden gar nicht profitabel sind (vgl. Reinartz/Kumar 2000; Reinartz/Krafft/Hoyer 2004). Findet man heraus, dass Kundenbeziehungen unprofitabel sind, dann muss über die Beendigung derselben nachgedacht werden. Dies ist gar nicht so einfach, da man negative Spill-over-Effekte auf die profitablen Kunden vermeiden muss.

Dieser Beitrag behandelt deshalb zwei Phasen aus dem Verkaufsmanagement, welche bisher wenig Aufmerksamkeit gefunden haben, nämlich die Kundenakquisition und die Kundentermination. Dabei werden diese Phasen im Zusammenhang mit einem modernen Customer Relationship Management diskutiert.

## 2 Verkaufsmanagement und CRM

Das Verkaufsmanagement hat eine lange Entwicklung vom „Überzeugen“ im Verkaufsgespräch über das Relationship Marketing zum Customer Relationship Management genommen. Wurde anfangs der Einsatz des Verkaufsaußendienstes nur darin gesehen, möglichst mit allen Mitteln der Überzeugung zu Verkaufsabschlüssen zu gelangen (vgl. Johnston/Marshall 2003, S. 4), erkannte man bald unter dem Begriff Relationship Marketing den Wert langfristiger Geschäftsbeziehungen, der im besten Fall in der Entwicklung eines Marketingnetzwerkes mündet (vgl. Gummesson 1997, S. 421). Insbesondere die Betreuung der Kunden nach einer abgeschlossenen Transaktion wird im Vergleich zum transaktionalen Marketing deutlich hervorgehoben (vgl. Backhaus 1997; Henning-Thurau/Hansen 2000, S. 4ff.). Die Anwendung dieses Konzepts führt im Idealfall zu einer Senkung der Transaktionskosten sowie des Zeitaufwands und impliziert, dass zukünftige Transaktionen nicht mehr separat ausgehandelt, sondern routinemäßig von beiden Seiten bearbeitet werden (vgl. Kotler/Bliemel 1999, S. 13f.). Somit kann eine verstärkte Kundenbindung, basierend auf einem hohen Maß an wechselseitiger Interaktion, erreicht werden.

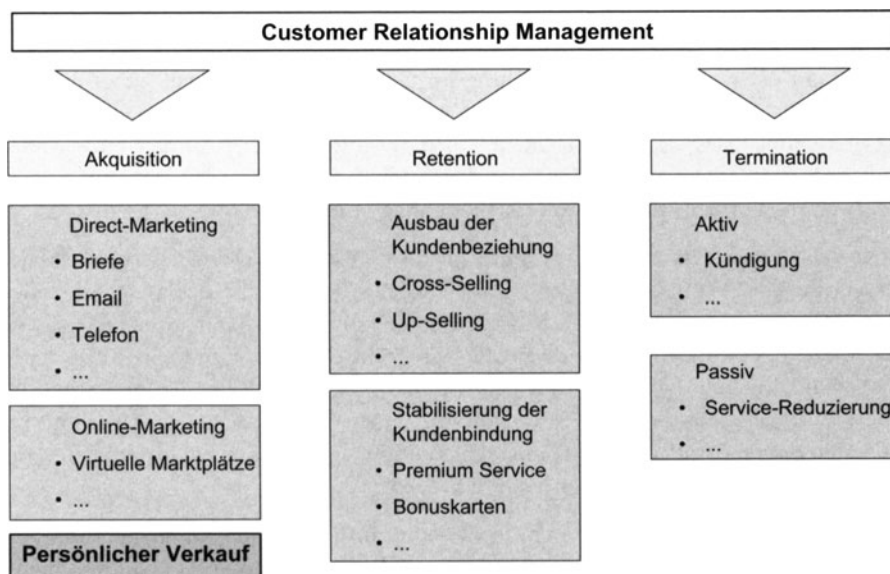
Beziehungen aufzubauen und zu pflegen, ist ein kostspieliges Unterfangen. Deshalb ist versucht worden, mit Konzepten eines systematischen und computergestützten Customer Relationship Management dieses optimal zu tun. Zwar spielt es vorwiegend im Business-to-Consumer-Bereich (B2C) eine Rolle, weil dort Beziehungen in millionenfacher Anzahl zu managen sind (vgl. Schumacher/Meyer 2004). Beispielhafte Anwendungen des CRM-Konzeptes existieren bei Buchclubs, Unternehmen der Telekommunikationsbranche oder Versicherungen. Allerdings hat CRM auch den Persönlichen Verkauf im Business-to-Business-Bereich (B2B) beeinflusst, denn auch dort sind Kundenbeziehungen zu verwalten, allerdings wenige, dafür aber umso wertvollere. Kann man im B2C-Bereich nur wenige Kundenmerkmale erfassen und auswerten, sind es im B2B-Bereich besonders viele Daten, die man dort erfasst und auswertet. Mittlerweile hat das Verkaufsmanagement unter dem Begriff CRM ein neues und positives Image gefunden.

Die Entwicklung des Relationship Marketing zum CRM hat es mit sich gebracht, dass man nicht nur die Phase der Kundenpflege als wichtig einschätzt, sondern alle Phasen der Customer Relationship von der Akquisition (Initiierung) über die Retention (Erhaltung) bis hin zur Termination (Beendigung) betrachtet (vgl. Eichenberger/Oggenfuss 2002, S. 544ff.; Reinartz/Krafft/Hoyer 2004, S. 296ff.). Die dabei verwendeten Instrumente werden in Abbildung 1 dargestellt.

Für das Akquisitionsmanagement stehen im Wesentlichen die Instrumente des Direct-Marketing, des Online-Marketing und des Persönlichen Verkaufs zur Wahl. Dabei müssen sich die einzelnen Instrumente in keiner Weise ausschließen, sondern können vielmehr ergänzend und unterstützend eingesetzt werden. Der Bereich der Retention

umfasst sowohl den Ausbau der Kundenbeziehung mithilfe von Cross- und Up-Selling-Strategien als auch die langfristige Stabilisierung der Beziehung zu „guten“ und loyalen Kunden, beispielsweise durch Premium-Service-Angebote, durch eine entsprechende Preispolitik oder durch Kundenkarten und -clubs, etc. Der Prozess des CRM wird schließlich durch die Phase der „Termination“ der Kundenbeziehung abgeschlossen (Abbildung 1).

Abbildung 1: Einordnung des Verkaufsmanagements in das Themengebiet CRM  
(Quelle: Eigene Darstellung)



Der vorliegende Beitrag fokussiert die beiden noch wenig behandelten Phasen des Akquisitionsmanagement und der Termination von Kundenbeziehungen. Als neues Instrument zur Steuerung des Akquisitionsprozesses wird im Folgenden der in der Praxis populär gewordene „Sales Funnel“ vorgestellt. Weiter wird beschrieben, welche Aufgaben zu dem damit verbundenen „Funnel Management“ gehören.



## 3 Akquisitionsmanagement

### 3.1 Zur betriebswirtschaftlichen Relevanz des Akquisitionsprozesses

Albers und Krafft (2000) beschreiben die Besonderheiten des Akquisitionsprozesses in der Investitionsgüterbranche. Sie stellen dar, wie sich die Anforderungen an das Management im Zuge immer weiter sinkender Erfolgswahrscheinlichkeiten neuer Projekte (je nach Quelle zwischen 5% und 40%) und gleichzeitig immer stärker ansteigender Kosten für die Angebotserstellung (bis zu 5% des Auftragswertes) verändern. Die dahinter liegende Problematik wird deutlich, wenn man sich vergegenwärtigt, dass alleine die Kosten der Angebotserstellung im Großanlagenbau schnell im sechsstelligen Bereich liegen können (vgl. Albers/Krafft 2000, S. 1085f.). Auch Steffenhagen (1974) erwähnt, dass vor allem in der Investitionsgüterindustrie oftmals ein Großteil des zur Verfügung stehenden Marketing-Etats durch den Einsatz von Verkaufsaußendienstmitarbeitern absorbiert wird (vgl. Steffenhagen 1974, S. 296).

Schon diese kurze Darstellung verdeutlicht, dass es bei der betriebswirtschaftlichen Betrachtung des Akquisitionsprozesses im Wesentlichen um die optimale Allokation von Ressourcen und um Auswahlentscheidungen geht. Der Akquisitionsprozess verursacht nicht zu vernachlässigende Kosten. Zusätzlich bindet er zeitliche Kapazitäten der Außendienstmitarbeiter, und zwar umso mehr, als im B2B-Bereich eine intensive und individuelle Betreuung einzelner Kunden zumeist unerlässlich ist. In Verbindung mit den geringen Erfolgswahrscheinlichkeiten ergibt sich ein Zwang zur Selektion der potentiell profitabelsten Interessenten und Projekte.

Eine wesentliche Problematik besteht in der stark differierenden Kapazität von Back-Office und Front-Office. Selbstverständlich ist es für die meisten Projekte möglich, eine Vielzahl potentieller Kunden beispielsweise über Call-Center etc. zu identifizieren. In aller Regel ist es dem Außendienst aber aufgrund begrenzter Kapazitäten nicht möglich, auch tatsächlich alle auf solchem Wege generierten Kontakte zu bearbeiten. Schon an dieser Stelle muss entschieden werden, welche Kontakte bzw. Projekte weiter verfolgt bzw. welche Kunden weiter betreut werden sollen. Dies lässt sich als klassisches Problem statistischer Entscheidungen darstellen (vgl. Abbildung 2). Ein Fehler erster Art beschreibt dabei den Umstand, dass ein Projekt verfolgt wird, welches nicht erfolgsversprechend ist, wohingegen ein Fehler zweiter Art dann vorliegt, wenn ein erfolgsversprechendes Projekt nicht weiter bearbeitet wird (vgl. Bortz 1989, S. 144ff.). Beide Fehler beruhen auf offensichtlich fehlerhaften Selektionsentscheidungen und führen zu suboptimalen Allokationsentscheidungen.

Abbildung 2: Mögliche Auswahlfehler  
(Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Bortz 1989, S. 145)

|                             | Projekt<br>nicht lohnend     | Projekt<br>lohnend          |
|-----------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| Projekt<br>nicht angenommen | richtige<br>Entscheidung     | $\beta$ -Fehler<br>(2. Art) |
| Projekt<br>angenommen       | $\alpha$ -Fehler<br>(1. Art) | richtige<br>Entscheidung    |

Die vorangestellten Überlegungen sollen die ökonomische Relevanz des Akquisitionsprozesses verdeutlichen. Die Auswirkungen von Fehlentscheidungen können dramatische finanzielle Folgen haben, wodurch ein theoretisches und praktisches Interesse an einer Optimierung und Strukturierung dieses Prozesses begründet ist.

3.2 Phasen des Akquisitionsprozesses

Der Prozess der Kundenakquisition stellt eine Sequenz von Stufen oder Phasen dar, die von einem Verkaufsaußendienstmitarbeiter durchlaufen werden müssen, um ein Projekt mit einem neuen Kunden zum Abschluss zu bringen. Dieser Prozess ist in inhaltlicher Hinsicht mittlerweile detailliert ausgearbeitet und dokumentiert. Die gängige Literatur geht dabei zumeist von sechs bis sieben aufeinander folgenden Phasen aus, wobei stets die Identifikation und Qualifikation möglicher Kunden, die Kontaktaufnahme, die Evaluierungsphase, die Präsentation des Produktes/des Dienstes, der Vertragsabschluss sowie eine „Post-Sales“-Betreuung in irgendeiner Form angeführt werden (z.B. Dwyer/Hill/Martin 2000, S. 153). Zum Abschluss jeder einzelnen Phase muss entschieden werden, welche Projekte weitergeführt und welche aufgrund zu schlechter Erfolgsaussichten eliminiert werden.

Die einzelnen, im Allgemeinen immer wieder genannten Phasen des Akquisitionsprozesses sollen im Folgenden in Anlehnung an Dwyer/Hill/Martin (2000, S. 153), Johnson/Marshall (2003; S. 50ff.) sowie Kotler/Bliemel (1999, S. 1008ff.) beschrieben werden:

- 1. *Qualifizierungs-Phase:* Bereits die erste Stufe des Akquisitionsprozesses kann sehr wichtig für den späteren Erfolg sein. Potentielle Kunden und Projekte müssen identifiziert werden. Hierzu bedient sich das Verkaufspersonal vielfältiger Quellen, wie z.B. unternehmensinterne und -externe Firmenprofile, Adress- und Branchenverzeichnisse, Telefonbücher, etc. Am Ende dieser Phase ist eine Vorauswahl zu

treffen, um einige Interessenten und Projekte für den weiteren Akquisitionsprozess zu qualifizieren.

2. *Pre-Approach-Phase:* In der zweiten Phase werden genauere Informationen über die potentiellen Neukunden gesammelt und aufbereitet, um den ersten Kunden-Besuch vorzubereiten. Eine effektive Ansprachestrategie und eine auf den Kunden zugeschnittene Präsentation muss entwickelt werden. Wichtig ist es insbesondere zu erfahren, welche Personen welche Kompetenzen und die notwendige Autorität besitzen, um über Vertragsabschlüsse zu entscheiden. Bei der Informationssammlung können weitere potentielle Kunden eliminiert werden, die nicht auf das Kundenprofil des Anbieters passen.
3. *Evaluiierungsphase:* Vor dem ersten Kundenbesuch, der zeitliche und finanzielle Ressourcen beansprucht, muss jeweils genauestens abgewogen werden, ob der Interessent für den Anbieter einen attraktiven und viel versprechenden Neukunden darstellt. Anderenfalls sollte die ohnehin knappe Zeit des Verkaufsaußendienstes anderweitig genutzt werden. Auf Kundenseite muss Interesse generiert werden, so dass der Außendienstmitarbeiter ausreichend Informationen erhält, um den potentiellen Neukunden als viel versprechend und wertvoll klassifizieren zu können. Andere Interessenten und Projekte werden aufgrund der gesammelten Informationen, insbesondere aus Phase 2, aus dem Akquisitionsprozess eliminiert.
4. *Produkt-Präsentation:* In dieser zentralen Phase müssen die einzelnen Komponenten des Angebotes präsentiert und die Vorteile für den Kunden herausgestellt werden, so dass ein Bedarf für das entsprechende Produkt geweckt wird. Die Präsentation ist dabei auf die anwesenden Personen und deren Haltung gegenüber dem Projekt abzustimmen. Des Weiteren muss der Außendienstmitarbeiter einen angenehmen, kompetenten und positiven Eindruck erwecken, so dass Vertrauen geschaffen und Abneigungen vorgebeugt wird. Aufgrund von verbalen Äußerungen und nicht-verbalen Beobachtungen muss am Ende dieser Phase wiederum eine Selektion unter den bis hier verfolgten Projekten stattfinden.
5. *Nachverhandlungen/Überwindung von Einwänden und Widerständen:* Die endgültige Kaufentscheidung muss unterstützt werden, indem auf Einwände eingegangen wird und die Eigenschaften zur Lösung aufgezeigter Probleme betont werden. Hierfür können mehrere Gesprächsrunden oder Einzelgespräche mit Vertretern des Interessenten nötig sein. Bei unüberwindbaren Widerständen kann in dieser Phase ein Abbruch einzelner Projekte unumgänglich werden.
6. *Vertragsabschluss:* In der letzten Phase muss der Kunde zum Vertragsabschluss bewegt werden. Schließlich sind alle Bemühungen seitens des Außendienstes vergebens, solange nicht auch ein Verkauf zustande kommt. Zusätzlich verringern sich die potentiellen Gewinne für den Anbieter aufgrund der steigenden Akquisitionskosten über die Zeit. Daher ist es eine der wichtigsten Aufgaben eines Außendienstmitarbeiters, die Kaufentscheidung zu beschleunigen und voranzutreiben.

Auch in der letzten Phase kann sich die Anzahl der final realisierten und somit erfolgreichen Projekte durch gescheiterte Vertragsabschlüsse reduzieren.

Mit dem Vertragsabschluss endet der Akquisitionsprozess (im engeren Sinn). Die Kundenzufriedenheit sollte jedoch auch nach dem Vertragsabschluss im Interesse der Außendienstmitarbeiter stehen. Die Betreuung des Kunden nach dem Kauf, die Überwachung der Lieferzeiten, die Einrichtung bzw. Unterstützung bei der Installation, Trainingsmaßnahmen, Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten, Fragen- und Beschwerdemanagement und weitere Serviceleistungen können in bestimmten Produktkategorien wichtige Maßnahmen für die „Customer Retention“ darstellen. Ziel ist es, eine Art „Goodwill“ aufzubauen, um die Aussicht auf zukünftige Geschäfte mit dem Kunden zu verbessern. Neben Wiederholungs- und Mehrfachkäufen kann so auch die Chance auf den Verkauf verwandter Produkte oder Dienstleistungen gesteigert werden. Unzufriedenheit auf Seiten des Kunden muss auch nach dem Abschluss des Kaufvertrages unbedingt vermieden werden.

Während die bisherige Darstellung auf die qualitativen Elemente und notwendigen Schritte einer Akquisition abgestellt haben, soll im Folgenden auf das Element der quantitativen Bewertung und Auswahl der einzelnen Akquisitionsprojekte eingegangen werden. Dazu wird ein Konzept zur Visualisierung, Strukturierung und letztendlich auch zur Optimierung des Akquisitionsprozesses dargestellt, wobei die oben beschriebenen Phasen desselben zur Anwendung kommen.

## 4 Der Sales Funnel

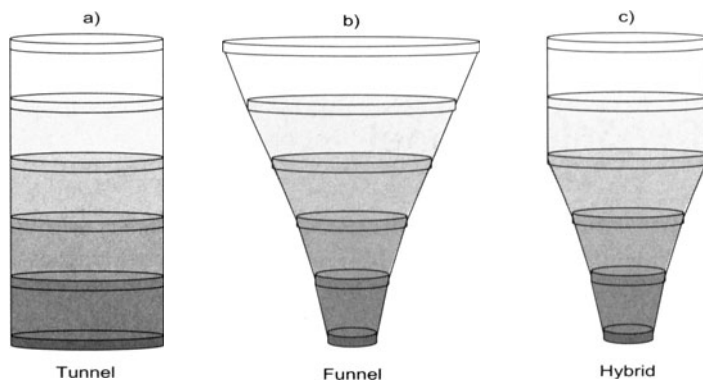
In der heutigen Welt der Informationsüberlastung ist es besonders wichtig, relevante Informationen komprimiert und schnell erreichen zu können und diese dann graphisch passend und plausibel zu veranschaulichen (vgl. Lindgren 2003, S. 2). Dementsprechend tritt in aktuellen Beiträgen, besonders von Praktiker-Seite, vermehrt das Konzept des so genannten „Sales Funnel“ auf. Der „Verkaufstrichter“, der bereits in modifizierter Form in anderem betriebswirtschaftlichen Kontext wie beispielsweise der Neuproduktentwicklung untersucht wurde (vgl. Ding/Eliashberg 2002), beschreibt den Prozess der Neukundenakquisition unter Berücksichtigung eines Selektionsprozesses. Zunächst werden viele Projekte identifiziert und evaluiert. Von Stufe zu Stufe steigen sowohl der monetäre Aufwand als auch die Erfolgswahrscheinlichkeit je Projekt, während die Anzahl der verbleibenden und Erfolg versprechenden Projekte immer weiter abnimmt. Über die Erfolgswahrscheinlichkeiten aus den in Kapitel 3.2 beschriebenen Stufen lässt sich ableiten, wie viele Projekte in den einzelnen Phasen im Prozess gehalten werden sollten, um final die gewünschte Anzahl realisieren zu können. Zur Selektion der Erfolg versprechenden Projekte kommen in der Regel heuristi-

sche Verfahren zur Anwendung. Alternativ wird in Kapitel 4.2.3 das Konzept der Markov-Ketten angesprochen, mit dessen Hilfe derartige Entscheidungen unter Unsicherheit unterstützt werden können (vgl. Layton 1968). Die folgenden Abschnitte beschreiben die grundlegende Funnel-Problematik, das Funnel Management sowie den Ablauf und die Selektionsprozesse des Akquisitionsmanagements.

## 4.1 Die Pipeline-Problematik

Der Oberbegriff der Pipelines beinhaltet Tunnel und Funnel (engl.: Trichter). Während der Tunnel sich durch eine gleich bleibende Breite und somit eine gleich bleibende Anzahl von Projekten auszeichnet, verjüngt sich der Funnel immer weiter, wodurch veranschaulicht werden soll, dass sich die Anzahl der im Akquisitionsprozess befindlichen Projekte im Zeit- und Prozessablauf immer weiter verringert (Abbildung 3). Auch Mischformen beider Konzepte sind denkbar, wenn die Projektanzahl bis zu einer bestimmten Stufe gleich bleibt und erst in späteren Phasen reduziert wird.

Abbildung 3: Mögliche Pipeline Strukturen (Quelle: Eigene Darstellung)



Ex ante besteht die Herausforderung an das Management, eine angemessene Pipeline zu konstruieren, in der die richtige Anzahl der zu bearbeitenden und zu finanzierenden Projekte in jeder einzelnen Phase enthalten und vorgegeben ist. Dabei wird die optimale Struktur der Pipeline determiniert durch die Kosten des Akquisitionsprozesses, durch die Überlebenswahrscheinlichkeiten (bzw. Erfolgswahrscheinlichkeiten) der einzelnen Projekte sowie deren erwarteter Profitabilität. Wenn kein dominantes Projekt a priori identifiziert werden kann, muss je Stufe bzw. in jedem Selektionsschritt

zwischen den einzelnen Prozessphasen entschieden werden, wie viele Projekte gleichzeitig und parallel weitergeführt und finanziert werden sollen (vgl. Ding/Eliashberg 2002, S. 343).

Die Pipeline-Problematik kann in Anlehnung an Ding und Eliashberg (2002) folgendermaßen beschrieben werden: Es existiert eine „Business Opportunity“, die durch den Verkauf von Produkten an einen Kunden realisiert werden kann. Viele verschiedene Akquisitionsprojekte können gewählt und finanziert werden, von denen jedoch keines am Ende des Akquisitionsprozesses garantiert zum Erfolg führt. Der Prozess durchläuft mehrere Phasen und die zentrale Herausforderung an das Management ist es zu bestimmen, welche Projekte in den einzelnen Phasen fortgeführt und finanziert werden sollen. Dieses Pipeline-Problem muss als hochrelevant angesehen werden und ist auf viele andere Bereiche übertragbar (vgl. Ding/Eliashberg 2002, S. 344).

Als kritisch anzusehen ist die Gefahr des „Overspending“. Grundsätzlich ist in der Praxis weitestgehend akzeptiert, dass die gleichzeitige Bearbeitung mehrerer Projekte eine wesentlich größere Aussicht auf Erfolg hat als die Durchführung eines einzelnen, mit Unsicherheit behafteten Projektes. Wenn dies verstanden ist, ergibt sich aber direkt die Gefahr, zu viele oder gar alle möglichen Alternativen zu verfolgen und somit ineffizient viele monetäre Mittel zu binden. Hinzu kommt noch die Entscheidung, ob verschiedene Projekte fortlaufend (sequentieller Ansatz) in den Prozess eingehen sollen oder ob alle Möglichkeiten parallel (paralleler Ansatz) in Angriff genommen werden. Die grundlegende Management-Herausforderung der Bestimmung der optimalen Pipeline-Struktur für eine spezifische Situation ist in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur bislang lediglich für den Bereich der Neuproduktentwicklung betrachtet worden. Für andere Bereiche steht eine wissenschaftliche Betrachtung bis dato noch aus (vgl. Ding/Eliashberg 2002, S. 346).

## 4.2 Das Funnel Management - Steuerung des Akquisitionsprozesses

In diesem Abschnitt wird dargestellt, wie der Sales Funnel ausgestaltet wird und inwiefern er einen Beitrag zur Optimierung des Akquisitionsmanagements leisten kann. Hierzu werden die Funktionsweise der einzelnen Komponenten des Sales Funnel sowie die Grundlagen zu Selektionsentscheidungen und zur Entscheidungsunterstützung mit Hilfe des Konzepts der Markov-Ketten dargestellt und diskutiert.

Der Sales Funnel, richtig in die entsprechende Software implementiert, bietet den Vorteil eines dynamischen Analyse- und Prognoseinstruments. Durch ständige Update-Funktionen können zu jedem Zeitpunkt sowohl Prognosen als auch aktuelle Informationen entnommen und/oder eingearbeitet werden (vgl. Lindgren 2003). Die

Abbildung in einer einzelnen und leicht erschließbaren Graphik unterstützt die Funktion des Funnel als Diskussionsgrundlage und Präsentationsinstrument.

Weiter unten gibt Abbildung 4 eine Darstellung eines kompletten, beispielhaften Sales Funnel, dem alle im Folgenden angesprochenen Informationen entnommen werden können. Die sich anschließenden Abschnitte (insbesondere Kapitel 4.2.1) werden immer wieder auf diese Bezug nehmen und die einzelnen Komponenten erläutern.

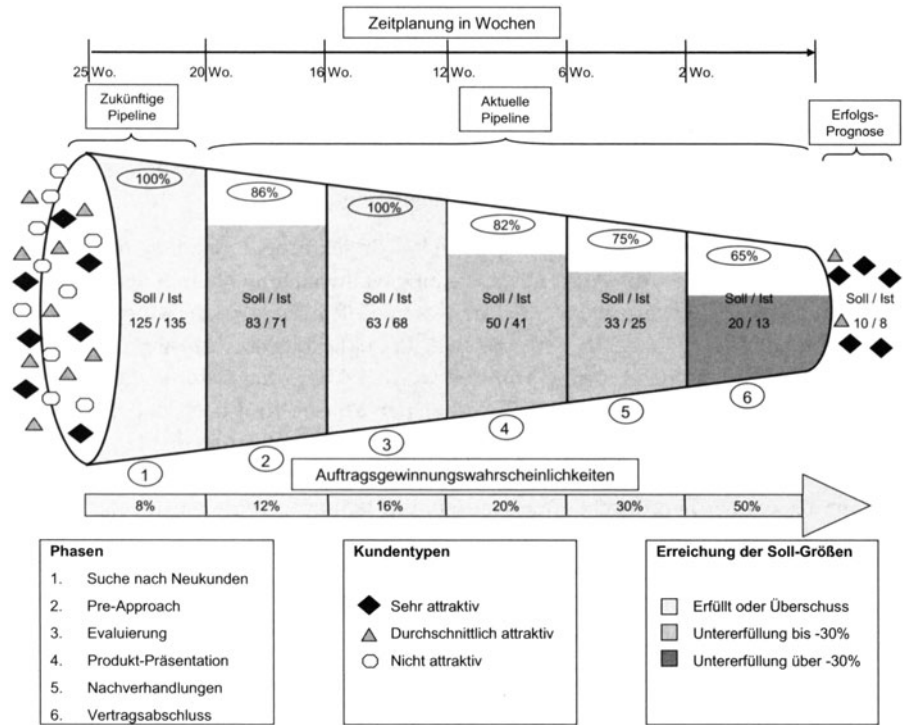
### 4.2.1 Funktionsweise und Bestandteile des Sales Funnel

Als erster Schritt sind für jede Stufe des Funnel, von denen jede eine Phase des Akquisitionsprozesses darstellt, die Auftragsgewinnungswahrscheinlichkeiten zu ermitteln. Diese sind auf dem grauen Pfeil angegeben. Sie werden aus unternehmensinternen Vergangenheitsdaten gebildet und können gegebenenfalls durch subjektive Urteile modifiziert und angepasst werden. Um die Aktualität und die Richtigkeit des Funnel als Prognoseinstrument zu gewährleisten, sollten diese Wahrscheinlichkeiten in regelmäßigen und nicht zu langen Abständen ein Update erfahren. Um den Akquisitionsprozess über die Zeit optimieren zu können, ist es notwendig, die Erfolgswahrscheinlichkeiten für jede Phase sorgfältig zu dokumentieren, anstatt sie, wie in der Praxis oftmals üblich, einfach (ohne Phasenbezug) zu überschreiben. Die Speicherung dieser Daten ist Grundlage zur Identifikation von Problembereichen des Akquisitionsprozesses und kann somit die Controlling-Funktion dieses Instrumentes unterstützen.

Bestandteil der strategischen Planung ist eine Sollvorgabe für die absolute Anzahl von Projekten, die final realisiert, beziehungsweise Kunden, die akquiriert werden sollen. Dividiert man diese Anzahl der zu realisierenden Projekte durch die Auftragsgewinnungswahrscheinlichkeiten der einzelnen Stufen des Funnel, so erhält man eine Sollvorgabe, wie viele Projekte je Stufe in der Pipeline enthalten sein müssen, um die Realisierungsvorgaben final erreichen zu können.

Der äußere Rand des Funnel beschreibt diese Sollvorgaben. Je Stufe werden die tatsächlich bearbeiteten und betreuten Projekte als Ist-Wert eingetragen. Der Quotient aus Ist- und Soll- Wert gibt den Zielerreichungsgrad je Stufe an. Eben dieser ist in Abbildung 4 je Stufe am oberen Rand des Funnel eingetragen. Solche Stufen, in denen die Vorgaben nicht erfüllt werden, sind entsprechend dem Zielerreichungsgrad farbig unterlegt (hellgrau = Untererfüllung der Vorgaben um bis zu 30%, dunkelgrau = Untererfüllung um mehr als 30%). Eine derartige Hervorhebung indiziert ein Problem hinsichtlich des Selektionsprozesses im Übergang von der jeweils vorangegangenen zu der aktuellen Stufe des Funnel. Auf diese Art und Weise können Problembereiche identifiziert und visuell dargestellt werden.

Abbildung 4: Der Sales Funnel (Quelle: Eigene Darstellung)



Ein Defizit könnte beispielsweise im Übergang von Stufe 2 zur Stufe 3 ausgemacht werden. Die Selektionskriterien scheinen hier zu wenig restriktiv zu sein, da die Anzahl der ausgewählten Projekte in Stufe 3 zu hoch ist und somit mit überhöhten Kosten in dieser Phase des Akquisitionsprozesses gerechnet werden muss. Als Verbesserungsmaßnahme scheint es angebracht, in der Phase des Pre-Approach die Informationssammlung und -auswertung zu optimieren und die Selektionskriterien auf Angemessenheit hin zu überprüfen. Umgekehrt werden im Übergang von Stufe 3 zu Stufe 4 zu viele Projekte eliminiert, so dass ab Stufe 4 insgesamt zu wenige Projekte verfolgt werden. Offenbar sind die Produktpräsentationen nicht ausreichend überzeugend und zielführend. Dies spiegelt sich auch darin wider, dass lediglich 7 statt der gewünschten Anzahl von 10 Projekten final zu einem positiven Abschluss kommen, wobei hier potentiell verschiedene Ursachen einen Einfluss haben können.

Auch ein zeitlicher Aspekt ist anhand des Zeitstrahles in Abbildung 4 enthalten. Mit der Abbildung wird der stetig voranschreitende Akquisitionsprozess dargestellt. Wiederum aus Erfahrungswerten lässt sich jeweils der mittlere Zeitbedarf je Phase ermit-



tehn. Durch die Kenntnis des durchschnittlichen Zeitbedarfs können die Ressourcen des Außendienstmitarbeiters gelenkt werden. Solche Projekte, die überdurchschnittlich lange in den einzelnen Phasen verweilen, müssen entweder forciert angegangen oder möglichst bald eliminiert werden. Dies gilt insbesondere dann, wenn ein Kunde Ressourcen besonders intensiv beansprucht und beispielsweise immer wieder auf persönlichen Nachverhandlungen etc. besteht, ohne im Ablauf des Prozesses merklich fortzuschreiten und ohne sich erkennbar auf eine Kaufentscheidung hinzu zu bewegen. Eine längere Verweildauer in dem Prozess bedeutet schließlich immer höhere Kosten sowie hohe Opportunitätskosten durch entgangene Gewinne.

Wenn der Außendienst in der Lage ist, einzelne Projekte oder Kunden monetär zu bewerten, so können über die Auftragsgewinnungswahrscheinlichkeiten der einzelnen Phasen sehr einfach Erwartungswerte für die zukünftig zu generierenden Einkommensströme entweder bezüglich der einzelnen Projekte oder auch insgesamt für alle noch nicht abgeschlossenen Projekte ermittelt werden. Hier zeigt sich die Funktion des Sales Funnel als Prognoseinstrument. Die einzelnen Phasen sind nach der Zugehörigkeit zur zukünftigen oder aktuellen Pipeline gekennzeichnet. Gemäß des sequentiellen Ansatzes (vgl. Ding/Eliashberg 2002, S. 346) müssen die Phasen des Akquisitionsprozesses immer wieder neu durchlaufen werden, um langfristig eine Aufrechterhaltung des Akquisitionsprozesses zu gewährleisten. Hier leistet der Sales Funnel einen entscheidenden Beitrag zu einer effizienten Verteilung der zur Verfügung stehenden zeitlichen Ressourcen der Verkaufsaussendienstmitarbeiter und hilft diesen, einen Überblick über die einzelnen Kunden in den einzelnen Stadien zu behalten.

#### 4.2.2 Der Selektionsprozess im Funnel Management

Eine der wichtigsten Aufgaben des Akquisitionsmanagements beinhaltet die Selektion und Eliminierung derjenigen Projekte aus dem laufenden Akquisitionsprozess, die wenig Aussicht auf Erfolg haben oder deren Net Present Value negativ ist. Auch Budget- und Kapazitätsrestriktionen müssen Berücksichtigung finden und können in jeder Phase des zuvor beschriebenen Akquisitionsprozesses zur Eliminierung von einzelnen Projekten führen.

Die grundsätzlichen Auswahlentscheidungen von Projekten, die sich noch am Anfang der Pipeline befinden, laufen in der Praxis oftmals nach einfachen und teilweise heuristischen Methoden ab („Level“- oder „Quoten“-Verfahren, vgl. Feinberg/Huber 1996, S. 66ff.). In Frage kommen des Weiteren Checklisten und Profilvergleiche oder auch Scoring-Modelle, bei denen für einzelne Merkmale Punkte vergeben werden. Diese können schließlich zu einem Gesamtscore aggregiert werden, in dem Hauptmerkmale und ergänzende Kriterien gewichtet einbezogen werden. Mittels dieses Scores können dann Selektionsentscheidungen getroffen werden. Scoring-Modelle sind aufgrund ihrer Einfachheit in der Praxis beliebt und kommen häufig zur Anwendung, allerdings

ist kritisch anzumerken, dass die Gewichtung der einzelnen Kriterien zumeist subjektiv und nach ökonomischen Maßstäben relativ willkürlich erfolgt (vgl. Krafft/Albers 2000). Quantitative Ansätze sind daher prinzipiell zu bevorzugen, in der Praxis aber aufgrund des höheren Komplexitätsgrades selten zu finden. Albers und Krafft (2000) leiten ein quantitatives Modell her, mit dessen Hilfe der optimale Akquisitionsaufwand determiniert und welches zur Allokation der monetären Ressourcen auf die einzelnen optionalen Anfragen und Projekte herangezogen werden kann (vgl. Albers/Krafft 2000, S. 1087ff.).

Aber nicht nur die grundsätzliche Entscheidung zur Bearbeitung oder Ablehnung einer Anfrage nach einem Angebot muss gelöst werden. Ebenso müssen zwischen allen Phasen des Akquisitionsprozesses immer wieder „Stop & Go“-Entscheidungen für jedes sich noch in der Pipeline befindliche Projekt gefällt werden. Hierzu empfiehlt sich ein althergebrachtes Konzept – das der so genannten Markov-Ketten (vgl. Thompson/Mc Neal 1967; Layton 1968). Dieses Konzept ist bereits seit langer Zeit bekannt und in den Wirtschaftswissenschaften akzeptiert, dennoch hat es in der Vergangenheit kaum Beachtung gefunden. Daher wird die Anwendung der Markov-Ketten im folgenden Abschnitt in den Grundzügen erläutert.

### 4.2.3 Entscheidungsunterstützung mit Markov-Ketten

Grundlage für die Anwendung des Sales Funnel ist die Bildung von Rangfolgen zur Unterstützung der Selektion der Projekte beziehungsweise der jeweiligen Kunden. Die identifizierten potentiellen Neukunden unterscheiden sich in Hinsicht auf verschiedene Dimensionen, so beispielsweise bezüglich der Erfolgswahrscheinlichkeit, des Ertragspotentials oder des individuellen Bedürfnisses für das jeweilige Produkt. Somit ist es möglich, die Kunden etwa in sehr attraktive, durchschnittlich attraktive und unattraktive Kunden grob einzuteilen. Abbildung 4 ist diese Einteilung anhand der unterschiedlichen graphischen Darstellung der Projekte erkennbar. In der Realität ist hingegen von unvollkommener Information auszugehen, so dass die Außendienstmitarbeiter des Anbieters eine solche Einteilung nicht ex ante vornehmen können, es sei denn, es liegen bereits Erfahrungswerte aus vergangenen Projekten in unternehmens-eigenen oder persönlichen Datenbanken vor. Da die Kapazität des Außendienstes stark beschränkt ist und dessen Effizienz bei stärkerer Konzentration auf die attraktiven Projekte zunimmt, erfordert jede einzelne Phase des Funnel final eine Entscheidung, ob ein jeweiliger Kunde auch weiterhin betreut werden soll. Um Fehlentscheidungen und monetäre Verluste zu minimieren, sind derartige Entscheidungen systematisch und nicht ad hoc zu treffen. Hierzu kann das Konzept der Markov-Ketten genutzt werden.

Eine Markov-Kette ist ein stochastischer Prozess, bestehend aus einer Folge einfacher Markov-Prozesse. Ein solcher Markov-Prozess wiederum impliziert, dass nur der

letzte Vergangenheitszustand relevant ist, um eine Vorhersage für die Zukunft zu treffen. Anders ausgedrückt hängt die Übergangswahrscheinlichkeit von einem Zustand zu einem anderen Zustand ausschließlich von dem zuletzt beobachteten Zustand ab. Somit handelt es sich um ein Modell mit einem einperiodigen Gedächtnis (vgl. Thompson/Mc Neal 1967, S. 62f.). Unter Zuhilfenahme des Konzeptes der Markov-Ketten kann, ausgehend von subjektiven Einschätzungen der Außendienstmitarbeiter bezüglich der Kaufneigung der potentiellen Kunden, eine Rangfolge der Projekte bzw. Kunden errechnet werden. Diese gibt an, mit welcher Priorität die einzelnen Kunden zu bedienen sind. Die am wenigsten attraktiven Kunden werden dann aufgrund der Kapazitätsrestriktionen der Außendienstmitarbeiter oder aufgrund bestimmter Selektionskriterien (Level oder Quoten) nicht bedient – die entsprechenden Projekte werden aus dem Funnel eliminiert.

Schon Steffenhagen beurteilt den Markov-Ansatz als für eine quantitative Absicherung der Besuchspolitik bei der Kundenakquisition sehr viel versprechend (vgl. Steffenhagen 1974, S. 310). Die Selektionsentscheidungen am Ende jeder Stufe des Sales Funnel können mit Hilfe dieses Konzeptes rational unterstützt werden. Potentiell erfolgreiche Projekte werden dann bevorzugt betreut, die Leistung eines Außendienstmitarbeiters wird somit nachhaltig gesteigert. Für eine detaillierte Darstellung des Konzeptes der Markov-Ketten sei an dieser Stelle auf die grundlegende Literatur verwiesen (z.B. Layton 1968; Shuchman 1965; Steffenhagen 1974; Thompson/Mc Neal 1967).

## 5 Termination von Kundenbeziehungen

Diese wissenschaftlich bisher noch relativ wenig betrachtete letzte Phase im CRM bezieht sich auf die absichtliche Beendigung oder Reduzierung der Intensität der Beziehung zu bestimmten Kundengruppen oder generell zu der gesamten Kundschaft durch den Anbieter („Demarketing“). Genauso wie gute Kunden möglichst gebunden werden sollen, kann es für ein Unternehmen durchaus rational sein, schlechte Kunden nicht weiter zu bedienen. Praktikabel ist dies insbesondere dann, wenn unprofitable Kunden leicht identifizierbar sind (vgl. Kotler/Levy 1971, S. 75). Bevor zu dem Mittel des Demarketing gegriffen wird, muss allerdings in jedem Fall geprüft werden, ob es nicht eine Möglichkeit gibt, die identifizierten Kunden durch einen positiven Einsatz der Marketing-Instrumente zu aktivieren und profitabel zu machen.

Ist einmal die Entscheidung zur Beendigung der Beziehung zu solchen Kunden gefallen, kann dies aktiv (beispielsweise durch die Kündigung von Verträgen) oder passiv (beispielsweise durch eine Einschränkung von Serviceleistungen oder eine Erhöhung der Service-Gebühren) erfolgen (vgl. Reinartz/Krafft/Hoyer 2004, S. 303ff.) Reips (2002)

erklärt, wie es gelingen kann, Kundenbeziehungen im E-CRM wirkungsvoll zu beenden, beispielsweise durch unübersichtliche Navigation oder lange Ladezeiten von Webseiten (vgl. Reips 2002).

Grundsätzlich bleibt festzuhalten, dass zur Kundenentbindung dieselben Instrumente zur Verfügung stehen, wie für den positiven Einsatz des Marketing. Im Bereich der Produktpolitik beispielsweise kann neben einer Produktdifferenzierung eine für alle Kunden sichtbare Auszeichnung (als Statussymbol) guter Kunden einen sozialen Druck aufbauen. Im Rahmen der Preispolitik hingegen bietet sich etwa die Verkürzung von Mahnzeiten an, während sich insbesondere das explizite Hinweisen auf Konkurrenzangebote als kommunikationspolitische Maßnahme für die schlechten Kunden bewährt hat. Im Bereich der Distributionspolitik bietet vor allem der ECommerce die Möglichkeit, bestimmte Kanäle nur für gute Kunden offen zu halten, während die unerwünschten Kunden von diesen ausgeschlossen werden (z.B. durch Premium Content Websites). Auch längere Lieferzeiten und höhere Versandkosten können zur Kundenentbindung beitragen (vgl. Kotler/Levy 1971).

Die gesamte Termination von Kundenbeziehungen muss dabei allerdings so ablaufen, dass sich keine negativen Effekte auf den restlichen Kundenstamm und auf potentielle Neukunden ergeben, beispielsweise in Form von negativem „Word-of-Mouth“. In der wenigen Literatur wird dies so dargestellt, dass der Kunde sozusagen „hinwegkomplimentiert“ werden muss, um derartige negative Auswirkungen zu vermeiden (vgl. Finsterwalder 2000).

Offen bleibt aber die Frage, wie genau die unerwünschten Kunden selektiert werden können, während erwünschte Kunden nicht in den Terminationsprozess geraten sollen (vgl. Reips 2002). Auch die Frage nach den optimalen Demarketing-Strategien für verschiedene Situationen ist bis dato noch unbeantwortet (vgl. Kotler/Levy 1971, S. 80).

## 6 Zusammenfassung und Ausblick

Der vorliegende Artikel beschreibt zwei bisher in der wissenschaftlichen Literatur vernachlässigte Phasen des Customer Relationship Management: das Akquisitionsmanagement und die Termination von Kundenbeziehungen.

Für das Akquisitionsmanagement wird das neue Konzept des Sales Funnel vorgestellt. In der wirtschaftlichen Praxis, in Unternehmensberatungen und bei Softwareherstellern (z.B. [www.siebel.com](http://www.siebel.com)) hat das Konzept des Sales Funnel schon lange Einzug gehalten. In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur sind der Funnel und das Fun-

nel Management bisher aber beinahe vollkommen unbeachtet geblieben. Dieser Artikel soll versuchen, diese Lücke zu schließen.

Der Sales Funnel stellt ein Instrument zur Strukturierung und Visualisierung des Akquisitionsprozesses sowie zur Entscheidungsunterstützung in den einzelnen Phasen dieses Prozesses dar. Er hilft den Mitarbeitern des Verkaufsaußendienstes, Ressourcen effizient zuzuteilen sowie Analysen und Prognosen anzufertigen. Zusätzlich ermöglicht dieses Instrument dem Management eine Effektivitätsmessung des Außendienstes und kann ein wichtiges Informationsmedium darstellen. Die Plausibilität und intuitive Verständlichkeit der graphischen Darstellung kann des Weiteren eine wichtige Unterstützung für Diskussionen und Planungen in Teamarbeit bieten. Das Konzept der Markov-Ketten kann sehr gut verwendet werden, um die Selektionsentscheidungen im Funnel Management zu unterstützen. Dieses Konzept ist alles andere als neu. Die Einbindung dieses bewährten Konzeptes in das neu vorgestellte Instrument wurde erläutert.

Auch wenn von Seiten einiger Unternehmensberatungen das Funnel Management aufgrund seiner einfachen und verständlichen Visualisierbarkeit als Allheilmittel besonders im Bereich Verkaufsmanagement angepriesen wird, dürfen einige Nachteile dieses Instrumentes nicht unbeachtet bleiben. Zum einen erfordert die Anwendung der Markov-Ketten für die Selektion der relevanten Projekte eine subjektive Einordnung derselben in die jeweiligen Übergangszustände, was die Gefahr von Fehlklassifizierungen mit sich bringen kann. Außerdem stellt das Konzept des Funnel allenfalls Informationen zur Aufdeckung von Schwächen bereit. Anweisungen oder Handlungsempfehlungen zur Behebung dieser Defizite werden aber nicht explizit abgeleitet und bereitgestellt.

Auch wenn das Grundgerüst des Sales Funnel relativ klar ist, gibt es noch einzelne Bereiche, in denen weiterer Forschungsbedarf besteht, um dieses Konzept als Optimierungs- und Prognoseinstrument praxistauglich zu gestalten. Die Schätzung von Erfolgswahrscheinlichkeiten für einzelne Projekte in den verschiedenen Stufen des Sales Funnel, die optimale Bestimmung des monetären Aufwands für die Projekte sowie die Optimierung von „Stop & Go“-Entscheidungen in den Übergängen zwischen den einzelnen Stufen des Akquisitionsprozesses stehen noch aus.

## 7 Literaturverzeichnis

ALBERS, S., Entscheidungshilfen für den Persönlichen Verkauf, Berlin 1989.

ALBERS, S.; KRAFFT, M., Regeln zur Bestimmung des fast-optimalen Angebotsaufwands, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 70. Jg., Nr. 10/2000, S. 1083-1107.

- BACKHAUS, K., Relationship Marketing- Ein neues Paradigma im Marketing?, in: BRUHN, M.; STEFFENHAGEN, H. (Hrsg.), Marktorientierte Unternehmensführung. Reflexionen-Denkanstöße-Perspektiven 1997, S. 19-35.
- BORTZ, J., Statistik für Sozialwissenschaftler, 3. Auflage, Berlin u.a. 1989.
- DING, M.; ELIASBERG, J., Structuring the New Product Development Pipeline, Management Science, 48. Jg., Nr. 3/2002, S. 343-363.
- DWYER, S., HILL, J.; MARTIN, W., An Empirical Investigation of Critical Success Factors in the Personal Selling Process for Homogenous Goods, Journal of Personal Selling & Sales Management, 20. Jg., Nr. 3/2000, S. 151-159.
- EICHENBERGER, H.; OGGENFUSS, C., Die Kunden-Interaktion im CRM-Gesamtkontext-am Beispiel der Finanzdienstleistungsindustrie, in: SCHÖGEL, M.; SCHMIDT, I. (Hrsg.), eCRM, 1. Auflage, Düsseldorf 2002, S. 539-563.
- FEINBERG, F.M.; HUBER, J., A Theory of Cutoff Formation Under Imperfect Information, Management Science, 42. Jg., Nr. 1/1996, S. 65-84.
- FINSTERWALDER, J., Beendigung von Kundenbeziehungen durch den Anbieter, in: TOMCZAK, T.; HAßMANN, V.; ALBERS, S. (Hrsg.): Loseblattwerk Verkauf, Düsseldorf 2000.
- GUMMESSON, E., In Search of Market Equilibrium: Relationship Marketing Versus Hypercompetition, Journal of Marketing Management, 13. Jg., Nr. 5/1997, S. 421-430.
- HENNING-THURAU, T.; HANSEN, U., Relationship Marketing - Some Reflections on the State-of-the-Art of the Relational Concept, in: HENNING-THURAU, T.; HANSEN, U. (Hrsg.), Relationship Marketing - Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention, Berlin u.a. 2000, S. 3-27.
- JOHNSTON, M.W.; MARSHALL, G.W., Churchill/Ford/Walker's Sales Force Management, 7. Auflage, New York 2003.
- KLEINALTENKAMP, M., Customer Integration - Kundenintegration als Leitbild für das Business-to-Business Marketing, in: KLEINALTENKAMP, M.; FLIEß, S.; JACOB, F. (Hrsg.), Customer Integration. Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration, 1996, S. 13-24.
- KOTLER, P.; BLIEMEL, F., Marketing Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, Stuttgart 1999.
- KOTLER, P.; LEVY, S.J., Demarketing, yes, demarketing, Harvard Business Review, 49. Jg., Nr. 6/1971, S. 74-80.
- KRAFFT, M.; ALBERS, S., Ansätze zur Segmentierung von Kunden- Wie geeignet sind herkömmliche Konzepte?, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 52. Jg., 2000, S. 515-536.

LAYTON, R.A., Controlling Risk and Return in the Management of a Sales Team, *Journal of Marketing Research*, Nr. 5/1968, S. 277-282.

LINDGREN, J., Integrated Sales Funnel, Forecast and Contact Management, *Piccolo Software 2003*, (<http://crm.ittoolbox.com/pub/JL081403.htm>), 23.01.2004.

REINARTZ, W., KRAFFT, M.; HOYER, W. D., The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance, *Journal of Marketing Research*, 41. Jg., Nr. 3/2004, S. 293-305.

REINARTZ, W.J.; KUMAR, V., On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing, *Journal of Marketing*, 64. Jg., Nr. 4/2000, S. 17-35.

REIPS, U.-D., Umgekehrtes E-CRM: Wie man Stammkunden verlässlich verliert, in: SCHÖGEL, M.; SCHMIDT, I. (Hrsg.), *eCRM*, 1. Auflage, Düsseldorf 2002, S. 317-333.

SCHUMACHER, J.; MEYER, M., *Customer Relationship Management strukturiert dargestellt*, Berlin u.a. 2004.

SHUCHMAN, A., The Planning and Control of Personal Selling Effort Directed at New Account Acquisition: A Markovian Analysis, in: PRESTON, L. (Hrsg.), *New Research in Marketing*, Berkely 1965, S. 45ff.

STEFFENHAGEN, H., Modelle zur Außendienstpolitik, in: Hansen, H.R. (Hrsg.): *Computer-gestützte Marketing-Planung*, München 1974, S. 295-321.

THOMPSON, W.W.; MC NEAL, J.U., Sales Planning and Control Using Absorbing Markov Chains, *Journal of Marketing Research*, 4. Jg., 1967, S. 62-66.

**Oliver Götz, Wayne D. Hoyer, Manfred Krafft,  
Werner Reinartz**

# **Determinanten einer erfolgreichen CRM-Implementierung**

|     |                                                             |     |
|-----|-------------------------------------------------------------|-----|
| 1   | Einführung.....                                             | 215 |
| 2   | Grundlagen des Customer Relationship Managements.....       | 216 |
| 2.1 | Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen.....                  | 216 |
| 2.2 | Bestimmungsgrößen der CRM-Implementierung .....             | 218 |
| 3   | Untersuchungsdesign.....                                    | 222 |
| 3.1 | Datenerhebung .....                                         | 222 |
| 3.2 | Datenauswertung .....                                       | 222 |
| 4   | Empirische Ergebnisse .....                                 | 223 |
| 5   | Zusammenfassung.....                                        | 226 |
| 5.1 | Implikationen für die Unternehmenspraxis.....               | 227 |
| 5.2 | Grenzen der Untersuchung und weiterer Forschungsbedarf..... | 228 |
| 6   | Literaturverzeichnis.....                                   | 229 |



# 1 Einführung

Der aktuelle Wettbewerbs- und Kostendruck, der auf den Unternehmen lastet, und die Erkenntnis, dass jahrzehntelang erfolgreiche Strategien den Anforderungen des Wettbewerbs nicht mehr entsprechen, führen dazu, dass dem Customer Relationship Management (CRM) in Forschung und Praxis immer mehr Bedeutung beigemessen wird. Angesichts stagnierender Märkte und des damit einhergehenden Verdrängungswettbewerbs rückt der Kunde zunehmend in den Vordergrund der Betrachtung.

CRM-Systeme sind in den letzten Jahren branchenübergreifend in einer steigenden Zahl von Unternehmen eingeführt worden. Möglich machte diese Entwicklung die Tatsache, dass Unternehmen heute über mehr und bessere Kundendaten verfügen als jemals zuvor (vgl. Bult/Wansbeek 1995; Schmittlein/Peterson 1994). Darüber hinaus können Unternehmen aufgrund technologischer Fortschritte nunmehr mit Kunden auf individueller Ebene kommunizieren, was eine Abkehr vom traditionellen Massen-Marketing hin zu einem systematischen CRM ermöglicht.

Der Begriff des CRM bzw. des Relationship Marketing wurde in der Literatur zunächst von Berry geprägt und zählt seitdem zu den zunehmend bearbeiteten Marketing-Forschungsthemen, die aber als noch nicht erschlossen anzusehen sind (vgl. Berry 1983, S. 25). Ein Charakteristikum des CRM ist, dass nicht mehr die Optimierung einzelner Verkaufsabschlüsse, sondern das Denken in langfristigen Geschäftsbeziehungen mit dem Ziel der wertorientierten Unternehmensführung im Mittelpunkt steht. Das CRM grenzt sich deutlich vom anonymen, durch einzelne Transaktionen gekennzeichneten Massenmarketing ab und richtet das Augenmerk auf den Aufbau und die Pflege eines profitablen Kundenstamms.

Die genannten Entwicklungen ermöglichen eine neue, wertorientierte Kundensicht. Ein Schlüsselement des CRM ist die Betrachtung von Kunden als Vermögenswerte, die gemanagt werden müssen (vgl. Blattberg/Deighton 1996) und denen gemäß ihres heutigen und zukünftigen Wertes Ressourcen zugewiesen werden (vgl. Zeithaml/Rust/Lemon 2001).

Hinsichtlich des Ausmaßes und der Art von eingesetzten CRM-Aktivitäten weisen Unternehmen große Unterschiede auf. Eine Erklärung dafür ist in dem großen Angebot verschiedener CRM-Lösungen zu sehen. Die Spannweite reicht von reinen Software-Paketen über Zusatzservices wie externen Call-Centern bis hin zu unterstützenden Marketing-Methoden wie Direktmarketing. Generell gilt, dass die technologischen Aspekte eines CRM zwar bedeutsam sind, aber eine weitergehende Beschäftigung mit den Kunden und eine entsprechende Ausrichtung des Unternehmens auf profitable Kundenbeziehungen nicht ersetzen (vgl. Day 2000). CRM ist dabei weniger ein Werkzeug als vielmehr eine Management-Methode (vgl. Krafft/Götz 2004, S. 286).

Es ist Ziel dieses Beitrags, die Schlüsselfaktoren zu identifizieren, welche die Einführung von CRM-Prozessen erklären. Dabei soll vorliegende Studie Hinweise auf die Bedingungen geben, unter denen es für Unternehmen dienlich ist, CRM-Prozesse zu implementieren.

## 2 Grundlagen des Customer Relationship Managements

Seit Anfang der 1980er Jahre haben Vertreter aus Forschung und Praxis die zunehmende Bedeutung erkannt, die dem Management von Kundenbeziehungen zukommt. Insbesondere im vergangenen Jahrzehnt haben Unternehmen ihren Fokus von einer Produktions-, Produkt- bzw. Markenorientierung abgewandt und sich mehr und mehr mithilfe kundenorientierter Strategien von Wettbewerbern differenziert. Dabei wurden teilweise umfangreiche Investitionen in Kundendatenbanken, Kundenclubs oder sogenannte CRM-Software und -Hardware getätigt. Bisherige Praxiserfahrungen und Studien zeigen allerdings, dass diese Investitionen häufig nicht die erwünschten Zielsetzungen und Erfolgszuwächse nach sich zogen.<sup>1</sup> Als Schwächen der CRM-Konzepte wurde unter anderem ein mangelnder Kundenfokus, ein nicht aussagekräftiges Kundencontrolling sowie divergierende Auffassungen darüber genannt, was denn eigentlich eine CRM-Strategie ausmacht (vgl. Reinartz et al. 2004; Diller 2002, S. 248f.). Daher soll in diesem Kapitel geklärt werden, welche theoretisch-konzeptionelle Fundierung dem CRM zu Grunde liegt und welche Variablen bei der Einführung von CRM-Konzepten zu beachten sind.

### 2.1 Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen

Die zentrale konzeptionelle Basis zum Themenkomplex CRM finden wir in Beiträgen des Relationship Marketing (vgl. Diller 1997b). Darin wird ausgeführt, dass die Etablierung und Intensivierung von Kundenbeziehungen im Wesentlichen gleichbedeutend mit einer unternehmensweiten Implementierung der Marketing-Konzeption ist. Dabei werden einerseits der Leistungsaustausch im Rahmen von Kundenbeziehungen und andererseits eine rein transaktionale Sicht als Extrempunkte eines Kontinuums angesehen (vgl. Dwyer/Schurr/Oh 1987, S. 11ff.; Diller 1995, S. 442).

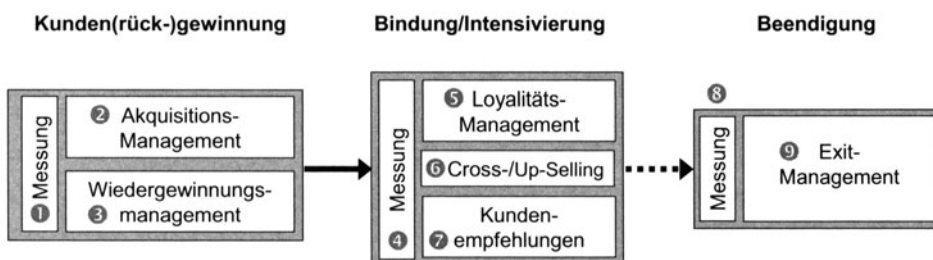
---

<sup>1</sup> So stellte bspw. Diller 1997a in einer empirischen Studie von 150 Befragten Kunden fest, dass der angebotene Kundenclub keinen nachhaltigen Einfluss auf die Kundenbindung hat.

Als theoretische Grundlagen der Vorteilhaftigkeit eines Managements von Kundenbeziehungen werden im Wesentlichen Erklärungsansätze des neoklassischen, neoinstitutionellen und des neobehavioristischen Paradigmas angeführt (vgl. Bruhn 2001, S. 17ff.). Dabei kommt der behavioristischen Perspektiven eine besondere Bedeutung zu, da diese Ansätze ökonomisch erstrebenswerte Verhaltensweisen (wie Kundenbindung) als Ergebnis zu Grunde liegender psychologischer Prozesse (z.B. Vertrauen, Commitment, Kundenzufriedenheit) behandeln (vgl. Diller 1996). Des Weiteren werden beziehungsorientierte Strategien auf der Grundlage von Überlegungen der Transaktionskostentheorie als potenziell vorteilhaft eingeschätzt. Diese Vorteilhaftigkeit fällt um so höher aus, je spezifischer die Investitionen in Geschäftsbeziehungen, je höher die Unsicherheit durch Marktdynamik und je größer die Transaktionshäufigkeit ausgeprägt sind.

Auf Basis dieser theoretischen und weiterer konzeptioneller Überlegungen werden CRM-Strategien häufig anhand von zwei Dimensionen unterschieden, nämlich (1) der Kundenlebenszyklus-Dimension (Neukunden-Akquisition, Intensivierung und ggf. Beendigung) und (2) einer Management-Interaktions-Dimension (Analyse und Bewertung sowie Beeinflussung von Kunden) (vgl. Krafft/Götz 2003, S. 352). Aus diesen Überlegungen folgt eine konzeptionelle Struktur von strategischen CRM-Prozessen und -Elementen, die in Abbildung 1 im Überblick wiedergegeben ist.

Abbildung 1: Die drei Stufen bzw. neun Dimensionen des CRM  
(Quelle: Krafft/Hoyer/Reinartz/Müller 2002, S. 42)



In einer länder- und branchenübergreifenden Studie konnte gezeigt werden, dass sich die Aktivitäten des CRM generell als tendenziell profitabel erweisen (vgl. Reinartz et al. 2004). Das optimale Ausmaß dieser Kundenorientierung hängt aber davon ab, in welchen Umwelt- und Unternehmenskontexten diese Maßnahmen eingesetzt werden.

## 2.2 Bestimmungsgrößen der CRM-Implementierung

Eine der Schlüsselfragen im Zusammenhang mit der Einführung von CRM-Systemen ist, welche Faktoren Unternehmen dazu bewegen, CRM-Prozesse einzuführen und wie stark der Einfluss der einzelnen Faktoren ist (vgl. Bolton/Lemon/Verhoef 2004). Zur Identifikation dieser Faktoren kann auf die Kontingenztheorie zurückgegriffen werden, welche besagt, dass die strategische Orientierung systematisch von Kontext-Variablen der Unternehmensumwelt und der organisatorischen Gestaltung abhängt.

Da in der Literatur eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen für das CRM existieren und diese sehr häufig aus informationstechnologischer Sicht begründet werden, soll zunächst die im Weiteren zu Grunde gelegte Definition des CRM ausgewiesen werden: CRM ist die Ausrichtung aller unternehmerischen Strukturen, Prozesse und Aktivitäten auf Kundenbedürfnisse, die darauf gerichtet sind, profitable Kundenbeziehungen zu identifizieren, zu begründen, zu intensivieren und bei nicht mehr gegebener Vorteilhaftigkeit zu beenden (vgl. Krafft/Götz 2003, S. 340). Dieser systematische Managementprozess erfolgt über alle Kontaktkanäle zum Kunden und verfolgt das Ziel der Wertmaximierung des Beziehungsportfolios (vgl. Reinartz et al. 2004).

Eine hoher Grad an CRM-Implementierung bedeutet, dass die betreffenden Unternehmen ihre Interaktionen mit den Kunden am Lebenszyklus dieser Kunden ausrichten und die einzelnen Geschäftsbeziehungsphasen aktiv beeinflussen. Ziel dieser Aktivitäten ist die Orientierung der für den Kunden eingesetzten Ressourcen an dem auf diesen Kunden zurückzuführenden Kundenwert.

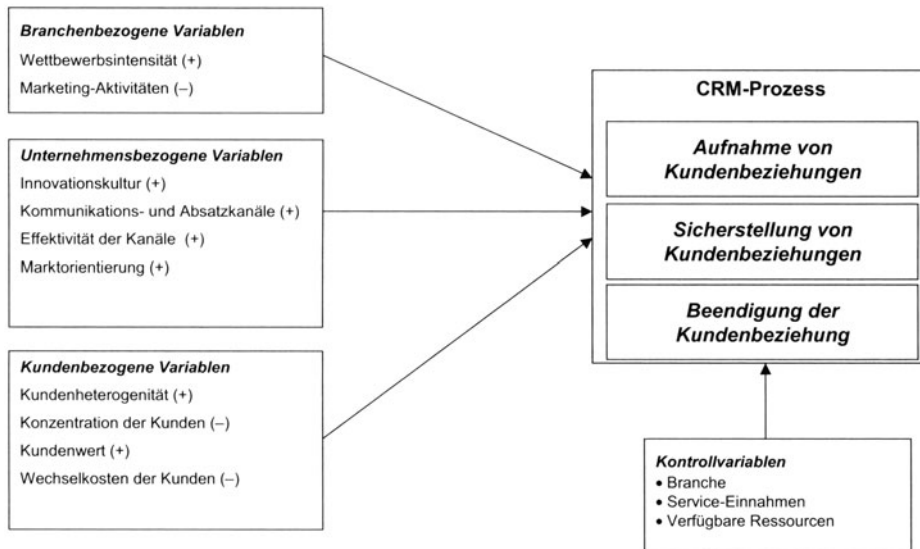
Auf Grundlage der theoretischen Überlegungen werden drei Kategorien von Variablen unterschieden (vgl. Hofer 1975), die eine Schlüsselrolle bei der Einführung und dem Ausmaß der Einführung von CRM-Prozessen spielen:

1. Branchenbezogene Variablen: z.B. die Wettbewerbsintensität und die Marketing-Aktivitäten in der betreffenden Branche,
2. unternehmensbezogene Variablen: z.B. die Innovationskultur, die genutzten Kommunikations- und Absatzkanäle, die Effektivität dieser Kanäle sowie die Marktorientierung des Unternehmens, und
3. kundenbezogene Variablen: z.B. der Heterogenitätsgrad der Kunden, der durchschnittliche ökonomische Wert der Kunden, die Konzentration der Kunden auf den Umsatz sowie die Wechselkosten der Kunden.

Über diese drei Gruppen hinaus werden als Kontrollvariablen die betrachtete Branche, der Anteil der Service-Einnahmen an den Gesamteinnahmen und die verfügbaren Ressourcen eines Unternehmens herangezogen, um auch über diese Variablen Unterschiede zwischen Unternehmen bei der CRM-Einführung zu erklären (vgl. Dil-

ler/Ivens 2004). Abbildung 2 stellt den konzeptionellen Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung nochmals zusammenfassend dar.

Abbildung 2: Konzeptioneller Bezugsrahmen



Auf Grundlage der identifizierten Variablen sollen im Folgenden Hypothesen entwickelt werden, welche die Beziehungen zwischen den Variablen und der Implementierung von CRM-Prozessen beleuchten.

### Branchenbezogene Variablen:

Eine hohe Wettbewerbsintensität lässt sich anhand der Determinanten „große Anzahl von Wettbewerbern im Markt“, „große Anzahl erhältlicher Produkte im Markt“, „starker Preiswettbewerb“ und „rasche Anpassung der Wettbewerber an Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens“ erklären (vgl. Miller 1987). Unternehmen in Märkten mit hoher Wettbewerbsintensität müssen härter um Marktanteile kämpfen. Die Sicherstellung von Marktanteilen kann dabei über den Aufbau starker Kundenbeziehungen erfolgen (vgl. Bolton/Lemon/Verhoef 2004):

H1: Je höher die Wettbewerbsintensität ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit für eine Implementierung von CRM-Prozessen.

Marketing-Aktivitäten beinhalten im Rahmen dieser Untersuchung Aktivitäten im Bereich Forschung und Entwicklung sowie Werbeaktivitäten (vgl. Gupta 1980; Chandler 1994). Vor dem Hintergrund begrenzter Marketing-Ressourcen in einem Unternehmen müssen sich Unternehmen entscheiden, ob sie entweder eine Technologie- bzw. Markenführerschaft anstreben oder sich auf den Aufbau starker Kundenbeziehungen fokussieren:

H2: Je intensiver die Marketingaktivitäten sind, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit für eine Implementierung von CRM-Prozessen.

### **Unternehmensbezogene Variablen:**

Unternehmen mit einer ausgeprägten Innovationskultur sind grundsätzlich offen für neue Ideen, verfügen über offene und weit reichende Informationskanäle und passen sich schnell und dynamisch wechselnden Marktbedingungen an (vgl. Menon et al. 1999; Menon/Varadarajan 1992). Die Einführung eines CRM-Systems und die damit verbundenen Veränderungen stellen derart offene Unternehmen grundsätzlich vor geringere Probleme als Unternehmen mit statischen, festgefahrenen Strukturen, Abläufen und Denkweisen:

H3: Je ausgeprägter die Innovationskultur eines Unternehmens ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit für eine Implementierung von CRM-Prozessen.

Die Nutzung einer Vielzahl von Kommunikations- und Absatzkanälen erfordert ein hohes Maß an Koordination und Informationsverarbeitung (vgl. Geyskens/Gielen/Dekimpe 2002; Fraizier/Lassar 1996). Da CRM-Systeme genau diese Abstimmung erleichtern, profitieren gerade Unternehmen mit einer hohen Zahl genutzter Kanäle von der Implementierung eines CRM-Systems:

H4: Je mehr Kommunikations- und Absatzkanäle ein Unternehmen nutzt, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit für eine Implementierung von CRM-Prozessen.

Die Effektivität eines (Marketing-)Kanals bezieht sich darauf, wie gut der betreffende Kanal die vom Unternehmen angestrebten Funktionen relativ zum Wettbewerb erfüllt (vgl. Frazier 1999). CRM-Aktivitäten können nur bei Vorhandensein effektiver Kanäle, die eine übergreifende Kundensicht sicherstellen, die in sie gelegten Erwartungen erfüllen:

H5: Je effektiver die Kanäle des Unternehmens genutzt werden, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit für eine Implementierung von CRM-Prozessen.

Die Einführung von CRM-Aktivitäten geht per se auf die Markt- bzw. Kundenorientierung des betreffenden Unternehmens zurück (vgl. Kohli/Jaworski 1990). Während Marktorientierung sich jedoch eher auf eine generelle Haltung des Unternehmens

bezieht, ist CRM als Aktivitätenbündel, welches auf ein Kundenmanagement entlang der Kundenlebenszyklen abzielt, zu begreifen:

H6: Je größer die Marktorientierung eines Unternehmens ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit für eine Implementierung von CRM-Prozessen.

**Kundenbezogene Variablen:**

Kunden können sich hinsichtlich ihres Berufs, ihres Einkommens, ihrer sozialen Klasse, ihres Bildungsgrades, ihrer Produktwahl, ihrer Preis- und Qualitätspräferenzen sowie ihrer Servicebedürfnisse voneinander unterscheiden (vgl. Achrol/Stern 1988). CRM-Systeme können Unternehmen mit einem heterogenen Kundenportfolio helfen, trotz aller Heterogenität individuelle Wünsche zu identifizieren und möglichst gezielt anzusprechen:

H7: Je größer der Grad der Heterogenität unter den Kunden ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit für eine Implementierung von CRM-Prozessen.

Erzielt ein Unternehmen mit wenigen Kunden einen Großteil der Umsatzerlöse des Unternehmens so liegt eine hohe Umsatzkonzentration vor (vgl. Homburg/Workman/Krohmer 1999). Ist dies bei einem Unternehmen der Fall, sind die Kunden, auf deren Bindung sich das Unternehmen konzentrieren muss, auch ohne ein CRM-System – z.B. durch ein wirksames Key Account Management – klar zu identifizieren und anzusprechen:

H8: Je höher die Umsatzkonzentration des Unternehmens ist, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit für eine Implementierung von CRM-Prozessen.

Besitzt ein Unternehmen überwiegend Kunden mit hohem Kundenwert (z.B. mit hohen durch sie erwirtschafteten Deckungsbeiträgen), ist ein effektives Management der Beziehungen zu diesen Kunden im Rahmen eines CRM-Systems von essentieller Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens:

H9: Je höher der durchschnittliche Kundenwert in einem Unternehmen ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit für eine Implementierung von CRM-Prozessen.

Wechselkosten beinhalten alle diejenigen Kosten, die Kunden beim Wechsel von einem Anbieter zu einem anderen entstehen (z.B. finanzieller Aufwand und Zeit) (vgl. Burnham/Frels/Mahajan 2003). Bei geringen Wechselkosten ist die Gefahr eines Anbieterwechsels des Kunden zu einem anderen Unternehmen immer latent vorhanden. In solchen Situationen besteht grundsätzlich das Ziel, Kundenloyalität zu forcieren. Dies kann durch ein effektives CRM-System unterstützt werden:

H10: Je höher die Wechselkosten der Kunden sind, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit für eine Implementierung von CRM-Prozessen.

## 3 Untersuchungsdesign

### 3.1 Datenerhebung

Um die aufgestellten Hypothesen zu testen, wurde eine länderübergreifende Befragung in Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführt. Kriterien bei der Auswahl der zu befragenden Industriezweige waren neben der Betätigung des Unternehmens auf Endkundenmärkten, das Vorhandensein eines großen Kundenstamms, die intensive Nutzung mehrerer Kanäle, das Vorhandensein professioneller CRM-Systeme sowie das Vorliegen von Wettbewerbsdruck. Auf Basis dieser Kriterien wurden letztlich die vier Branchen „Finanzdienstleistungen“, „Hotellerie“ und „Internet-Handel“ sowie „Energieversorgung“ ausgewählt.

Zur Überprüfung der Eignung der verwendeten Skalen wurden zwei Pretests durchgeführt. Zunächst wurden Interviews mit einer kleinen Stichprobe aus Marketing-Managern und CRM-Experten zur Feinabstimmung der ausgewählten Items und Skalen genutzt. Im Anschluss daran wurde die Befragung mit einer (der Stichprobe der eigentlichen Untersuchung sehr ähnlichen) Kontrollgruppe durchgeführt.

Im Rahmen der Haupt-Untersuchung wurden 1.015 Unternehmen, die anhand der Mitgliederlisten der entsprechenden Branchenverbände ausgewählt wurden, zunächst per Post angeschrieben. In einem auf den Briefkontakt folgenden Telefongespräch wurden die in den Unternehmen für CRM-Fragen zuständigen Manager identifiziert. Diese Manager erhielten in einem persönlichen Brief den eigentlichen Fragebogen, wobei es den Angeschriebenen frei stand, alternativ eine elektronische Version des Fragebogens auszufüllen (was 72% der Antwortenden bevorzugten).

Drei Wochen nach Zusendung des Fragebogens wurden zur Erhöhung der Antwortquote Folge-Telefongespräche durchgeführt und in Einzelfällen der Fragebogen ein zweites Mal zugesandt. Das Resultat war eine Gesamt-Rücklaufquote von 21,1%, was angesichts durchschnittlicher Antwortquoten von 15 bis 20% in vergleichbaren Studien von den Autoren als zufrieden stellend eingestuft wurde. Insgesamt 211 Fragebögen waren brauchbar und wurden in die weiteren Analysen einbezogen.

### 3.2 Datenauswertung

Alle im vorherigen Abschnitt eingeführten Variablen wurden durch einen oder mehrere Indikatoren im Fragebogen operationalisiert und auf einer siebenstufigen Likert-Skala abgefragt. Die Operationalisierung der Variablen Wettbewerbsintensität (vgl. Slater/Narver 1994), Marketing-Aktivitäten (vgl. Homburg/Workman/Krohmer 1999), Innovationskultur (vgl. Menon/Varadarajan 1992; Menon et al. 1999), Marktorientie-



rung (vgl. Deshpandé/Farley 1998), Kundenheterogenität (vgl. Achrol/Stern 1988), Kunden-Umsatzkonzentration (vgl. Homburg/Workman/Krohmer 1999), Kundenwert (vgl. Eliashberg/Robertson 1988) und Wechselkosten (vgl. Eliashberg/Robertson 1988) erfolgte hierbei in Anlehnung an bereits etablierte Skalen. Einzige Ausnahme war die Abfrage der Kunden-Umsatzkonzentration, welche nicht auf einer Skala, sondern offen in der Form „Welchen prozentualen Anteil an den Gesamterlösen haben die größten 20% Ihrer Kunden?“ abgefragt.

Als zentrale abhängige Variable wurde ein Index der CRM-Prozesse genutzt, welcher von Reinartz, Krafft und Hoyer entwickelt und validiert wurde (vgl. Reinartz et al. 2004). Dieser CRM-Index gibt darüber Auskunft, inwieweit CRM-Prozesse innerhalb der drei Stufen „Beziehungsaufbau“, „Sicherstellung der Beziehung“ und „Beziehungsbeendigung“ implementiert sind.

Insgesamt wurden mit Hilfe der Partial Least Squares (PLS)-Methode drei separate Modelle geschätzt. Im Einzelnen wurde je ein Strukturmodell für jede der drei Stufen des CRM-Prozesses geschätzt. Der PLS-Ansatz war für die Schätzung besonders geeignet, da die Messmodelle für formative und reflektive Konstrukte sowie das Strukturmodell simultan geschätzt werden konnten, wozu alternative Methoden wie LISREL oder EQS nicht in der Lage gewesen wären (vgl. Götz/Liehr-Gobbers 2004; Bollen 1989).

## 4 Empirische Ergebnisse

Die Ergebnisse der PLS-Schätzung sind in Tabelle 1 zusammengefasst. Das Modell liefert mit einem  $R^2$  von 0,498, 0,517 und 0,299 für die drei abhängigen Variablen Beziehungsaufbau, Sicherstellung und Beendigung eine gute Anpassung an die Daten. Folglich lässt sich vermuten, dass die im Modell genutzten Variablen einen substantiellen Teil der Varianz hinsichtlich des Grades der CRM-Implementierung von Unternehmen erklären.

Wie Tabelle 2 (Zunahme der erklärten Varianz pro Variablenkategorie) zeigt, liegen die Hauptgründe für die Unterschiede beim Grad der CRM-Implementierung bei Betrachtung der erklärten Varianz in den unternehmensspezifischen Variablen. Diese Beobachtung ist deshalb interessant, weil im Vorfeld der Untersuchung nicht klar war, welche Variablengruppe den stärksten Einfluss auf die CRM-Implementierung ausüben würde. Im Folgenden werden die Ergebnisse im Detail erläutert.

Tabelle 1: Ergebnisse der PLS-Schätzung

| Abhängige Variable →              |                                     | Pfadkoeffizient (Standardfehler) |         |                                 |         |                           |         |
|-----------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|---------|---------------------------------|---------|---------------------------|---------|
|                                   |                                     | Beziehungs-<br>aufbau            |         | Sicherstellung der<br>Beziehung |         | Beziehungs-<br>beendigung |         |
| Branchenbezogene<br>Variablen     | Wettbewerbsintensität               | 0,016                            | (0,062) | -0,002                          | (0,070) | -0,051                    | (0,077) |
|                                   | Marketing-Aktivitäten               | -0,157***                        | (0,066) | -0,138**                        | (0,064) | 0,049                     | (0,077) |
| Unternehmensbezogene<br>Variablen | Innovationskultur                   | 0,096                            | (0,068) | 0,122**                         | (0,067) | -0,028                    | (0,069) |
|                                   | Kommunikations- und<br>Absatzkanäle | 0,276***                         | (0,054) | 0,250***                        | (0,054) | 0,187***                  | (0,068) |
|                                   | Effektivität der Kanäle             | 0,181***                         | (0,052) | 0,117**                         | (0,055) | 0,180***                  | (0,076) |
| Kundenbezogene<br>Variablen       | Marktorientierung                   | 0,308***                         | (0,051) | 0,402***                        | (0,065) | 0,299***                  | (0,092) |
|                                   | Kundenheterogenität                 | 0,043                            | (0,077) | 0,063                           | (0,054) | -0,013                    | (0,082) |
|                                   | Kunden-Umsatz-<br>konzentration     | -0,094**                         | (0,055) | -0,060                          | (0,055) | 0,107*                    | (0,067) |
|                                   | Kundenwert                          | 0,114**                          | (0,065) | 0,183***                        | (0,077) | 0,109                     | (0,111) |
| Kontroll-<br>variablen            | Wechselkosten der<br>Kunden         | -0,054                           | (0,062) | -0,021                          | (0,063) | 0,107**                   | (0,069) |
|                                   | Internet-Handel                     | 0,019                            | (0,096) | 0,088                           | (0,094) | 0,103                     | (0,109) |
|                                   | Finanzdienstleistungen              | -0,041                           | (0,074) | 0,109*                          | (0,075) | 0,393***                  | (0,112) |
|                                   | Hotellerie                          | -0,113*                          | (0,085) | -0,049                          | (0,089) | -0,045                    | (0,113) |
|                                   | Verfügbare Ressourcen               | 0,106**                          | (0,054) | 0,071*                          | (0,048) | 0,003                     | (0,074) |
| R <sup>2</sup>                    |                                     | 49,8%                            |         | 51,7%                           |         | 29,9%                     |         |

Tabelle 2: Zunahme der erklärten Varianz pro Variablenkategorie

| Kategorien der<br>Variablen       | R <sup>2</sup> -Veränderung<br>(wenn Kategorie als letztes berücksichtigt wurde) |                                 |                           |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------|
|                                   | Beziehungs-<br>aufbau                                                            | Sicherstellung der<br>Beziehung | Beziehungs-<br>beendigung |
| Branchenbezogene<br>Variablen     | + 1,8%                                                                           | + 1,4%                          | + 0,5%                    |
| Unternehmensbezogene<br>Variablen | + 26,0%                                                                          | + 28,3%                         | + 16,1%                   |
| Kundenbezogene<br>Variablen       | + 2,1%                                                                           | + 3,7%                          | + 3,3%                    |
| Kontrollvariablen                 | + 3,6%                                                                           | + 1,7%                          | + 11,4%                   |
| Gesamtmodell                      | 49,8%                                                                            | 51,7%                           | 29,9%                     |

**Branchenbezogene Variablen:**

Hypothese H1 lässt sich für keine der drei Phasen bestätigen. Der postulierte Effekt des positiven Einflusses der Wettbewerbsintensität auf die einzelnen Phasen der CRM-Implementierung ist nicht signifikant.

Dagegen lässt sich für Hypothese H2 zumindest in den Phasen Beziehungsaufbau und Sicherstellung der Beziehung die Annahme einer negativen Wirkung der Marketing-

aktivitäten auf die Wahrscheinlichkeit einer CRM-Implementierung stützen, während in der Beendigungsphase der Effekt wiederum nicht signifikant ist.

#### **Unternehmensbezogene Variablen:**

In Hypothese H3 postulieren wir im Vorfeld der Untersuchung eine positive Wirkung von einer innovativen Unternehmenskultur auf den Grad der CRM-Implementierung. Die Untersuchung kann diesen Zusammenhang nur für die Phase der Sicherstellung der Beziehung bestätigen, für die beiden anderen Phasen ergaben sich keine signifikanten Zusammenhänge.

Dagegen gibt es eine klare Beziehung von der Anzahl der verwendeten Kanäle auf die CRM-Implementierung (H4). Für alle drei Phasen konnte die Hypothese eines signifikanten positiven Zusammenhangs bestätigt werden.

Gleiches lässt sich auch zu Hypothese H5, dem Zusammenhang zwischen der Kanal-Effektivität und dem Grad der CRM-Implementierung, feststellen. Für alle drei CRM-Phasen ergibt sich ein signifikanter positiver Zusammenhang.

Hypothese H6 über den positiven Zusammenhang zwischen Marktorientierung und CRM-Implementierung wird ebenfalls durch die vorliegende Untersuchung gestützt. Der Zusammenhang ist in allen drei Phasen signifikant, darüber hinaus indizieren die Pfadkoeffizienten und t-Werte, dass Marktorientierung von allen abhängigen Variablen den größten Teil der Varianz erklärt.

#### **Kundenbezogene Variablen:**

Bezüglich des postulierten positiven Zusammenhangs zwischen dem Grad der Kundenheterogenität und der CRM-Implementierung (Hypothese H7) ergab die Untersuchung für keine der drei Phasen einen signifikanten Zusammenhang.

Ein sehr differenziertes Bild zeigte sich für die Überprüfung von Hypothese H8 mit der Annahme eines negativen Zusammenhangs zwischen Kunden-Umsatzkonzentration und CRM-Implementierung. Während die Phase des Beziehungsaufbaus ein signifikantes, die Hypothese stützendes Ergebnis erbrachte, ergab die Phase der Sicherstellung der Beziehung nicht-signifikante Resultate. Die Beendigungsphase wiederum wies einen schwach signifikanten positiven, der Hypothese entgegengesetzten Effekt auf.

Hypothese H9 über die positive Beziehung von durchschnittlichem Kundenwert auf den Grad der CRM-Implementierung konnte für die Phasen Beziehungsaufbau und Sicherstellung der Beziehung bestätigt, für die Phase der Beziehungsbeendigung dagegen nicht bestätigt werden.

Die letzte kundenbezogene Hypothese H10, d.h. die Annahme eines negativen Zusammenhangs zwischen der Höhe der Wechselkosten und dem Grad der CRM-

Implementierung, konnte für die beiden Phasen Beziehungsaufbau und Sicherstellung der Beziehung nicht bestätigt werden. Für die Beendigungsphase ergab sich zwar ein signifikanter, aber der Hypothese widersprechender positiver Zusammenhang zwischen den Untersuchungsgrößen. Das unerwartete Ergebnis kann unter Umständen damit erklärt werden, dass ein Unternehmen bei hohen Wechselkosten mehr CRM-Anstrengungen unternehmen muss, um sich von unprofitablen Kunden zu trennen.

#### **Kontrollvariablen:**

Obwohl die genutzten Kontrollvariablen einen gewissen Teil der Varianz der CRM-Implementierung erklären, sind die meisten beobachteten Effekte nicht signifikant. Eine Ausnahme bildet die Tatsache, dass Finanzdienstleister offensichtlich Techniken zur Beziehungsbeendigung intensiver einsetzen als andere Branchen. Darüber hinaus ist der geringe Einfluss der zur Verfügung stehenden Ressourcen interessant, da er impliziert, dass auch Unternehmen mit relativ geringen Ressourcen CRM-Prozesse erfolgreich implementieren können.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die von uns identifizierten Bestimmungsgrößen einen signifikanten Anteil der Varianz in allen drei Phasen des CRM-Prozesses erklären. CRM-Prozesse werden in den Phasen Beziehungsaufbau und Sicherstellung der Beziehung besonders häufig implementiert, wenn eine hohe Marktorientierung, eine Vielzahl genutzter Kanäle, eine hohe Kanaleffektivität, geringe sonstige Marketingaktivitäten, ein hoher durchschnittlicher Kundenwert sowie eine geringe Kundenkonzentration vorliegen. In der Phase der Beziehungsbeendigung spielen neben Marktorientierung, der Anzahl genutzter Kanäle und der Kanaleffektivität auch die betrachtete Branche (hier: Finanzdienstleister) und Wechselkosten eine bedeutende Rolle.

## **5 Zusammenfassung**

Die im vorliegenden Beitrag dargestellte Studie enthält sowohl für die Wissenschaft als auch für die Unternehmenspraxis eine Reihe interessanter Ergebnisse.

Zunächst einmal weisen die Ergebnisse – die Kontingenztheorie unterstützend – darauf hin, dass bestimmte branchen-, unternehmens- und kundenbezogene Faktoren systematisch mit einem höheren Grad an CRM-Implementierung verbunden sind (in Übereinstimmung mit Hambrick 1983 und Zeithaml/Varadarajan/Zeithaml 1988). Zweitens scheinen unternehmensbezogene Variablen den größten Teil der Varianz bei der Anwendung von CRM-Prozessen zu erklären. Dies ist insbesondere deshalb ein interessanter Befund, weil gezeigt wird, dass der Grad der CRM-Implementierung

weniger von strukturellen, exogenen Faktoren abhängt, sondern vielmehr von Faktoren, die Manager aktiv beeinflussen können. Schlüsselgrößen für eine erfolgreiche CRM-Implementierung sind laut vorliegender Untersuchung in Kundenkontakt- und Absatzkanal-bezogene Aspekte zu sehen. Eine interessante Richtung zukünftiger Forschung könnte die Identifikation weiterer unternehmensbezogener Variablen mit erklärender Wirkung für die CRM-Implementierung sein.

Darüber hinaus bestätigen die Ergebnisse die These, dass Marktorientierung ein wichtiger Treiber für kundenorientiertes Handeln ist. Tatsächlich ist der Grad der Marktorientierung die wichtigste Determinante des Ausmaßes der CRM-Implementierung. Nichtsdestotrotz sind auch andere Faktoren wichtige Prädiktoren, was sich an der Tatsache ablesen lässt, dass bei Entfernen der Determinante „Marktorientierung“ aus den Modellen die jeweils erklärte Varianz nur um 6,3 bis 10 Prozentpunkte abnimmt.

Eine weitere Beobachtung ist, dass die Signifikanz kundenbezogener Faktoren weit geringer als erwartet ausfällt. Dies ist vor allem angesichts relativ heterogener Kundenportfolios (im Hinblick auf Demographie, Verhalten und Konzentration) in den Branchen, die CRM-Praktiken mit als erste implementiert haben (z.B. die Finanzdienstleistungs- und die Telekommunikationsbranche), erstaunlich. Der Grund für diese Ergebnisse könnte darin liegen, dass sich besonders erfolgreiche Unternehmen strukturell und signifikant von weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheiden. Mit anderen Worten vermuten wir, dass sich postulierte Zusammenhänge bei der hier vorgenommenen aggregierten Betrachtung dieser beiden Gruppen kompensieren können. Dies macht deutlich, dass zukünftige Forschungsarbeiten zur Untersuchung der CRM-Implementierung eine getrennte Betrachtung von besonders erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen vornehmen sollten.

Die fünfte interessante Beobachtung ist, dass die Verbindungen zwischen den Variablen und den CRM-Prozessen in den Phasen Beziehungsaufbau und Sicherstellung der Beziehung relativ gesehen stärker sind als auf der Ebene der Beziehungsbeendigung. Dies könnte entweder daran liegen, dass hinsichtlich des Grades systematischer Beziehungsbeendigung geringere Unterschiede zwischen Unternehmen vorliegen als bei den anderen beiden Prozessschritten, oder in der Tatsache begründet sein, dass die Phase Beziehungsbeendigung die am wenigsten entwickelte der drei CRM-Phasen ist. Zukünftige Untersuchungen sollten darauf abzielen, Verbesserungsmöglichkeiten der Unternehmens-Performance auf dieser vernachlässigten Ebene zu entwickeln.

## 5.1 Implikationen für die Unternehmenspraxis

Die Identifikation von Bestimmungsgrößen der CRM-Prozesse erlaubt wichtige Implikationen für die Unternehmenspraxis.

Als Erstes gibt die vorliegende Studie Hinweise auf die Bedingungen, unter denen es für Unternehmen Erfolg versprechend ist, CRM-Prozesse zu implementieren. Aus den Ergebnissen geht hervor, dass CRM-Prozesse vor allem beim Management der unterschiedlichen Kontaktpunkte mit Kunden von Nutzen sein können.

Zweitens stützt die Untersuchung die These, dass CRM-Prozesse umso intensiver eingesetzt werden, je stärker das Unternehmen eine große Bandbreite verschiedener, heterogener Kunden, deren Umsatzkonzentration gering ist, anspricht. Unter den kundenbezogenen Variablen kommt vor allem dem durchschnittlichen Kundenwert die höchste Bedeutung zu.

Drittens sind zumindest die meisten Unternehmen hinsichtlich der Ressourcen, die sie in Marketing-Aktivitäten einsetzen können, gewissen Grenzen unterworfen. Dies impliziert, dass Manager eine Trade-Off-Entscheidung darüber treffen müssen, welche Marketing-Schwerpunkte sie setzen wollen. Vor dem Hintergrund, dass CRM-Prozesse im Vergleich zu anderen Marketing-Aktivitäten immer noch relativ neu sind, ist es möglich, dass Investitionen in diese Aktivitäten in Zukunft weiter steigen werden. Diese Entwicklung wird vor allen Dingen von der Effektivität von CRM-Prozessen im Zeitablauf abhängig sein.

Viertens widerlegen die Befunde der Untersuchung die These, dass bestimmte Branchen besser für die Anwendung von CRM-Praktiken geeignet sind als andere. Tatsächlich könnte der CRM-Ansatz für eine Vielzahl von Branchen anwendbar sein, denn die wichtigen Bestimmungsfaktoren einer Entscheidung zur CRM-Implementierung sind eher die nicht-branchenabhängigen Faktoren, die in der Arbeit identifiziert wurden (die Anzahl und Qualität der Kanäle, die Marketing-Aktivitäten etc.).

Wie bereits herausgearbeitet wurde, war schließlich der Zusammenhang zwischen Einflussfaktoren und CRM-Prozessen für die Ebenen Beziehungsaufbau und -sicherstellung deutlich stärker als für die Phase der Beziehungsbeendigung. Aus Managementsicht bietet diese Beobachtung eine Gelegenheit, neue Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Wenn Unternehmen den Beziehungsbeendigungs-Prozess effektiver als andere Anbieter gestalten, können sie sich noch umfassender auf ihre werthaltigen Kunden konzentrieren.

## 5.2 Grenzen der Untersuchung und weiterer Forschungsbedarf

Das Ziel der vorliegenden Studie war die Identifikation von Bestimmungsgrößen, welche die Einführung von CRM-Prozessen erklären. Unsere Untersuchung ist einigen grundsätzlichen Beschränkungen unterworfen. CRM ist immer noch ein relativ junges Forschungsgebiet, dessen Prozesse sich im Zeitablauf mit großer Wahrscheinlichkeit

noch weiterentwickeln werden. Manche Praktiken werden als ineffektiv identifiziert und verworfen werden, andere existierende Prozesse werden eine Verbesserung erfahren. Neue Prozesse werden entwickelt und eingeführt werden. Als Folge dieser Entwicklungen kann es sein, dass die Faktoren, welche die Einführung von CRM beeinflussen, sich im Laufe der Zeit ebenfalls ändern werden. Ein interessanter Forschungsansatz wäre daher die Beobachtung dieser Evolution im Zeitablauf.

Generell ist es darüber hinaus möglich, dass neben den in der Studie identifizierten Bestimmungsgrößen noch weitere Faktoren mit entscheidendem Einfluss auf die CRM-Implementierung existieren. Weitere Forschungsarbeiten sind erforderlich, um diese Faktoren ebenfalls zu identifizieren.

Schließlich nutzten wir für die vorliegende Studie Skalen zur Bestimmung der Einflussgrößen und der Implementierung von CRM-Prozessen. Da dieses Vorgehen möglichst genaue Beurteilungen erfordert, kann es sein, dass die Daten gewisse Verzerrungen aufweisen. Zukünftige Forschungsansätze könnten die Studie durch detailliertere Einschätzungen, die objektiver erhoben werden (z.B. basierend auf Kunden-Verhaltensdaten bzw. tatsächlichen Unternehmens-Aktivitäten), sinnvoll erweitern.

## 6 Literaturverzeichnis

- ACHROL, R.S.; STERN, L.W., Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels, in: *Journal of Marketing Research*, 25. Jg., 1988, S. 36-50.
- BERRY, L.L., Relationship Marketing, in: BERRY, L.L.; SHOSTACK, G.L.; UPAH, G. (Hrsg.), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, Chicago 1983, S. 25-28.
- BLATTBERG, R.C.; DEIGHTON, J., Manage Marketing by the Customer Equity Test, in: *Harvard Business Review*, 74. Jg., Nr. 4/1996, S. 136-144.
- BOLLEN, K., *Structural Equations with Latent Variables*, New York 1989.
- BOLTON, R.; LEMON, K.; VERHOEF, P., The Theoretical Underpinnings of Customer Asset Management: A Framework and Propositions for Future Research, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32. Jg., H. 3/2004, S. 271-292.
- BRUHN, M., *Relationship Marketing*, München 2001.
- BULT, J.; WANSBEEK, R., Optimal Selection for Direct Mail, in: *Marketing Science*, 14. Jg., 1995, S. 378-394.
- BURNHAM, T.A.; FRELS, J.; MAHAJAN, V., Consumer Switching Costs: A Typology, Antecedents, and Consequences, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31. Jg., 2003, S. 109-127.

- CHANDLER, A.D., The Competitive Performance of U.S. Industrial Enterprises Since the Second World War, in: *Business History Review*, 68. Jg., 1994, S. 1-72.
- DAY, G.S., Capabilities for Forging Customer Relationships, MSI Working Paper 00-118, Cambridge, Massachusetts, Marketing Science Institute, 2000.
- DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J., Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis, in: *Journal of Market-Focused Management*, 2. Jg., 1998, S. 213-232.
- DILLER, H., Beziehungs-Marketing, in: *WiSt-Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 24. Jg., Nr. 9/1995, S. 442-447.
- DILLER, H., Kundenbindung als Marketingziel, in: *Marketing ZFP*, 18. Jg., Nr. 2/1996, S. 81-94.
- DILLER, H., Was leisten Kundenclubs?, in: *Marketing ZFP*, 19. Jg., Nr. 1/1997a, S. 33-41.
- DILLER, H., Beziehungsmanagement, in: *Die Betriebswirtschaft*, 57. Jg., Nr. 4/1997b, S. 572-575.
- DILLER, H., Schwachstellen in Marketingprozessen, in: *Marketing ZFP*, 24. Jg., Nr. 4/2002, S. 239-252.
- DILLER, H.; IVENS, B., Beziehungsstile im Business-to-Business-Geschäft, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 74. Jg., Nr. 3/2004, S. 249-272.
- DWYER F.R.; SCHURR, P.H.; OH, S., Developing Buyer-Seller Relationships, in: *Journal of Marketing*, 51. Jg., Nr. 2/1987, S. 11-27.
- ELIASHBERG, J.; ROBERTSON, T. S., New Product Preannouncing Behavior: A Market Signaling Study, in: *Journal of Marketing Research*, 25. Jg., 1988, S. 282-292.
- FRAZIER, G.; LASSAR, W.M., Determinants of Distribution Intensity, in: *Journal of Marketing*, 60. Jg., Nr. 4/1996, S. 39-51.
- FRAZIER, G., Organizing and Managing Channels of Distribution, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27. Jg., Nr. 2/1999, S. 226-240.
- GEYSKENS, I.; GIELENS, K.; DEKIMPE, M., The Market Valuation of Internet Channel Additions, in: *Journal of Marketing*, 66. Jg., Nr. 2/2002, S. 102-120.
- GÖTZ, O.; LIEHR-GOBBER, K., Analyse von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe der Partial-Least-Squares(PLS)-Methode, in: *Die Betriebswirtschaft*, 64. Jg., 2004, S. 714-738.
- GUPTA, V., Factors Determining Interindustry Differences in Advertising Intensity, in: *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 20. Jg., 1980, S. 60-76.
- HAMBRICK, D.C., High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach, in: *Academy of Management Journal*, 26. Jg., 1983, S. 687-707.
- HOFER, C., Toward A Contingency Theory of Business Strategy, in: *Academy of Management Journal*, 18. Jg., 1975, S. 784- 810.



- HOMBURG, C.; WORKMAN JR., J.P.; KROHMER, H., Marketing's Influence Within the Firm, in: *Journal of Marketing*, 63. Jg., Nr. 2/1999, S. 1-17.
- KOHLI, A.K.; JAWORSKI, B.J., Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, in: *Journal of Marketing*, 54. Jg., Nr. 2/1990, S. 1-18.
- KRAFFT, M.; GÖTZ, O., Customer Relationship Management öffentlicher und privater TV-Sender, in: WIRTZ, B.W. (Hrsg.), *Handbuch Medien- und Multimediamanagement*, Wiesbaden 2003, S. 337-363.
- KRAFFT, M.; GÖTZ, O., Der Zusammenhang zwischen Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sowie deren Erfolgswirkungen, in: HIPFNER, H.; WILDE, K.D. (Hrsg.), *Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung*, Wiesbaden 2004, S. 264-296.
- KRAFFT, M.; HOYER, W.; REINARTZ, W.; MÜLLER, H., Einsatz von Customer Relationship Management (CRM)-Systemen – Eine internationale Studie, Arbeitsbericht des ZMU an der WHU, Vallendar 2002.
- MENON, A.; VARADARAJAN, R., A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms, in: *Journal of Marketing*, 56. Jg., Nr. 4/1992, S. 53-71.
- MENON, A.; BHARADWAJ, S.G.; ADIDAM, P.T.; EDISON, S.W., Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test, in: *Journal of Marketing*, 63. Jg., Nr. 2/1999, S. 18-40.
- MILLER, D., The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy, in: *Strategic Management Journal*, 8. Jg., 1987, S. 55-76.
- REINARTZ, W.; KRAFFT, M.; HOYER, W., The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance, in: *Journal of Marketing Research*, 41. Jg., 2004, S. 293-305.
- SCHMITTLEIN, D.C.; PETERSON, R.A., Customer Base Analysis: An Industrial Purchase Process Application, in: *Marketing Science*, 13. Jg., 1994, S. 41-67.
- SLATER, S.F.; NARVER, J.C., Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?, in: *Journal of Marketing*, 58. Jg., Nr. 1/1994, S. 46-56.
- ZEITHAML, V.A.; VARADARAJAN, P.R.; ZEITHAML, C. P., The Contingency Approach: Its Foundations and Relevance to Theory Building and Research in Marketing, in: *European Journal of Marketing*, 22. Jg., 1988, S. 37-64.
- ZEITHAML, V.A.; RUST, R. T.; LEMON, K.N., The Customer Pyramid: Creating and Serving Profitable Customers, in: *California Management Review*, 43. Jg., Nr. 4/2001, S. 118-142.

**Michael Lingenfelder, Claudia Kreipl**

# **Die ECR-Bereitschaft als Schlüssel für erfolgreiche vertikale Kooperationen**

## **Konstrukt und Determinanten**

|     |                                                                                   |     |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1   | Die Bereitschaft zur Zusammenarbeit als Voraussetzung einer ECR-Kooperation ..... | 235 |
| 2   | Die theoretische Basis eines Modells zur Erklärung von ECR-Bereitschaft .....     | 236 |
| 2.1 | Das Zielkonstrukt „ECR-Bereitschaft“ .....                                        | 236 |
| 2.2 | Die Determinanten der ECR-Bereitschaft .....                                      | 237 |
| 3   | Die ECR-Bereitschaft im Spiegel empirischer Befunde .....                         | 242 |
| 3.1 | Das Design der empirischen Untersuchung .....                                     | 242 |
| 3.2 | Die Ermittlung der ECR-Bereitschaft .....                                         | 242 |
| 3.3 | Die Wirkungskraft der Determinanten .....                                         | 243 |
| 4   | Konsequenzen für die ECR-Praxis .....                                             | 246 |
| 4.1 | Die ECR-Bereitschaft als Kriterium zur Wahl von Kooperationspartnern ...          | 247 |
| 4.2 | Die Steigerung der Bereitschaft zur ECR-Kooperation .....                         | 248 |
| 4.3 | Die Verzahnung mit weiteren Kriterien der Partnerwahl .....                       | 249 |
| 5   | Resümee und Ausblick .....                                                        | 250 |
| 6   | Literaturverzeichnis .....                                                        | 252 |

# 1 Die Bereitschaft zur Zusammenarbeit als Voraussetzung einer ECR-Kooperation

Efficient Consumer Response (ECR) bedingt ein Reengineering der Wertschöpfungsprozesse zwischen Herstellern und Handelsunternehmen. Im Kern besteht der ECR-Ansatz aus vier Basisstrategien. Dabei strukturiert Efficient Replenishment die Waren-, Informations- und Zahlungsflüsse entlang der Versorgungskette dergestalt, dass möglichst weitreichende Kostensenkungspotenziale in der Logistik sowie deren Administration erschlossen werden können. Efficient Assortment beschreibt eine von den vertikalen Partnern gemeinsam betriebene Gestaltung des Angebots, durch welche der Einsatz von Kapazitäten und gleichzeitig der Kundennutzen optimiert werden sollen. Efficient Product Introduction zielt darauf ab, in enger Zusammenarbeit der Partner neue Leistungsangebote zu entwickeln und einzuführen. Efficient Promotions schließlich verfolgt eine Steigerung von (Produkt-) Bekanntheit und Abverkauf sowie eine Senkung der Kosten für verkaufsfördernde Maßnahmen (vgl. v.d.Heydt 1999, S. 8ff.).

Ziel aller ECR-Aktivitäten ist es, den Warenfluss, die Vermarktung und die damit einhergehenden Transaktionen aufeinander abzustimmen, zu verbessern und zu beschleunigen. Maßnahmen bzw. Teilprozesse, die keinen Nutzen für den Kunden erbringen, sollen auf allen Stufen des Distributionssystems abgebaut werden. Auf Basis der Kenntnis von Bedürfnissen und Erwartungen der Endverbraucher sollen kundengerechte Angebote entwickelt und die Wettbewerbsfähigkeit der beteiligten Unternehmen gestärkt werden (vgl. Tietz 1996, S. 178ff.; Zentes/Swoboda 1999, S. 290f. sowie v.d.Heydt 1998, S. 55).

Eine Voraussetzung für erfolgreiche ECR-Projekte bilden stabile Partnerschaften. Nur wenn eine vertikale Kooperation zumindest mittelfristig erhalten bleibt, können sich Investitionen, z.B. in IuK-Systeme, amortisieren (vgl. Klein/Lachhammer 1996, S. 62ff. sowie Kreipl 2004, S. 31ff.). Der Partnerwahl kommt folglich ein hoher Stellenwert zu. Damit eine Partnerschaft zustande kommt, erlangt insbesondere die Bereitschaft zu einer ECR-Kooperation eine herausragende Bedeutung. Die theoretische und empirische Betrachtung der Wirkungsmechanismen um diese Bereitschaft kann daher einen Beitrag zum verbesserten Verständnis von (erfolgsträchtigen) ECR-Kooperationen leisten.

Das Entstehen von ECR-Kooperationen bzw. die Bereitschaft zur Zusammenarbeit und deren Determinanten soll dabei mit dem Krankenhaussektor in einer Branche untersucht werden, in der das Konzept bis dato noch nicht zum Einsatz gelangt ist. Dies bringt u.a. die Vorteile mit sich, dass die Entscheider sich auf dem gleichen Kenntnisstand befinden und die ECR-Bereitschaft eine besondere Bedeutung für die (beginnende) Realisierung einer vertikalen Zusammenarbeit in dieser Branche erlangt.

## 2 Die theoretische Basis eines Modells zur Erklärung von ECR-Bereitschaft

### 2.1 Das Zielkonstrukt „ECR-Bereitschaft“

Kooperationsbereitschaft wird nach Linn als „Einstellung und Bereitschaft der potentiellen Kooperationspartner gegenüber einer Kooperation“ definiert (Linn 1989, S. 37). ECR-Bereitschaft wird demzufolge als Bereitschaft zum Eingehen von ECR-Partnerschaften verstanden und bildet eine Voraussetzung für das Eingehen von Wertschöpfungspartnerschaften.

Zur Fundierung von (ECR-)Kooperationen findet sich in der Literatur eine Vielfalt theoretischer Konzepte wieder (vgl. z.B. Sydow 1993 oder auch Gleißner 2000). Organisationstheorien werden in Kombination eingesetzt, um das komplexe Feld der ECR-Organisation möglichst weitreichend abzudecken (vgl. Hall 1999, S. 292; Cameron/Whetten 1983, S. 7f. sowie Fritz 1992, S. 26). Wenn als Grundlage zur Konzeptualisierung der Zielansatz herangezogen wird, so stehen die Realisierung von Kostensenkungen, Leistungsoptimierungen sowie eine Risikominderung durch Bindung von Partnern im Vordergrund (vgl. Jenner 1999, S. 240). Aus der Vielzahl an Theorien, Ansätzen und Konzepten zur Fundierung von Kooperationen werden deshalb nachfolgend diejenigen berücksichtigt, welche diese Zwecke zu berühren scheinen.

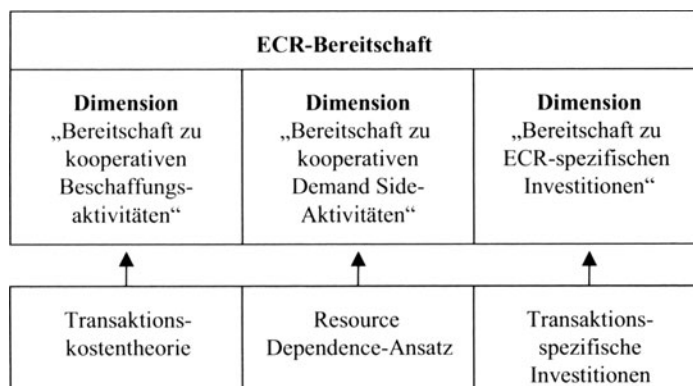
Auf Basis der Transaktionskostentheorie lässt sich eine Dimension des Zielkonstruktes als Bereitschaft zu kooperativen Beschaffungsaktivitäten zur Erzielung von Transaktionskostenvorteilen interpretieren (zu Details vgl. Kreipl 2004). In diesem Zusammenhang ist darunter die Bereitschaft zu gemeinsamen Supply Side-Aktivitäten zu verstehen. Dieses Aufgabenspektrum deckt neben Einkauf und Materialwirtschaft ebenfalls die Finanzierung ab. Dem Einkauf werden Bestellvorgänge sowie eine Analyse der Anbieter bzw. deren Produkte zugeordnet. Die Materialwirtschaft umfasst Bevorratung, Verteilung und Entsorgung der beschafften Güter. Den Finanzierungsaktivitäten werden schließlich die Budgetierung und die Kostenkontrolle zugewiesen (vgl. femak 2003, S. 5f.).

Auf Basis des Resource Dependence-Ansatzes lässt sich eine weitere Dimension als Bereitschaft zu gemeinsamen Demand Side-Aktivitäten zur Sicherung von Ressourcenzugang herausarbeiten. Darunter wird die Neigung zu Efficient Assortment, Efficient Product Introduction sowie Efficient Promotion verstanden. Zur Operationalisierung dieser Facette der ECR-Bereitschaft wird das Demand Management-Element der Global ECR-Scorecard herangezogen (vgl. Global ECR Scorecard 2003).

Aus einer Verbindung der Transaktionskosten- mit der Ressourcenabhängigkeitsperspektive kann die Bereitschaft zu ECR-spezifischen Investitionen als dritte Dimension abgeleitet werden. Diese umfasst den Willen zur Implementierung von Enabling

Technologies, die zum einen die Zusammenarbeit informationstechnologisch ermöglichen, darüber hinaus die Partner gegenseitig vor opportunistischem Verhalten schützen und spezifisches Vermögen sichern. Zur Messung der Bereitschaft zu ECR-spezifischen Investitionen soll der Enabler-Faktor der Global ECR Scorecard herangezogen werden. Dabei wird die Verwendung von Technologien betrachtet, die eine effiziente und effektive Übermittlung von Produkt-, Liefer- und Geschäftsdaten zwischen den Geschäftspartnern erlaubt. Gemeinsame Daten- und Kommunikationsstandards sollen die Bewertung von Kosten, Leistungen und Wertschöpfung ermöglichen (vgl. Moll 2000, S. 182).

Abbildung 1: Die Dimensionen der ECR-Bereitschaft



## 2.2 Die Determinanten der ECR-Bereitschaft

Um das Zustandekommen von ECR-Bereitschaft zu erklären, bedarf es der Einbindung von Determinanten. Deren Auswahl erfolgte auf motivations- bzw. interaktions-theoretischer Basis, derzufolge die in Abbildung 2 dargestellten Konstrukte das Modell zur Erklärung von ECR-Bereitschaft bilden (vgl. Kreipl 2004, S. 57ff.). Dies umfasst im Einzelnen:

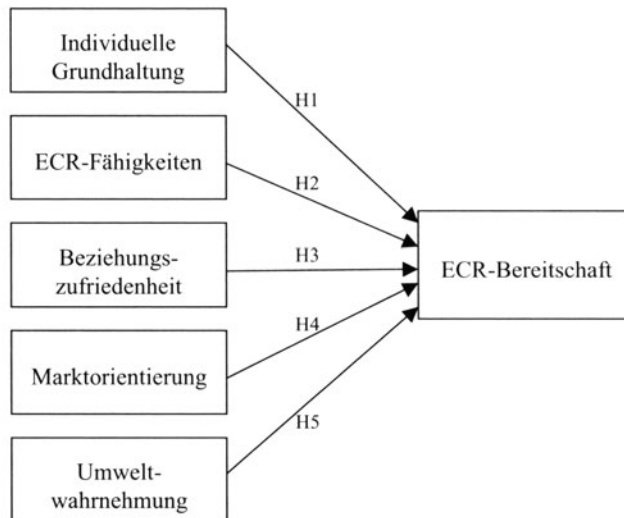
### 1) Die individuelle Grundhaltung

Gemäß der Theorie des geplanten Verhaltens (vgl. Stahlberg/Frey 1996 sowie Ajzen/Fishbein 1980, S. 57f.) wird die Bereitschaft zu einer ECR-Kooperation dann sehr hoch sein, wenn die Auskunftspersonen eine positive Einstellung zu vertikalen Kooperationen haben. Zudem kann von einer hohen Neigung ausgegangen werden, wenn

die Auskunftspersonen glauben, dass Personen(-gruppen), deren Ansichten sie Bedeutung beimessen, die Entscheidung für eine ECR-Kooperation mit diesem Partner unterstützen und begrüßen. Schließlich liegt die ECR-Bereitschaft hoch, wenn die wahrgenommene Verhaltenskontrolle einer Kooperation mit diesem Partner hoch ist und gleichermaßen zu erwünschten Ergebnissen führt. Diese individuelle Grundhaltung hinsichtlich einer Kooperation mit der Medizinprodukte-Industrie mündet in Hypothese 1.

H1: Je positiver die individuelle Grundhaltung der Entscheider in einem Unternehmen gegenüber vertikalen Kooperationen, desto größer ist deren Bereitschaft zu einer ECR-Partnerschaft mit einem Hersteller.

Abbildung 2: Die ECR-Bereitschaft und ihre Determinanten



Das Einstellungskonstrukt wird verhaltensbezogen als Semantisches Differential in Anlehnung an Schmickler operationalisiert (vgl. Schmickler 2001, S. 69; Ajzen/Driver 1992; Conner et al. 1999 sowie Reinecke et al. 1996). Die Operationalisierung der subjektiven Norm erfolgt aufbauend auf Ajzen/Driver (Ajzen/Driver 1992, S. 304 und 308). Als Akteure wurden unter Einsatz des Decision Center-Ansatzes neben der Krankenhausleitung weitere Vertreter aus den Bereichen Medizin, Pflege und Verwaltung als relevante Gruppen herausgearbeitet (vgl. Kreipl 2004). Die Operationalisierung der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle erfolgt in Anlehnung an Ajzen/Driver (vgl. Ajzen/Driver 1992). In Anlehnung an Stahlberg/Frey wird diese gemäß dem Zielansatz

ergänzt um die durch ECR intendierten Kostenvorteile und die Sicherung des Zugangs zum Know-how des Partners (vgl. Stahlberg/Frey 1996, S. 247f.).

## 2) Die ECR-Fähigkeiten

Als Fähigkeiten gilt die Gesamtheit der Eigenschaften, die für die Erreichung bestimmter Ziele erforderlich sind (vgl. Grant 2000, S. 118). In Organisationen bestehen sie aus dem Vermögen, eine bestimmte (Produktions-) Aktivität auszuüben. Hult/Ketchen erachten organisationale Fähigkeiten als „complex bundles of skills that are deeply embedded in organizational routines“, wobei diese einzigartig und schwierig kopierbar sind und dadurch Wettbewerbsvorteile generieren helfen (Hult/Ketchen 2001, S. 900). Je stärker relevante Fähigkeiten ausgebildet sind, desto erfolgsträchtiger wird eine Zielerreichung. Folglich können ECR-relevante Fähigkeiten die Erfolgsträchtigkeit von ECR-Kooperationen fördern.

Der Einfluss ECR-relevanter Fähigkeiten auf die Bereitschaft zu einer ECR-Kooperation kann transaktionskostentheoretisch erklärt werden. Die Initiierung einer ECR-Kooperation wird insbesondere dann erfolgen, wenn die Kosten zur Errichtung und Aufrechterhaltung einer ECR-Kooperation gering sind. Dies bezieht sich auf niedrige Anbahnungskosten, wenn aufgrund vorhandener Kenntnisse ein potenzieller Transaktionspartner hinsichtlich seiner Eignung für gemeinsame Aktivitäten mit geringem Aufwand selektiert werden kann. Es umfasst zudem geringe Vereinbarungskosten, wenn Ziele und gemeinsame Aktivitäten, aber auch Grenzen des Austauschs mit geringem Aufwand vereinbart werden können. Schließlich entstehen niedrige Kontroll- und Anpassungskosten, da durch etablierte Instrumente der Datenerfassung und -auswertung die Fortschritte und Veränderungen, aber auch Probleme durch gemeinsame ECR-Aktivitäten einfach und schnell beurteilt sowie angepasst werden können. Diese Überlegungen werden in Hypothese 2 zusammengefasst:

H2: Je weitreichender ECR-relevante Fähigkeiten in den Unternehmen vorhanden sind, desto höher ist die Bereitschaft der Entscheider zu einer ECR-Kooperation mit einem Partner.

Zur Operationalisierung der ECR-Fähigkeiten dient das Modell einer Fähigkeitspyramide von Grant (vgl. Grant 2000, S. 120). Ausgehend von individuellen Fähigkeiten erfolgt eine Verdichtung von Kompetenzen bis hin zu funktionsübergreifendem Know-how. Kompetenzen zur Durchführung der ECR-Basisstrategien gründen auf wertkettenübergreifenden Prozesskenntnissen, beschaffungsseitigem Know-how hinsichtlich der Bestände und des Austauschs bestandsbezogener Daten sowie Kenntnissen über Eigenschaften und Bedürfnisse der Nachfrager. Die ECR-relevanten Fähigkeiten setzen sich aus den Faktoren Bestands-, Daten-, Patienten- und Prozesskenntnisse zusammen.

### 3) Die Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung

Beziehungszufriedenheit beschreibt eine positive Haltung und Empfindung gegenüber einem vertikalen Geschäftspartner, wobei sich das Urteil auf die Gesamtheit der Erfahrungen mit einem bestimmten Unternehmen und seinen Leistungen bezieht. Bei steigender Beziehungszufriedenheit wird das Beschaffungsvolumen gesteigert, die Weiterempfehlungsabsicht gestärkt, das Commitment zum Lieferanten gefestigt, die Bereitschaft zum Aufrechterhalten der Beziehung gesichert und die Bereitschaft erhöht, in die Beziehung zu investieren (vgl. Kreipl 2004, S. 124).

Gemäß der Theorie der kognitiven Dissonanz erzeugt die Bereitschaft zu einer ECR-Kooperation eine harmonische Konsonanz bei Vorliegen von Beziehungszufriedenheit. Folglich kann von einem positiven Einfluss der Beziehungszufriedenheit auf die Bereitschaft zum Eingehen einer ECR-Kooperation ausgegangen werden. Darauf aufbauend kann Hypothese 3 formuliert werden:

H3: Je zufriedener die Entscheider in der bestehenden Geschäftsbeziehung mit einem Hersteller sind, desto größer ist deren Bereitschaft zu einer ECR-Kooperation mit diesem Partner.

Ruekert/Churchill entwickeln einen Messansatz für Beziehungszufriedenheit, welchen Jap/Ganesan, Jap sowie Schul et al. replizierten (vgl. Ruekert/Churchill 1984; Jap/Ganesan 2000; Jap 2001 sowie Schul et al. 1985). Da sich sowohl Reliabilität als auch Validität der Operationalisierung von Ruekert/Churchill als akzeptabel erwiesen haben, wurde es in der vorliegenden Studie berücksichtigt. In Anlehnung an Jap/Ganesan, Jap und Schul et al. wurden die Zufriedenheits-Dimensionen von Ruekert/Churchill an den Untersuchungskontext angepasst. Somit setzt sich die Beziehungszufriedenheit aus den Teilzufriedenheiten mit den Produkten, Kosten, Unterstützung durch die Mitarbeiter und mit dem sozialen Austausch zusammen.

### 4) Die Wahrnehmung der krankenhausrelevanten Umwelt

Aharoni et al. betrachten die Umwelt als hervorstechende Einflussgröße organisationalen Handelns. Sie definieren sie als „the total of outside factors which influence, or may influence, any aspect of the organization“, was darin begründet liegt, dass Unternehmungen sich ebenso wie andere soziale Systeme durch Interaktionen mit ihrem Umfeld entwickeln (Aharoni et al. 1978, S. 949 sowie Bleicher 1983, S. 135). Der Umwelt kommt ein Einfluss auf das Treffen strategischer Entscheidungen und somit auch bei jenen für oder gegen eine ECR-Kooperation zu. Die Wahrnehmung der Umwelt als Bedrohung, d.h. eine Perzeption als Chance bzw. Risiko, wird als besonders relevant erachtet (vgl. Kreipl 2004, S. 107ff.). Hieraus lässt sich Hypothese 4 ableiten:



H4: Je stärker der Wettbewerb in der Branchenumwelt durch die Entscheider wahrgenommen wird, desto größer ist deren Bereitschaft zu einer ECR-Kooperation mit einem Hersteller.

Porter entwickelte mit der Branchenstruktur-Analyse ein etabliertes Modell zur Einschätzung der Wettbewerbsumwelt, welches zur Operationalisierung der Branchenumwelt herangezogen wird (vgl. Porter 1997). Die Umweltwahrnehmung umfasst demzufolge die Wahrnehmung des sektorinternen Wettbewerbs, der substituierenden Kräfte sowie Leistungsabnehmer.

#### 5) Die Marktorientierung der Krankenhausführung

Unter Marktorientierung wird nach Kohli/Jaworski „the organizationwide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of the intelligence across departments, and organizationwide responsiveness to it“ verstanden (Kohli/Jaworski 1990, S. 6). Marktorientierung vereint Kunden- und Wettbewerberorientierung (vgl. Narver/Slater 1990).

Kundenorientierung hebt auf das „Verstehen“ der Zielgruppe ab, um daraus kontinuierlich Anregungen für Effizienzsteigerungen ableiten zu können. Der Austausch mit einem vertikalen Kooperationspartner kann sowohl dieses Verständnis verbessern helfen als auch Ansatzpunkte für gemeinsame Projekte aufdecken. Wettbewerberorientierung zielt auf eine verbesserte Kenntnis der Konkurrenten. Ein vertikaler Partner kann möglicherweise wettbewerbsrelevante Informationen liefern. Eine enge Zusammenarbeit mit vertikalen Partnern fördert sowohl das Entstehen als auch das Diffundieren von Marktkennntnis. Zugang zu Know-how und somit auch Marktkennntnis bilden Motive zum Eingehen vertikaler Partnerschaften.

Somit kann von einer Konsonanz von Marktorientierung und ECR ausgegangen werden. Auf lerntheoretischer Basis kann vermutet werden, dass eine stärker ausgeprägte Marktorientierung mit einer größeren ECR-Bereitschaft einhergeht. Diese Überlegung mündet in Hypothese 5:

H5: Je stärker die Marktorientierung der Entscheider, desto stärker stellt sich deren Bereitschaft zu einer ECR-Kooperation mit einem Hersteller.

Zur Überprüfung der Hypothese wird der Operationalisierungsansatz von Raju et al. zugrunde gelegt. Dieser kann als geeignet eingestuft werden, da er bereits im Krankenhaussektor wiederholt Anwendung gefunden hat (vgl. Raju et al. 1995, 2000; Narver/Slater 1990; Kohli/Jaworski 1990). Die Marktorientierung setzt sich somit aus der Reaktion auf Wettbewerber und Kunden, der Wissenserzeugung sowie der Kundenzufriedenheit zusammen.

## 3 Die ECR-Bereitschaft im Spiegel empirischer Befunde

### 3.1 Das Design der empirischen Untersuchung

Zur Überprüfung der Hypothesen wurde eine empirische Erhebung im Krankenhaussektor durchgeführt. Gemäß dem key informant approach galt es, jene Personen zu identifizieren, welche im Krankenhaus eine Entscheidung über das Eingehen von ECR-Kooperationen fällen (vgl. z.B. Ruekert/Churchill 1984, S. 228). Derartige Entscheidungen obliegen der Krankenhausführung, welche in die Erhebung einbezogen wurde. Auf Basis einer schriftlichen Befragung wurde eine Beurteilungsstichprobe von 668 auswertbaren Datensätzen gebildet. Es konnte weder ein Non-Responder-Bias noch ein Early-Late-Responder-Bias aufgedeckt werden (vgl. Kreipl 2004, S. 138ff.).

Die Vorgehensweise bei der statistischen Auswertung verlief in Anlehnung an Homburg, demzufolge in einer ersten Untersuchungsstufe Validitäts- und Reliabilitätsbetrachtungen mittels der Methoden erster und zweiter Generation für die einzelnen Konstrukte bzw. Faktoren durchgeführt wurden (vgl. Homburg 1998, S. 92ff.). Sowohl bei dem Zielkonstrukt als auch den Determinanten handelt es sich um mehrdimensionale Konstrukte, die mehr als einen Faktor umfassen. Diese wurden zunächst einer exploratorischen Faktorenanalyse sowie zu deren Validierung zusätzlich einer konfirmatorischen Faktorenanalyse zweiter Ordnung unterzogen. Die derart validierten Konstrukte wurden nachfolgend im Rahmen einer Kovarianz-Struktur-Analyse ausgewertet.

### 3.2 Die Ermittlung der ECR-Bereitschaft

Mittels einer varimaxrotierten exploratorischen Faktorenanalyse konnten die Dimensionen „Bereitschaft zu kooperativen Beschaffungsaktivitäten“ (Supply Side-Faktor) sowie „Bereitschaft zu ECR-spezifischen Investitionen“ (Enabler-Faktor) wie theoretisch postuliert isoliert werden. Die Dimension „Bereitschaft zu kooperativen Demand Side-Aktivitäten“ (Demand Side-Faktor) hingegen splittet sich in zwei Faktoren auf.

Zur Erklärung dieser Aufspaltung kann der Resource Dependence-Ansatz herangezogen werden. Dieser beschäftigt sich mit organisationalen Entscheidungen und Handlungen, welche die Überlebens- bzw. Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen in ihrer Abhängigkeit von einer gesicherten Versorgung mit notwendigen Ressourcen gewährleisten (vgl. Hall 1999, S. 278). Es kann vermutet werden, dass die beiden Faktoren unterschiedliche Arten von Ressourcen repräsentieren. Hinter einem Faktor verbergen sich Items mit engem Bezug zum aktuellen Leistungsprogramm. Diese

können den Kernkompetenzen eines Krankenhauses zugeordnet werden. Jene Items, die den anderen Faktor bilden, können als innovative Fähigkeiten bezeichnet werden, welche über Kernkompetenzen hinausgehen. Es hat folglich den Anschein, dass sich eine theoretische Begründung auf Basis des Resource Dependence-Ansatzes grundsätzlich bestätigt, aber differenzierter betrachtet werden sollte.

Diese Aufspaltung der Demand Side-Dimension in zwei Teilbereiche sowie die Supply Side- und Enabler-Teildimensionen wurden durch eine konfirmatorische Faktorenanalyse zweiter Ordnung validiert. Eine gute lokale sowie globale Anpassung bestätigt das Messmodell für die ECR-Bereitschaft. Da die beobachteten Werte sämtlich den eingeforderten Mindestmaßen entsprechen, kann insgesamt die Messung von ECR-Bereitschaft als valide und reliabel eingestuft werden.

ECR-Bereitschaft setzt sich demzufolge aus den Dimensionen der Bereitschaft zu gemeinsamen Supply Side-Aktivitäten, ECR-spezifischen Investitionen sowie gemeinsamen Demand Side-Aktivitäten, aufgespalten in die Bereitschaft zu kooperativem Prozessmanagement und gemeinsamen Innovationsaktivitäten, zusammen.

### 3.3 Die Wirkungskraft der Determinanten

Das Zielkonstrukt und die Determinanten werden nun im Gesamtmodell zur Erklärung der ECR-Bereitschaft vereint. Ausgehend vom theoretisch hergeleiteten Ansatz wurde durch Parameterexpansion und -kontraktion ein optimales Gesamtmodell erzeugt (vgl. Abb. 3).<sup>1</sup> Neben den direkten Einflüssen der Determinanten auf das Zielkonstrukt besteht realiter ebenso wie in der Theorie eine Vielzahl an zusätzlichen Beziehungen mit indirekter Wirkung auf die ECR-Bereitschaft. Eine simultane Berücksichtigung aller Relationen würde die Komplexität des Modells ins Unermessliche wuchern lassen. Aus diesem Grund wurden ausschließlich die in Tabelle 1 aufgelisteten Hypothesen 6-10 ergänzt.<sup>2</sup>

Im Rahmen der Hypothesenprüfung wurden im Einzelnen die in Tabelle 1 dargestellten Resultate erzielt. Zunächst sticht die direkte Wirkung der individuellen Grundhaltung auf die ECR-Bereitschaft mit einem Strukturgleichungskoeffizienten von 0,59 hervor. Ihr kommt die größte direkte Wirkung auf die ECR-Bereitschaft zu. Weiterhin schlägt sich die in Hypothese 10 postulierte positive Wirkung des Konstruktes auf die Wahrnehmung der krankenhaussektorinternen Umweltbedingungen in einem Pfadkoeffizienten von 0,38 nieder.

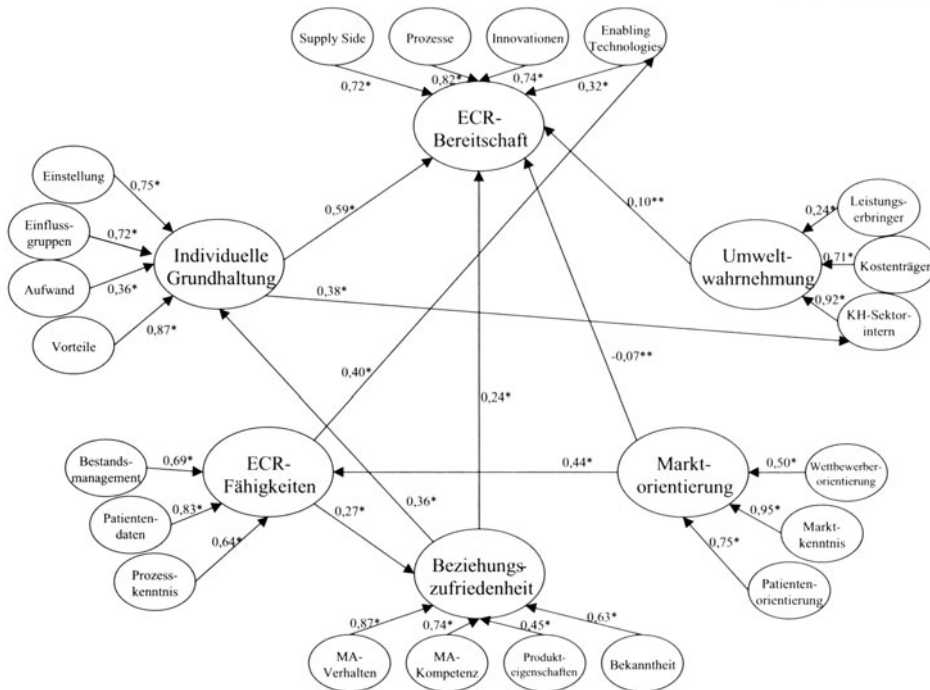
Von den Dimensionen der individuellen Grundhaltung kommt den erwarteten Vorteilen aus einer vertikalen Kooperation die stärkste Bedeutung zu. Dies entspricht den

<sup>1</sup> Zur Vorgehensweise vgl. Kreipl 2004, S. 180f.

<sup>2</sup> Zur theoretischen Begründung der Hypothesen vgl. Kreipl 2004, S. 181ff.

Erkenntnissen von Lohitia/Murakoshi. Ihnen zufolge steigert ein hoher relativer Vorteil von ECR die Wahrscheinlichkeit eines Eingehens von ECR-Partnerschaften (vgl. Lohitia/Murakoshi 1999). Wenn gemäß Seifert frühzeitige Erfolge und die kontinuierliche Messung eines ECR-Erfolges als wichtig für eine langfristig stabile ECR-Partnerschaft sind, so kann dies dahingehend interpretiert werden, dass der wahrgenommene Nutzen über die Initiierung einer ECR-Kooperation hinaus eine hohe Bedeutung für den Verlauf der Zusammenarbeit behält (vgl. Seifert 2001).

Abbildung 3: Das Modell zur Erklärung von ECR-Bereitschaft



\* signifikant auf 5%-Niveau

\*\* signifikant auf 10%-Niveau.

Anmerkung: In dieser Abbildung sind ausschließlich die latenten Konstrukte dargestellt.

Die ECR-Bereitschaft kann gesteigert werden, indem man die individuelle Grundhaltung positiv beeinflusst. Es gilt insbesondere, die wahrgenommenen Vorteile transparent zu machen und den Nutzen, soweit möglich, zu quantifizieren. Einstellungen können zudem durch Informationen über den Verlauf und mögliche Ausgestaltungen einer ECR-Partnerschaft beeinflusst werden. Argumente können dabei nicht nur der

Krankenhausleitung, sondern auch den relevanten krankenhausinternen Einflussgruppen geliefert werden.

Tabelle 1: Überblick über die Ergebnisse der Hypothesenprüfungen

| Hypo-<br>these<br>Nr. | Aussage                                                                                                                                                                                                    | Befund der<br>Hypothesen-<br>prüfung |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| 1                     | Je positiver die individuelle Grundhaltung der Entscheider in einem Unternehmen gegenüber vertikalen Kooperationen, desto größer ist deren Bereitschaft zu einer ECR-Partnerschaft mit einem Hersteller.   | Bestätigt                            |
| 2                     | Je weitreichender ECR-relevante Fähigkeiten in den Unternehmen vorhanden sind, desto höher ist die Bereitschaft der Entscheider zu einer ECR-Kooperation mit einem Partner.                                | Bestätigt                            |
| 3                     | Je zufriedener die Entscheider in der bestehenden Geschäftsbeziehung mit einem Hersteller sind, desto größer ist deren Bereitschaft zu einer ECR-Kooperation mit diesem Partner.                           | Bestätigt                            |
| 4                     | Je stärker der Wettbewerb in der Branchenumwelt durch die Entscheider wahrgenommen wird, desto größer ist deren Bereitschaft zu einer ECR-Kooperation mit einem Hersteller.                                | Bestätigt                            |
| 5                     | Je stärker die Marktorientierung der Entscheider, desto stärker ist deren Bereitschaft zu einer ECR-Kooperation mit einem Hersteller.                                                                      | Nicht bestätigt                      |
| 6                     | Je stärker die Marktorientierung der Entscheider, desto stärker ist die ECR-Fähigkeit.                                                                                                                     | Bestätigt                            |
| 7                     | Je zufriedener die Entscheider in der bestehenden Geschäftsbeziehung mit einem Hersteller sind, desto positiver ist deren individuelle Grundhaltung zu ECR-Kooperationen.                                  | Bestätigt                            |
| 8                     | Je weitreichender ECR-relevante Fähigkeiten in den Unternehmen der Entscheider vorhanden sind, desto zufriedener sind die Entscheider in der bestehenden Geschäftsbeziehung mit einem Hersteller.          | Bestätigt                            |
| 9                     | Je weitreichender ECR-relevante Fähigkeiten in den Unternehmen der Entscheider vorhanden sind, desto größer ist deren Bereitschaft zum kooperativen Einsatz von Enabling Technologies.                     | Bestätigt                            |
| 10                    | Je positiver die individuelle Grundhaltung der Entscheider im Krankenhaus gegenüber Kooperationen mit der Medizinprodukte-Industrie ist, desto positiver ist deren Wahrnehmung von sektorinternen Chancen. | Bestätigt                            |

Die Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung übt den Befunden zufolge einen positiven Einfluss in Höhe von 0,24 auf die ECR-Bereitschaft aus. Somit kann Hypothese 3 ebenfalls als bestätigt angesehen werden. Eine weitere mittelbare Wirkung entfaltet das Konstrukt auf die ECR-Bereitschaft über seinen Einfluss auf die individuelle

Grundhaltung zu ECR-Kooperationen. Dieser schlägt sich in einem Strukturgleichungskoeffizienten von 0,36 nieder. Hypothese 7 lässt sich somit ebenfalls bestätigen. Damit fügt sich die Beziehungszufriedenheit in die zuvor beschriebenen Mechanismen zur Bereitschaftssteigerung ein. Zufriedene Krankenhaus-Entscheider können direkt als potenzielle Partner angesprochen werden.

Mitarbeiterverhalten und Mitarbeiterkompetenz kommt dabei die stärkste Bedeutung zu. Sind die Mitarbeiter eines Medizinprodukte-Unternehmens über ECR informiert und überzeugt, dann können gerade sie eingebunden werden, um das Konzept kompetent vorstellen und die oben beschriebene Überzeugungsarbeit zu leisten.<sup>3</sup> Der Führung des Medizinprodukte-Herstellers kommt dabei die Aufgabe zu, bei ihren Mitarbeitern eine positive Haltung gegenüber ECR zu erzeugen.<sup>4</sup> Diese Empfehlung steht im Einklang mit Jap/Ganesan, die einen signifikanten positiven Einfluss der Wahrnehmung eines Lieferanten-Commitment auf die Beziehungszufriedenheit der Abnehmer ermitteln (vgl. Jap/Ganesan 2000). Eine nachgeordnete, wenngleich nicht unwichtige Position nehmen die Produkte ein. Deren gutes Preis-Leistungs-Verhältnis – auch im Vergleich zum Wettbewerber – sollte als Basis einer stabilen Austauschbeziehung gelten.

Insgesamt kommt der individuellen Grundhaltung in ihrem direkten und indirekten Einfluss die größte Wirkung zu. Hieran schließt sich die Beziehungszufriedenheit an. Dazu kann Schmicklers kausalanalytisch bestätigte Erkenntnis angeführt werden, derzufolge insbesondere die Verhaltensebene einen starken Einfluss auf ECR-Kooperationen ausübt. Dazu zählen ein offener und vertrauensvoller Umgang der Partner und das Austragen von Konflikten (vgl. Schmickler 2001). Gegenseitiges Vertrauen wurde ebenfalls von Seifert als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren empirisch ermittelt (vgl. Seifert 2001). Eine positive Grundeinstellung zur Zusammenarbeit sowie eine hohe Beziehungszufriedenheit bereiten somit den Boden für die Initiierung und damit den Erfolg von ECR-Partnerschaften.

## 4 Konsequenzen für die ECR-Praxis

Die Untersuchungsergebnisse können zunächst eingesetzt werden, um die Bereitschaft von potenziellen Partnern vor Start einer ECR-Kooperation zu ergründen. Weiterhin können Ansatzpunkte zur Steigerung der ECR-Bereitschaft abgeleitet werden. Darüber hinaus liefert das ECR-Bereitschaftsmodell Hinweise für eine Verzahnung mit weite-

<sup>3</sup> Vertrauen in die Vertriebsmitarbeiter beeinflusst die Kundenzufriedenheit positiv. Vgl. Jap 2001.

<sup>4</sup> Das Erzeugen einer positiven Haltung der Mitarbeiter bildet nach Spalink einen Erfolgsfaktor von ECR. Vgl. Spalink 1999, S. 299, aber auch v.d.Heydt 1999, S. 16.

ren Kriterien der Partnerwahl sowie einer Betrachtung von Partnerschaften im Zeitverlauf.

## **4.1 Die ECR-Bereitschaft als Kriterium zur Wahl von Kooperationspartnern**

Auf Basis der vorliegenden Untersuchungsergebnisse kann ein Instrument zur Ermittlung der Bereitschaft von Krankenhäusern zu einer ECR-Kooperation mit einem spezifischen Medizinprodukte-Unternehmen entwickelt werden (vgl. Kreipl 2004). Dieses Excel-basierte Tool ECR-SELECT kann bei geringem Aufwand ein differenziertes Bild von der Kooperationsbereitschaft eines potenziellen Partners erzeugen. Darüber hinaus kann die Bereitschaft von zwei oder mehr potenziellen Kooperatoren verglichen werden, auch unter Einbindung des eigenen Bereitschaftsprofils. Mittels ECR-SELECT kann der Partner identifiziert werden, welcher maximale Werte in den Teildimensionen aufweist.

Wenn allerdings intendiert wird, nicht nur einen, sondern eine Reihe von Kooperationspartnern zu gewinnen, dann bietet ECR-SELECT die Option, die Bereitschaftsprofile der Krankenhäuser zu betrachten und ihnen ein entsprechendes Angebotsprofil gegenüberzustellen. So kann z.B. jenen Häusern, die lediglich für einen Faktor hohe Bereitschaftswerte aufzeigen, keine umfassende ECR-Kooperation angetragen werden, sondern lediglich eine Partnerschaft in z.B. nur einer Teildimension. Gemäß der Lerntheorie führen Individuen Verhaltensweisen fort, für die sie in der Vergangenheit eine Belohnung erfuhren (vgl. Nord/Peter 1980). Sollten derartige Formen der begrenzten Zusammenarbeit erfolgreich verlaufen, so bietet sich dann die Gelegenheit, weitere ECR-Dimensionen zu ergänzen und somit ECR schrittweise einzuführen.

Dergestalt kann ECR-SELECT zur Partnerwahl nutzenstiftend eingesetzt werden. Als strategisches Planungsinstrument kann es eine Diskussionsgrundlage für Hersteller darstellen, indem es Hinweise liefert, welches Krankenhaus als Partner selektiert werden sollte bzw. wem man Kooperationen in ausgewählten ECR-Teildimensionen unterbreitet. ECR-SELECT kann zudem zwischen den vertikalen Partnern eingesetzt werden, um die Felder und die Prioritäten einer Zusammenarbeit zu ergründen.

Bei wiederholtem Einsatz kann die Entwicklung der Bereitschaft im Zeitverlauf analysiert werden. Deren Anstieg kann als Indikator einer funktionierenden Austauschbeziehung und damit als Impetus für eine Vertiefung der Partnerschaft gelten. Sinkt die Bereitschaft im Zeitverlauf, so indiziert dies (latente) Probleme, womit ECR-SELECT als Konflikt(-früh-)erkennungsinstrument eingesetzt werden kann.

Neben einer einfachen Anwendbarkeit liegt der Vorteil von ECR-SELECT darin, dass eine Vielzahl an potenziellen Partnern gleichzeitig eingebunden werden können. Eine

besondere Stärke stellt dabei eine problemlose Ausweitung auch auf weitere Akteure, wie z.B. Logistik-Dienstleister, dar. Als nachteilig könnte sich allerdings erweisen, dass dieses Wissen noch keine konkreten Hinweise liefert, wie eine Bereitschaft erzeugt oder gesteigert werden kann.

## 4.2 Die Steigerung der Bereitschaft zur ECR-Kooperation

Trachtet ein Medizinprodukte-Unternehmen danach, die ECR-Bereitschaft der Krankenhäuser zu steigern, so bieten die untersuchten Determinanten mögliche Handlungsoptionen. Bei deren Bündelung kristallisieren sich drei Prinzipien zur Bereitschaftssteigerung heraus:

### (1) Vom Konzept überzeugen

Die Führungskräfte werden sich dann für eine ECR-Bereitschaft entscheiden, wenn sie von dem Konzept überzeugt sind. Ist eine derartige Einschätzung in nur geringem Maße vorhanden, so lässt sie sich durch Aufklärungsarbeit steigern. Auf Basis der beschriebenen Ergebnisse können folgende Anknüpfungspunkte aufgezeigt werden:

Eine positive individuelle Grundhaltung zu Kooperationen mit der Industrie sollte dahingehend beeinflusst werden, dass

- der Nutzen, welchen ECR bietet, ausführlich dargelegt wird.
- die Einstellungen durch Argumente beeinflusst werden. Hierbei gilt es, die Vorteilhaftigkeit insbesondere bei einer beständigen Partnerschaft zu thematisieren.
- alle relevanten Mitarbeiter im Krankenhaus über ECR und seinen Nutzen informiert werden. So vermag man diese für das Konzept zu gewinnen, damit sie so dann ihren Einfluss intern ausüben.

Steigern lässt sich die ECR-Bereitschaft durch eine adäquate Umweltwahrnehmung. Bei der Vorstellung des Konzeptes sollte unterstrichen werden, inwiefern es als Reaktionsmöglichkeit auf Gefahren aus der Umwelt eingesetzt werden kann. Hierbei lassen sich Herausforderungen durch die Marktmacht von Kostenträgern, durch neue Leistungsanbieter, wie z.B. Praxisnetze, vorwärtsintegrierende Hersteller oder auch neue Versorgungsformen thematisieren.

Die Marktorientierung schließlich vermag über ihre mittelbare Wirkung auf die ECR-Fähigkeit bereitschaftssteigernd eingesetzt werden. Je höher der Stellenwert von Patientenorientierung und Marktkennntnis ist, desto stärker werden ECR-Fähigkeiten ausgebildet und die ECR-Bereitschaft wird indirekt beeinflusst.



### (2) Als Partner überzeugen

Da die Zufriedenheit mit der bestehenden Geschäftsbeziehung maßgeblich die Bereitschaft zu ECR-Kooperationen beeinflusst, kann eine hohe Zufriedenheit von Vertretern der Industrie als Argument bei Verhandlungen um eine ECR-Partnerschaft eingebracht werden. Ansatzpunkte liefern insbesondere das Verhalten und die Kompetenz der Mitarbeiter des Herstellers. Deren Motivation kann durch (monetäre) Anreize und Schulungen positiv beeinflusst werden.

### (3) Beziehungspromotoren einbinden

Drittes Prinzip zur Bereitschaftserzeugung und -steigerung bildet das Einbinden von Beziehungspromotoren. Diese übernehmen die Rolle einer Förderung innovativer Geschäftsbeziehungen (vgl. Walter 2003 sowie Gemünden/Walter 1995). Sie tragen als Schlüsselpersonen aktiv zum Entstehen derartiger Innovationen bei.

Grundsätzlich kommen als Förderer sowohl die Entscheider im Krankenhaus als auch alle weiteren Krankenhausmitarbeiter in Frage. Dies leitet sich aus der Kenntnis um die Wirkungskraft relevanter Dritter ab, die basierend auf der Theorie des geplanten Verhaltens hergeleitet und auch empirisch bestätigt wurde. Zieht man die Ergebnisse der empirischen Studie zu Rate, so sollten Beziehungspromotoren unter jenen Krankenhausmitarbeitern gesucht werden, zu denen bereits eine gute Geschäftsbeziehung besteht.

Der Stellenwert der Beziehungszufriedenheit für ein Entstehen und Anheben der ECR-Bereitschaft in Krankenhäusern unterstützt zudem die Forderung, ebenfalls die Mitarbeiter des Medizinprodukte-Unternehmens als Förderer einzubinden. Dadurch wird die Bedeutung unterstrichen, jenen Personenkreis herstellerintern rechtzeitig zu informieren und zu überzeugen.

## **4.3 Die Verzahnung mit weiteren Kriterien der Partnerwahl**

Die Bereitschaft zur Zusammenarbeit stellt zwar ein hervorstechendes, aber nicht ausschließliches Kriterium der Partnerwahl dar. Weitere Kriterien sind relevant zur Identifikation geeigneter Partner:

(1) Obgleich fehlende Fähigkeiten erworben werden können, erscheint ein Partner vorzuziehenswert, der bereits über erforderliche Eigenschaften verfügt. Zwar wurde mit dem Konstrukt der ECR-Fähigkeiten im Untersuchungsmodell diesem Anspruch in Ansätzen bereits Rechnung getragen, allerdings konzentriert sich dieser Faktor auf Kenntnisse und Erfahrungen mit Schwerpunkt auf EDV-Tools. Dieses Konstrukt sollte

ausgeweitet werden. Es empfiehlt sich die Berücksichtigung von fachlichen Qualifikationen der Mitarbeiter (u.a. im Umgang mit IuK-Technologien oder Controlling-Instrumenten) und einer prozessorientierten Aufbau- und Ablauforganisation.

(2) Ein Partner kann für einen Hersteller als attraktiv gelten, wenn er aus ökonomischen Gründen interessant ist – z.B. aufgrund hoher Umsätze – und eine langfristige Zusammenarbeit anbieten kann, damit Vorteile möglichst umfassend in der Zukunft erschlossen werden können.

Die Integration der drei Dimensionen Bereitschaft, Fähigkeit und Attraktivität birgt allerdings Konfliktpotenzial in sich. So entsteht z.B. ein Dilemma aus der Forderung der Industrie nach einem attraktiven Krankenhauspartner mit langfristig gesicherter Existenz einerseits und der beobachteten überdurchschnittlichen ECR-Bereitschaft auf seiten relativ unattraktiver (erfolgloser) Krankenhäuser andererseits (vgl. Kreipl 2004, S. 211ff.). Zwar ließe sich postulieren, dass möglicherweise ECR eine Chance bietet, ein erfolgloses in ein erfolgreiches Unternehmen zu verwandeln. Allerdings kann dies nicht ohne weiteres vorausgesetzt werden. Somit zeigt sich, dass sich realiter der Prozess der Partnerwahl vielschichtig und verhandlungsintensiv gestaltet.

## 5 Resümee und Ausblick

Das auf theoretischer Basis entwickelte und empirisch überprüfte Modell zur Erklärung von ECR-Bereitschaft kann zur Ergründung und Steigerung der Bereitschaft von Unternehmen zu einer ECR-Kooperation mit einem bestimmten Partner eingesetzt werden. Eine Verzahnung mit bestimmten Fähigkeiten und der Attraktivität kann schließlich die Identifikation geeigneter Partner ermöglichen. Die Untersuchungsergebnisse tragen zum verbesserten Verständnis des Zustandekommens von ECR-Partnerschaften bei und können somit auch die Erfolgsträchtigkeit von ECR-Kooperationen fördern helfen.

Bei der vorliegenden Untersuchung handelt es sich um eine Zeitpunktbetrachtung. Einer Veränderung der Bereitschaft im Zeitverlauf, z.B. durch Erfahrungen der Kooperationspartner miteinander, wurde nicht nachgegangen. In Kongruenz zu Modellen des Produktlebenszyklus kann auch einer Geschäftsbeziehung ein Entwicklungsprozess unterstellt werden (vgl. Jap 2001, S. 98, sowie Dwyer et al. 1987, insbes. S. 21.). Im Zeitverlauf werden Phasen durchlaufen, welche sich hinsichtlich des Verhaltens der Akteure und deren Schwerpunkte unterscheiden. Eine Wiederholung der Studie in späteren Phasen kann möglicherweise veränderte Effektstärken der untersuchten Determinanten aufzeigen.

Die Kenntnis vom Wandel der Bedeutung einzelner Determinanten im Zeitverlauf kann wiederum Ansatzpunkte zur Festigung der Partnerschaft und zum frühzeitigen Aufdecken von Konfliktpotenzial liefern. Die Gefahr eines Abbruchs der Partnerschaft ist dann groß, wenn man nicht schon im Vorfeld bei der Partnerwahl auch jene Determinanten einbezieht, die in späteren Phasen Bedeutung erlangen werden. So kann bereits im Vorfeld das Versagen des ECR-Konzeptes antizipiert werden und eine Vergeudung von Ressourcen vermieden werden (vgl. Dwyer et al. 1987, S. 23f.).

Die untersuchte Branche hat bislang noch kein ECR im eigentlichen Sinn implementiert. Angesichts des aus verschiedenen Gründen ansteigenden horizontalen und vertikalen Wettbewerbs dürften jedoch ECR-Konzepte zwischen den Wirtschaftsstufen zunehmend relevant werden. Daher wird die ECR-Bereitschaft und andere Erfolgsfaktoren früher oder später auch in der Dyade Krankenhäuser – Medizinprodukte-Industrie eine große Rolle spielen.

Eine ECR-Partnerschaft kann nur dann erfolgreich werden, wenn sie von einer kurzfristigen, projektorientierten Zusammenarbeit zu einer auf Langfristigkeit ausgerichteten Beziehung weiterentwickelt wird. Dann lassen sich Investitionen, z.B. in neue Informations- und Kommunikationstechnologien amortisieren. Dazu ist es erforderlich, dass alle Beteiligten Vorteile erzielen. Ein tatsächliches oder empfundenes Ungleichgewicht von eingebrachtem Engagement und realisiertem Nutzen im Vergleich mit dem Partner kann zu Problemen führen. Die Ermittlung und adäquate Verteilung des Kooperationsgewinns erscheint daher von dauerhafter Relevanz für die Stabilität von ECR-Partnerschaften.

Um Empfehlungen für ein ECR-Beziehungsmanagement generieren zu können, sollten insbesondere Macht, Vertrauen und strategischer Fit der Unternehmen in allen Phasen des ECR-Beziehungszyklus in den Fokus zukünftiger Forschungsaktivitäten gerückt werden. Dabei müssen auch Logistik- und Finanzdienstleister sowie weitere Beteiligte berücksichtigt werden. Nur eine Einbindung aller Akteure der Wertschöpfungskette ermöglicht letztlich ein umfassendes Ausschöpfen des Effizienzsteigerungspotenzials von ECR.

Langfristig mündet dieses in einen Verdrängungswettbewerb, weshalb man ECR auch als ein Konzept der Großen versteht (vgl. Borchert 2001). Auf vielen Märkten lassen sich Konzentrationsprozesse beobachten, so z.B. in der Lebensmittel-, Automobil-, Banken-, Pharma- und der Medizinprodukte-Branche. Sind diese Prozesse vollzogen, dann bleibt auf allen Stufen der vertikalen Kette nur eine begrenzte Anzahl an Akteuren übrig. Diese wenigen großen Unternehmen können dann in einen Wettbewerb der Systeme eintreten. Die Wahl des „richtigen“ (System-)Partners erlangt in einem derartigen Szenario einen existenziellen Stellenwert.

## 6 Literaturverzeichnis

AHARONI, Y.; MAIMON, Z., SEGEV, E., Performance and Autonomy in Organizations: Determining Dominant Environmental Components, in: *Management Science*, 24. Jg., 1978, S. 949-959.

AJZEN, I.; DRIVER, B.L., Contingent Value Measurement: On the Nature and Meaning of Willingness to Pay, in: *Journal of Consumer Psychology*, 1. Jg., 1992, S. 297-316.

AJZEN, I.; FISHBEIN, M., *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, New York 1980.

BIERHOFF, H.W., *Sozialpsychologie: Ein Lehrbuch*, 4. Aufl., Stuttgart usw. 1998.

BLEICHER, K., Organisationskulturen und Führungsphilosophien im Wettbewerb, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 35. Jg., Nr. 27/1983, S. 135-146.

BORCHERT, S., Distributionsnetzwerke als neue Koordinationsform von Wertschöpfungs-Partnerschaften, in: TROMMSDORFF, V. (Hrsg.), *Handelsforschung 2001/02*, Köln 2001, S. 243-267.

CAMERON, K.S.; WHETTEN, D.A., Organizational Effectiveness: One Model or Several?, in: CAMERON, K.S., WHETTEN, D.A. (Hrsg.), *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Studies*, New York 1983, S. 1-24.

CONNER, M.; WARREN, R., CLOSE, S., SPARKS, P., Alcohol Consumption and the Theory of Planned Behavior: An Examination of the Cognitive Mediation of Past Behavior, in: *Journal of Applied Social Psychology*, 29. Jg., 1999, S. 1676-1704.

DWYER, F.R.; SCHURR, P.H., OH, S., Developing Buyer-Seller-Relationships, in: *Journal of Marketing*, 51. Jg., 1987, S. 11-27.

FEMAK (HRSG.), Unter Krankenhaus verstehen wir in der femak alle..., in: <http://femak.de/ueber.html>, 2003, S. 1-9.

FRITZ, W., *Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg*, Stuttgart 1992.

GEMÜNDEN, H.-G.; WALTER, A., Der Beziehungspromotor, Schlüsselperson für interorganisationale Innovationsprozesse, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 65. Jg., 1995, S. 971-986.

GLEIBNER, H., *Logistikkoperationen zwischen Industrie und Handel*, Göttingen 2000.

GRANT, R.M., *Contemporary Strategy Analysis*, 3. Aufl., Oxford 2000.

HALL, R.H., *Organizations, Structures, Processes, and Outcomes*, 7. Aufl., New Jersey 1999.

HEYDT, A.V.D., Efficient Consumer Response (ECR): Basisstrategien und Grundtechniken, zentrale Erfolgsfaktoren sowie globaler Implementierungsplan, 3. Aufl., Frankfurt a.M. 1998.

HEYDT, A.V.D., Efficient Consumer Response – So einfach und doch so schwer, in: HEYDT, A.V.D. (Hrsg.), Handbuch Efficient Consumer Response: Konzepte, Erfahrungen, Herausforderungen, München 1999, S. 3-23.

HOMBURG, C., Kundennähe von Industriegüterunternehmen, 2. Aufl., Wiesbaden 1998.

HULT, G.T.M.; KETCHEN, D.J., Does Market Orientation Matter?: A Test of the Relationship between Positional Advantage and Performance, in: Strategic Management Journal, 22. Jg., 2001, S. 899-906.

JAP, S.D., The Strategic Role of the Salesforce in Developing Customer Satisfaction Across the Relationship Lifecycle, in: Journal of Personal Selling & Sales Management, 21. Jg., 2001, S. 95-108.

JAP, S.D.; GANESAN, S., Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment, in: Journal of Marketing Research, 37. Jg., 2000, S. 227-245.

JENNER, T., Branchenstruktur, Marktbearbeitungsstrategien und Unternehmenserfolg, in: Die Unternehmung, 53. Jg., 1999, S. 227-241.

KLEIN, H.L.; LACHHAMMER, J., Efficient Consumer Response (ECR): Die Aufgaben des Beziehungsmanagements, in: absatzwirtschaft, 19. Jg., 1996, S. 62-66.

KOHLI, A.; JAWORSKI, B., Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications, in: Journal of Marketing, 54. Jg., April 1990, S. 1-18.

KREIPL, C., Efficient Consumer Response und die Bereitschaft zur Kooperation, Wiesbaden 2004.

LINN, N., Die Implementierung vertikaler Kooperationen, Frankfurt a.M. 1989.

LOHTIA, R.; MURAKOSHI, T., The Adoption of Efficient Consumer Response in Japan, in: Journal of Marketing Channels, 7. Jg., 1999, S. 28-34.

MOLL, C., Efficient Consumer Response, Neue Wege einer erfolgreichen Kooperation zwischen Industrie und Handel, Frankfurt a.M. 2000.

NARVER, J.; SLATER, S., The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, in: Journal of Marketing, 54. Jg., Oktober 1990, S. 20-35.

NORD, W.; PETER, P., A Behavior Modification Perspective on Marketing, in: Journal of Marketing, 44. Jg., 1980, S. 36-47.

PORTER, M.E., Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy), 9. Aufl., Frankfurt a.M. 1997.

RAJU, P.S.; LONIAL, S.C.; GUPTA, Y.P., Market Orientation and Performance in the Hospital Industry, in: *Journal of Health Care Marketing*, 15. Jg., Nr. 4/1995, S. 34-41.

RAJU, P.S.; LONIAL, S.C.; GUPTA, Y.P.; ZIEGLER, C., The Relationship Between Market Orientation and Performance in the Hospital Industry: A Structural Equations Modeling Approach, in: *Health Care Management Science*, 8. Jg., 2000, S. 237-247.

REINECKE, J.; SCHMIDT, P.; AJZEN, I., Birth Control versus AIDS Prevention: An Hierarchical Model of Condom Use Among Young People, in: *Journal of Applied Social Psychology*, 27. Jg., 1997, S. 753-759.

RUEKERT, R.W.; CHURCHILL, G.A., Reliability and Validity of Alternative Measures of Channel Member Satisfaction, in: *Journal of Marketing Research*, 21. Jg., Mai 1984, S. 226-233.

SCHMICKLER, M., Management strategischer Kooperation zwischen Hersteller und Handel: Konzeption und Realisierung von Efficient Consumer Response-Projekten, Wiesbaden 2001.

SCHUL, P.L.; LITTLE, T.E.; PRIDE, W.M., Channel Climate: Its Impact on Channel Members' Satisfaction, in: *Journal of Retailing*, 61. Jg., Nr. 2/1985, S. 9-38.

SEIFERT, D., *Efficient Consumer Response*, 2. Aufl., München 2001.

SPALINK, H., ECR implementieren heißt Change managen, in: HEYDT, A.V.D. (Hrsg.), *Handbuch Efficient Consumer Response: Konzepte, Erfahrungen, Herausforderungen*, München 1999, S. 293-301.

STAHLBERG, D.; FREY, D., Einstellung: Struktur, Messung und Funktion, in: STROEBE, W., HEWSTONE, M., STEPHENSON, G. (Hrsg.), *Sozialpsychologie: Eine Einführung*, 3. Aufl., Berlin u.a. 1996, S. 219-252.

SYDOW, J., *Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation*, Wiesbaden 1993.

TIETZ, B., Effiziente Kundenpolitik als Problem der Informationspolitik, in: TROMMSDORFF, V. (Hrsg.), *Handelsforschung 1995/96, Informationsmanagement im Handel*, Wiesbaden 1996, S. 175-185.

WALTER, A., Relationship-specific factors influencing supplier involvement in customer new product development, in: *Journal of Business Research*, 56. Jg., 2003, S. 721-733.

ZENTES, J.; SWOBODA, B., Kundenbindung im vertikalen Marketing, in: BRUHN, M., HOMBURG, C. (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen*, Wiesbaden 1999, S. 275-299.

Teil 4

Instrumente

**Andreas Herrmann, Nicole Hoffmann**

# **Ein Ansatz zur integrativen Marken- und Produktpolitik**

|     |                                                                  |     |
|-----|------------------------------------------------------------------|-----|
| 1   | Notwendigkeit einer integrativen Marken- und Produktpolitik..... | 259 |
| 2   | Ein Ansatz zur Integration der Marken- und Produktpolitik.....   | 260 |
| 2.1 | Das Markenstärkemodelle .....                                    | 260 |
| 2.2 | Der QFD-Ansatz .....                                             | 264 |
| 2.3 | Verknüpfung von Markenstärkemodelle und QFD-Ansatz .....         | 266 |
| 3   | Eine empirische Untersuchung im Automobilsektor.....             | 268 |
| 3.1 | Grundidee des Modellansatzes .....                               | 268 |
| 3.2 | Operationalisierung der Modellvariablen.....                     | 269 |
| 3.3 | Wirkungszusammenhänge im Modell .....                            | 270 |
| 4   | Ausblick .....                                                   | 274 |
| 5   | Literaturverzeichnis.....                                        | 275 |



# 1 Notwendigkeit einer integrativen Marken- und Produktpolitik

Die Gestaltung einer einzigartigen Markenidentität und eines präferenzbildenden Markenimages erfordert kontinuierliche und zielgerichtete Investitionen (vgl. Esch 2001, S. 1025ff.; Sattler 2001, S. 365ff.). Zweckadäquat eingesetzt, führen diese Aufwendungen zu einer zum Teil beachtlichen Erhöhung des Marktwerts von Unternehmen. Das erhebliche Ausmaß möglicher Wertsteigerungen von Unternehmen durch gekonntes Markenmanagement geht aus einer Studie von PriceWaterhouseCoopers und Sattler unter den 100 größten deutschen Unternehmen sowie den Mitgliedern des deutschen Markenverbandes hervor (vgl. Sattler 2000, S. 219ff.). Nach Ansicht der Befragten verkörpern wirkungsvoll gesteuerte Marken über 50% des Gesamtunternehmenswertes.

Damit eine Marke diesen Beitrag zum Gesamtunternehmenswert auch tatsächlich leistet, bedarf es einer Vielzahl von aufeinander abgestimmten Einzelmaßnahmen. Dabei müssen die unternehmenspolitischen Aktivitäten möglichst dauerhaft und gezielt ineinander greifen, so dass ein prägnantes Markenbild entsteht. Allerdings tragen nicht alle Maßnahmen in gleichem Maße zur Stärkung der Marke bei, weshalb die besonders wirksamen Treiber zu identifizieren sind. Von Interesse sind vor allem jene Aktivitäten, die mit überschaubarem Aufwand eine spürbare Verbesserung der Markenstärke bewirken. Im Sinne eines möglichst wirksamen Einsatzes der Ressourcen sind alle oder zumindest die wichtigsten Maßnahmen gegebenenfalls unter Berücksichtigung von Kosten hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Stärkung der Marke zu beurteilen. Auf Basis dieser Einschätzung lassen sich einer Stärkung der Marke zuträglich Entscheidungen über die Allokation von Budget oder die Zuordnung von Mitarbeitern zu bestimmten Aufgaben bzw. organisatorischen Einheiten treffen.

Insofern sollte ein Auditingssystem, das die Entwicklung der Markenstärke im Zeitverlauf zum Ausdruck bringt, im Unternehmen implementiert sein. Dieses Berichtswesen liefert Steuerungsgrößen, aus denen hervorgeht, ob und inwieweit die durchgeführten Aktivitäten zur Stärkung der Marke beitragen. Regelmäßige Analysen des Soll-Ist-Zustandes der Markenstärke erteilen Auskunft über notwendige Schritte zur Reallokation von Budget und Arbeitskräften sowie zur Neuausrichtung der unternehmerischen Anstrengungen (vgl. Yoo/Donthu/Lee 2000, S. 196ff.; Huber/Herrmann/Peter 2003, S. 347ff.).

Diese Stimme des Kunden lässt sich mittels QFD (Quality Function Deployment) in die Sprache des Ingenieurs übersetzen (vgl. Hauser/Clausing 1988, S. 71ff.). Dabei geht es um die systematische Transformation von Kundenanforderungen und -erwartungen in messbare Produkt- und Prozessparameter. Insofern liegt es nahe, einen Ansatz zu entwickeln, der das Markenstärkemodelle mit dem QFD-Ansatz im Sinne einer integrativen Marken- und Produktpolitik verzahnt. Daher soll im Folgen-

den zunächst das Markenstärkemodelle vorgestellt werden. Daraufhin interessiert der QFD-Ansatz, bevor es um die Integration der beiden Modelle geht. Eine empirische Untersuchung zeigt Möglichkeiten und Probleme der Umsetzung. Als Untersuchungsobjekt dient dabei ein Automobilunternehmen.

## 2 Ein Ansatz zur Integration der Marken- und Produktpolitik

### 2.1 Das Markenstärkemodelle

Die Elemente des Marketing-Mix, aber darüber hinaus auch jegliche unternehmenspolitischen Aktivitäten, verkörpern die Antezedenzen der Markenstärke. Hierzu gehören unmittelbar naheliegende Elemente, wie die physikalisch-chemischen-technische Gestaltung der Leistung, der Produktpreis sowie die Fähigkeiten und der Auftritt der Mitarbeiter im Außendienst. Daneben spielen noch eine Vielzahl weitere, auf den ersten Blick unbedeutend erscheinende Dimensionen eine Rolle, wie der Regalplatz eines Produkts im Laden oder die Art und Weise, wie die Geschäftsführung das Unternehmen in der Öffentlichkeit präsentiert.

Die Relevanz des jeweiligen Treibers zur Verbesserung der Markenstärke variiert dabei sehr stark über die Branchen und die Unternehmen. So hängt in einigen Sektoren die Markenstärke von Art und Inhalt der Werbebotschaft ab, während in anderen Bereichen die technischen Feinheiten der Erzeugnisse von zentraler Bedeutung sind. Insofern finden sich keine allgemein gültigen Aussagen über die Wichtigkeit einzelner Aktivitäten bzw. Treiber zur Stärkung der Marke. Häufig herrscht in einem Unternehmen nicht einmal Einigkeit darüber, welche Maßnahmen zur Verbesserung der Markenstärke beitragen und welche nicht (vgl. auch die Erläuterungen von Diller 2004, S. 38ff. zu diesem Thema). So mögen die Aktivitäten des Produktmanagers einer Stärkung der Marke zuträglich sein, wohingegen der für die Kommunikation zuständige Mitarbeiter eine Form der Ansprache seiner Kunden wählt, die die Marke schwächt. Der Markenmanager verteilt zumeist ein mitunter erhebliches Budget nach dem Gießkannenprinzip und unter Berücksichtigung seiner Vorstellungen über die Wirksamkeit einzelner Maßnahmen (vgl. Yoo/Donthu/Lee 2000, S. 196ff.).

Bei der Diskussion um die Fokussierung auf bestimmte Marketingaktivitäten zur Stärkung der Marke ist es unerlässlich, die mit einer Leistungsverbesserung einhergehenden Kosten zu berücksichtigen. So mag ein Treiber aus marktlicher Perspektive als besonders wirksam gelten, die Kosten zur Leistungssteigerung können jedoch unverhältnismäßig hoch sein. Umgekehrt sind Aktivitäten ohne große Wirkung auf die

Markenstärke vorstellbar, die jedoch mit sehr wenig Anstrengung in ihrer Leistung erhöht werden können. Insofern bedarf es bei der tatsächlichen Entscheidung über die Allokation von Ressourcen auf bestimmte absatzwirtschaftliche Maßnahmen sowohl einer Vorstellung über deren Wirkung auf die Zielgröße als auch Informationen bezüglich der zusätzlich erforderlichen Kosten zur Leistungsverbesserung dieser Aktivitäten.

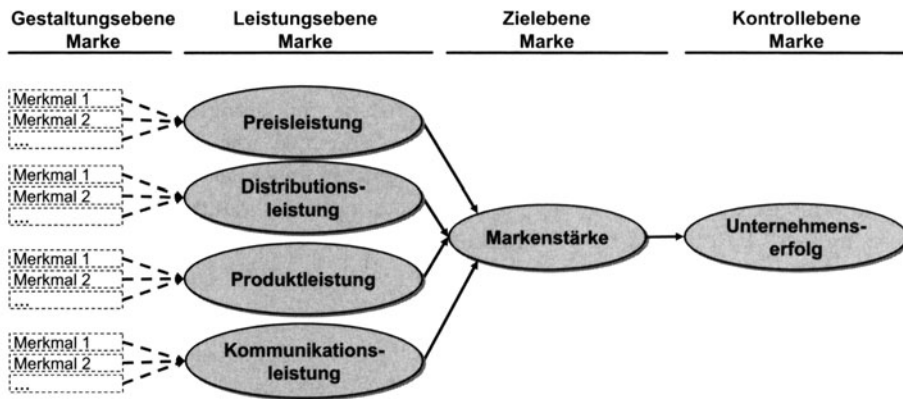
Trotz einer weit verbreiteten Ineffizienz im Markenmanagement zeigen die Erfolge von McDonalds, Armani oder Porsche, dass es identifizierbare Größen geben muss, die in besonderer Weise die Marke stärken. Die Mitarbeiter und Führungskräfte in diesen Unternehmen wissen um die Relevanz einzelner marketingpolitischer Aktivitäten für die Verbesserung der Markenstärke. Dabei finden die relevanten Treiber in der Allokation von personellen und finanziellen Ressourcen große Beachtung. Der Aufbau und die Pflege der Marke gelten in diesen Unternehmen als mittel- bis langfristige Investitionen, die erhebliche Anstrengungen erfordern (vgl. Huber/Herrmann/Peter 2003, S. 347ff.).

Wie Ausführungen zur Means End-Theorie zeigen, zielen Individuen darauf ab, durch den Kauf und Konsum (bzw. Ge- und Verbrauch) von Merkmalsbündeln (Erzeugnissen) bestimmte Nutzenkomponenten zu erleben (vgl. Reynolds/Gutman 1988, S. 13ff.). Dabei interessieren sich die Nachfrager vor allem für jene Produkte, die imaginär-symbolischen Nutzen stiften, da nahezu alle Erzeugnisse einer Gattung den funktionalen Nutzen in ausreichendem Maße vermitteln können. Gelingt es einem Anbieter, das gewünschte Nutzenerlebnis zu offerieren, ist mit einer kognitiven, emotionalen, aber auch konativen Hinwendung des Kunden zur Marke zu rechnen. Dieses Argument stützt sich auf die der Means End-Theorie zugrunde liegende Verhaltenshypothese, demzufolge die Befriedigung der möglichst abstrakten Nutzenvorstellungen über eine starke emotionale und kognitive Verbindung in der Wahl der betrachteten Marke, der Bereitschaft zur Weiterempfehlung und anderen Handlungen mündet (vgl. Huber/Herrmann/Peter 2003, S. 353ff.).

Zur Veranschaulichung dieser Überlegungen zeigt Abbildung 1 ein fiktives Markenstärkemodel. Dabei sind diese Aktionsmöglichkeiten über in vielen Branchen typische Entscheidungs- und Kompetenzfelder (Produkt, Preis etc.) mit der Markenstärke (und der Zielvariablen Unternehmenserfolg) verzahnt. Erste, zumeist qualitative Studien hierzu zeigen, dass von den einzelnen Maßnahmen unterschiedliche Wirkungen auf die Markenstärke ausgehen. Beispielsweise weisen Court, Leiter und Loch darauf hin (vgl. Court/Leiter/Loch 1999, S. 104f.), dass die beachtliche Stärke der Marke Disney auf die umfassende Leistungspalette dieses Unternehmens zurückzuführen ist. Aus einer methodisch ähnlich angelegten Arbeit von Morgan, Anderson und Mittal geht die Relevanz einer innovativen Produktpolitik als Treiber der Markenstärke von Unternehmen unterschiedlicher Branchen hervor (vgl. Morgan/Anderson/Mittal 2000, S. 7ff.). Yoo, Donthu und Lee kommen in ihrer Studie zu der Erkenntnis, dass die Art und Weise der Präsentation der Waren im Laden eine zentrale Rolle für die Stärkung

von Händlermarken im Lebensmitteleinzelhandel spielt (vgl. Yoo/Donthu/Lee 2000, S. 201ff.).

Abbildung 1: Fiktives Markenstärkemodel

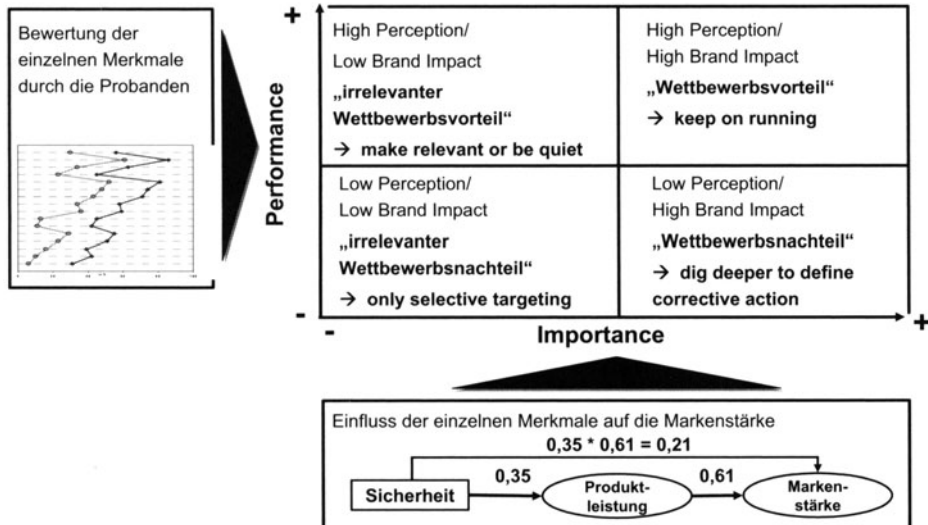


Unter Rückgriff auf einen geeigneten kausalanalytischen Ansatz lässt sich das Resultat der Parameterschätzung in einer zweidimensionalen Importance-Performance-Matrix darstellen (vgl. Abbildung 2). Für jedes Element des Marketing-Mix werden ein Gewichtungsfaktor und ein Ausprägungsniveau ermittelt. Während der Gewichtungsfaktor die relative Bedeutung dieses Elements zur Stärkung der Marke angibt (Importance), zeigt das Ausprägungsniveau an, ob und inwieweit sich das Unternehmen in den Augen der Nachfrager bei diesem Element noch steigern kann (Performance). Grundsätzlich ergeben sich aus der Kombination hoher bzw. niedriger Gewichtungsfaktoren und Ausprägungsniveaus vier Handlungsoptionen, die zur Steuerung und Kontrolle der Markenstärke wertvolle Hilfestellung leisten.

Alle Maßnahmen, die einen kleinen Gewichtungsfaktor aufweisen und deren Ausprägungsniveau niedrig ist, sollten von der Unternehmensleitung nicht weiter forciert werden. Ähnliches gilt auch für alle Aktivitäten, die sich durch einen großen Gewichtungsfaktor und ein hohes Ausprägungsniveau auszeichnen. Hier kommt es darauf an, die beachtliche Wirkung auf die Markenstärke durch eine Beibehaltung der diesen Maßnahmen zugewiesenen Ressourcen zu stabilisieren. Als kritisch sind jene Maßnahmen einzustufen, die ein hohes Ausprägungsniveau und einen niedrigen Gewichtungsfaktor aufweisen. In diesen Fällen muss der Markenmanager über eine Reallokation der Ressourcen befinden. Diese gegebenenfalls frei werdenden Ressourcen sollten

zur Forcierung jener Maßnahmen eingesetzt werden, die eine hohe Wirkung auf die Markenstärke bei einem noch niedrigen Ausprägungsniveau besitzen.

Abbildung 2: Importance-Performance-Matrix (I-P-Matrix)



Diese auf Basis von Marktgegebenheiten formulierten Handlungsempfehlungen sind im Folgenden in Anbetracht des Verhältnisses zwischen einer Leistungsveränderung der jeweiligen Maßnahme und der damit verbundenen Ressourcen zu modifizieren. Dies könnte im Einzelfall bedeuten, dass man Aktivitäten, die eine hohe Wirkung auf die Markenstärke bei einem niedrigen Ausprägungsniveau entfalten, nicht verfolgt, da die Kosten zur Leistungsverbesserung unverhältnismäßig hoch sind.

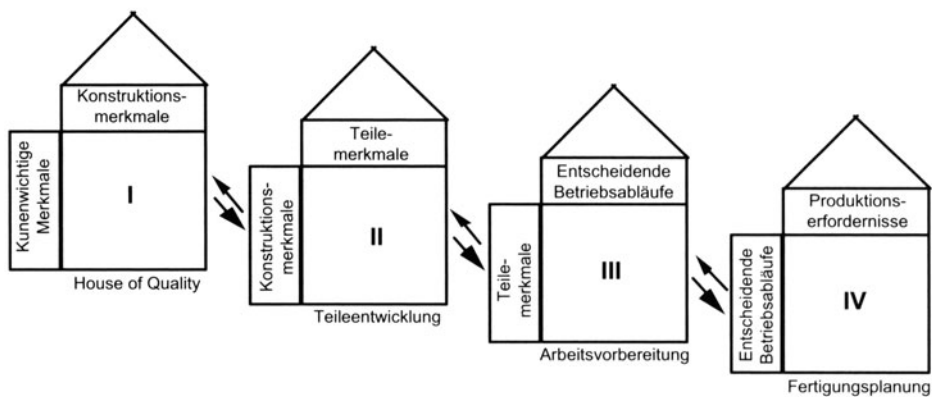
Darüber hinaus sollte für die Markenstärke ein Index ermittelt werden, der die Veränderung dieser Größe im Zeitverlauf ausdrückt. Mit diesem Index lässt sich nachvollziehen, ob und inwieweit die Marketingaktivitäten tatsächlich zu einer Stärkung der Marke beigetragen haben. Zudem kann dieser Index in eine Balanced Scorecard einfließen, die den verantwortlichen Managern auf einen Blick die Entwicklung dieser Größe signalisiert. Damit ließe sich eine bei vielen Unternehmen inzwischen implementierte Balanced Scorecard um (noch mehr) marktliche Facetten erweitern.

## 2.2 Der QFD-Ansatz

Manager auf einer Werft von Mitsubishi Industries in Kobe legten 1972 einen Ansatz zur systematischen Transformation der "Stimme des Kunden" in die "Sprache des Ingenieurs" vor. Im Mittelpunkt ihrer Bemühungen stand die Idee, die Ansprüche und Bedürfnisse der tatsächlichen und potentiellen Nachfrager zum Ausgangspunkt der Produktgestaltung zu erheben. Toyota und seine Zulieferer griffen dieses QFD-Modell auf und entwickelten es in der Folgezeit auf vielfältige Weise weiter.

Methodisch gesehen erscheint es ratsam, die aus Kundenwünschen abgeleitete Marken- und Produktgestaltung in vier Phasen zu unterteilen. Das Anliegen des House of Quality besteht darin, die z.B. im Rahmen einer Conjoint-Studie ermittelten kaufentscheidungsrelevanten Produkteigenschaften in Konstruktionsmerkmale zu übersetzen. In der sich anschließenden Teileentwicklung lassen sich die Konstruktionsmerkmale in Teilemerkmale übertragen, bevor es in der Arbeitsvorbereitung um die Festlegung der entscheidenden Betriebsabläufe auf Basis der spezifizierten Teilemerkmale geht. Die entscheidenden Betriebsabläufe dienen dazu, die Produktionserfordernisse im Einzelnen zu bestimmen (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3: Die vier Phasen des QFD-Ansatzes

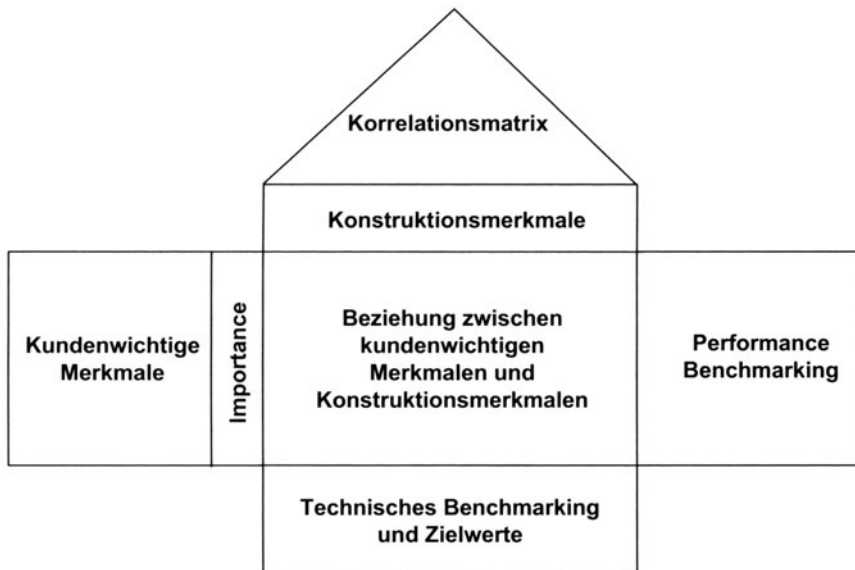


Zu Verdeutlichung dieser Übersetzungsprozedur soll die erste Phase (House of Quality) des QFD-Prozesses erläutert werden (vgl. Abbildung 4).

Wie erwähnt fungieren die kundenwichtigen Merkmale als Dateninput. Für eine effiziente Ressourcenallokation liegt es nahe, vorab die relativen Bedeutungen der Merk-

male aus Kundensicht zu ermitteln. Hieraus ergibt sich eine Wichtigkeitsrangfolge, die die Präferenzen der Kunden widerspiegelt (vgl. Kamiske et al. 1994, S. 185ff.).

Abbildung 4: House of Quality



Ausgehend von diesen Vorstudien, aus denen hervorgeht, "was" zu tun ist, besteht der nächste Schritt darin, die Konstruktionsmerkmale – also das "wie" – festzulegen. Hierbei ist zu bestimmen, mit welchen technischen Konstruktionsmerkmalen das Produkt verändert werden kann. Bei der Festlegung der Konstruktionsmerkmale ist darauf zu achten, dass sie wahrnehmbar und beurteilbar sind. Zudem lässt sich für jedes Konstruktionsmerkmal die Optimierungsrichtung angeben, da man je nach Anforderung das Merkmal maximieren oder minimieren kann.

Des Weiteren sind im House of Quality zwei Arten von Beziehungen zu spezifizieren. Zunächst legt ein interfunktionales Team die Relation zwischen den Konstruktionsmerkmalen und den kundenwichtigen Merkmalen fest (z.B. stark, mittel oder schwach). Diese im Kern des Hauses verankerte Beziehungsmatrix beschreibt die Fähigkeit eines Konstruktionsmerkmals, ein kundenwichtiges Merkmal zu verändern. Besteht keine Relation zwischen einem Was-Wie-Paar, hat das entsprechende Konstruktionsmerkmal keine Relevanz für dieses kundenwichtige Merkmal (vgl. Hauser/Clausing 1988, S. 65ff.).

Eine weitere Beziehungsmatrix ist im Dach des Hauses dargestellt und enthält die Wechselbeziehungen der Konstruktionsmerkmale untereinander, die durch Korrelationen ausgedrückt sind. Diese Korrelationsmatrix gibt Hinweise auf etwaige Konflikte zwischen den Konstruktionsmerkmalen. Eine positive Korrelation bedeuten, dass eine Verbesserung des einen Merkmals mit einer Verbesserung des anderen Merkmals einhergeht. Bei negativer Korrelation führt die Verbesserung eines Merkmals zu einer Verschlechterung des anderen Merkmals, was einen Zielkonflikt bewirkt (vgl. Kamiske et al. 1994, S. 186ff.).

Im letzten Schritt fügt man den Boden des Hauses ein. Er enthält die objektiven Maßstäbe, also das "wieviel", für die einzelnen Konstruktionsmerkmale. Diese lassen sich um die entsprechenden Werte der direkten Wettbewerber ergänzen. Dieses Benchmarking liefert damit Informationen über die technischen Kapazitäten der Konkurrenten. Kommt man bei der Analyse aller Daten zu dem Schluss, dass die Vorteile der Optimierung eines Konstruktionsmerkmals die Nachteile überwiegen, lässt sich ein neuer Richtwert festlegen, der als Zielgröße fungiert.

Diese Grundversion des House of Quality kann beliebig angepasst werden. Beispielsweise lässt sich das Haus um Informationen über Kundenbeschwerden, Kosten der Konstruktionsmerkmale oder technische Schwierigkeiten ergänzen (vgl. Hauser/Clausing 1988, S. 69).

## 2.3 Verknüpfung von Markenstärkemodel und QFD-Ansatz

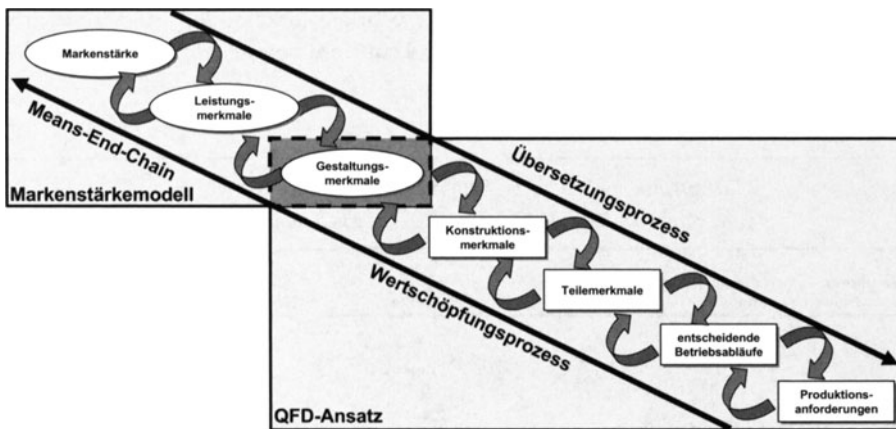
Wie erwähnt, ist es für eine gezielte und effiziente Marken- und Produktpolitik unerlässlich, die besonders wirksamen Treiber der Markenstärke zu identifizieren. Dazu dient das bereits dargestellte Markenstärkemodel. Die Markenstärke lässt sich mittels eines Kausalmodells über ihre Leistungsmerkmale auf die vom Kunden wahrnehmbaren Gestaltungsmerkmale zurückführen. Das Resultat der Berechnung des formulierten Wirkungszusammenhangs bildet eine Liste der Gestaltungsmerkmale, die die Markenstärke effektiv treiben. Zudem kann für jeden Treiber der genaue Wert der Wirkungsstärke auf die Markenstärke angegeben werden (Importance-Werte).

Dem Unternehmen bieten sich zwei Spielarten zur Verzahnung dieser Erkenntnisse mit der Produktgestaltung an: Die erste Option besteht darin, die Markenstärketreiber mittels einer Rangreihung zu priorisieren und darauf basierend die Ressourcenallokation bezüglich zukünftiger Marketingaktivitäten vorzunehmen. Das Unternehmen kann aber auch eine zweite Option wählen und die identifizierten Markenstärketreiber für die Formulierung von Handlungsempfehlungen in der Produktentwicklung nutzen. Dazu müssen die Gestaltungselemente in ganz spezifische Produktionsanforderungen übertragen werden. Mit dem QFD-Ansatz steht ein Instrument zur Verfügung,



mit dem dies möglich ist. Das Hauptanliegen des Ansatzes besteht gerade darin, die Stimme des Kunden (in vorliegendem Fall also die relevanten Gestaltungsmerkmale) in die Sprache des Ingenieurs (Produktionsanforderungen) zu transformieren. Die im Markenstärkemodel identifizierten Treiber (Gestaltungsmerkmale) können also als Inputgrößen für einen anschließenden QFD-Prozess genutzt werden. Damit bilden diese den Schnittpunkt für eine Verzahnung der beiden Ansätze. Abbildung 5 zeigt diesen integrativen Ansatz.

Abbildung 5: Integrativer Ansatz



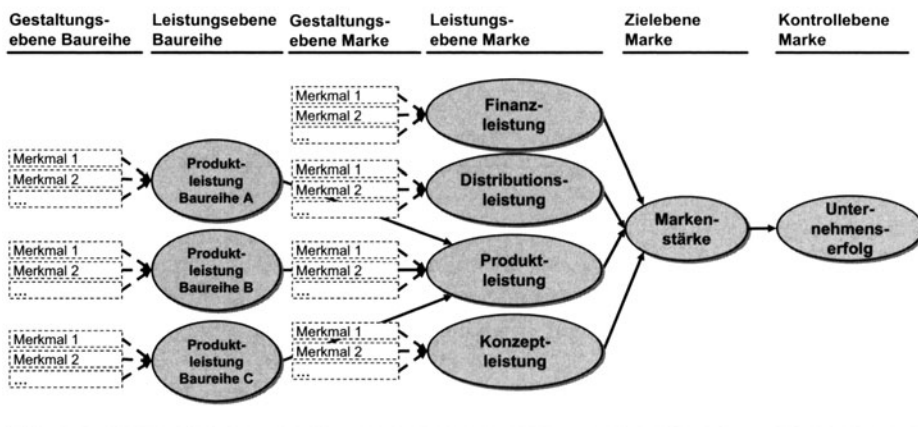
Ausgangspunkt ist der im Markenstärkemodel identifizierte Zusammenhang zwischen der Markenstärke, den Leistungsmerkmalen und den Gestaltungsmerkmalen. Letztere bilden den Dateninput für den QFD-Ansatz, der ihre Übersetzung in Konstruktionsmerkmale, Teilmerkmale, entscheidende Betriebsabläufe und Produktionsanforderungen ermöglicht. Grundsätzlich ist der Übersetzungsprozess auch umgekehrt denkbar. Da die Zielsetzung jedoch darin besteht, dem Unternehmen Handlungsempfehlungen für eine effiziente Marken- und Produktpolitik an die Hand zu geben, liegt der Weg von der Markenstärke zu den Produktionsanforderungen nahe.

## 3 Eine empirische Untersuchung im Automobilsektor

### 3.1 Grundidee des Modellansatzes

Am Beispiel eines Automobilunternehmens soll die Umsetzung des Ansatzes verdeutlicht werden. Das entwickelte Markenstärkemodelle umfasst zwei Ebenen, die vom Unternehmen beeinflusst werden können – die Gestaltungsebene und die Leistungsebene. Folglich besteht der erste Schritt darin, in Zusammenarbeit mit den Unternehmensvertretern das unternehmensspezifische Markenstärkemodelle zu formulieren. Dies geschieht im Rahmen von Workshops und führt im betrachteten Beispiel zu dem in Abbildung 6 dargestellten Ansatz.

Abbildung 6 Markenstärkemodelle eines Automobilunternehmens  
(vereinfacht – tatsächlich besitzt das Unternehmen mehr als drei Baureihen)



Zunächst fällt auf, dass das Modell zwei verschiedene Leistungsebenen umfasst. Dies ist typisch für Unternehmen, die neben einer Dachmarke auch einzelne Baureihen besitzen. Um die Komplexität zu beherrschen, bietet es sich an, nur die Produktleistungen der unterschiedlichen Baureihen in das Modell aufzunehmen.

Die Leistungsebene der Marke besteht aus den Konstrukten Finanzleistung, Distributionsleistung, Produktleistung und Konzeptleistung. Unter Konzeptleistung sind flankierende Angebote wie bspw. Markenaccessoires, Clubaktivitäten oder Zubehör zu

verstehen. Die Kommunikationsleistung ist nicht im Modell aufgenommen, weil diese in dem betrachteten Unternehmen einen unbedeutenden Stellenwert einnimmt.

Des Weiteren liegt es nahe, das Modell für unterschiedliche Stichproben zu berechnen. Die erste Gruppe besteht aus den Fahrern der Marke und dient damit der Ermittlung von Potenzialen zur Kundenbindung. Dahingegen können über eine Analyse der Fahrer der Wettbewerbsmarken Ansatzpunkte für die Gewinnung neuer Kunden identifiziert werden. Beide Modelle lassen sich zudem für unterschiedliche Märkte betrachten.

## 3.2 Operationalisierung der Modellvariablen

Bei einigen Konstrukten des Markenstärkemodels handelt es sich um latente (nicht-beobachtbare) Größen, also hypothetische Konstrukte. Dazu zählen die Variablen der Leistungsebenen, die Markenstärke sowie der Unternehmenserfolg. Solche hypothetische Konstrukte verschließen sich einer unmittelbaren Quantifizierung bzw. direkten Messung, da sie keinen Bezug zu wirklichen Gegebenheiten besitzen. Diese komplexen Phänomene können jedoch in Dimensionen und Indikatoren zerlegt werden.

Die Markenstärke lässt sich nach Aaker als „... the incremental utility of value added to a product by its brand name ...“ bezeichnen (Aaker 1991, S. 34ff.). Dabei sind unter „incremental utility“ die imaginär-symbolischen Nutzenkomponenten, die über die praktisch-funktionalen hinausgehen, gemeint (vgl. Aaker 1996, S. 102ff.). Demnach lässt sich Markenstärke als die Gesamtheit aller positiven und negativen Vorstellungen, die der Kunde bei der Wahrnehmung der Marke ganz oder teilweise aktiviert, definieren (vgl. Herrmann/Huber/Braunstein 2001, S. 103ff.). Die imaginär-symbolischen Nutzenvorstellungen können dabei sowohl emotionaler (affektiver) als auch kognitiver Natur sein, was den mehrdimensionalen Charakter dieses Konstrukts (affektiv, kognitiv) deutlich macht.

Dabei bietet es sich an, auf ein bereits für tauglich befundenes Inventar von Indikatoren zurück zu greifen (vgl. Crimmins 1992, S. 13ff.; Rossiter/Percy 1987, S. 233ff.). Fünf der Indikatoren zielen darauf ab, die kognitive Verankerung der Marke in den Köpfen der Kunden zu erfassen. Beispiele dafür sind Indikatoren wie *die Marke XY ist erfolgreich* oder *die Marke XY ist fortschrittlich*. Weitere fünf Indikatoren sollen den emotionalen Bezug des Individuums zur Marke messen. Einige Indikatoren, wie z.B. *die Marke XY entspricht meinem Lebensstil*, erfassen die Beziehung des Kunden zur Marke. Andere Messgrößen reflektieren das Ausmaß, indem der Befragte die Marke als Person empfindet. Beispiele dafür sind *ich mag die Marke XY* oder *die Marke XY besitzt eine ausgeprägte Persönlichkeit*.

Die Variable Unternehmenserfolg lässt sich in finanziellen Größen wie Umsatz, Absatz oder Marktanteil messen. Aber auch Handlungen, die unmittelbar ökonomische Konsequenzen zur Folge haben, dienen als Indikatoren für den Unternehmenserfolg.

Für die Konstrukte der Leistungsebenen fungieren die Gestaltungsmerkmale als Indikatoren. Diese können vom Kunden wahrgenommen werden und sind somit auch empirisch messbar. Da es jedoch nicht möglich ist, das vollständige Universum der Gestaltungsmerkmale zu verwenden, ist eine relevante Liste an Merkmalen in Workshops zu erarbeiten. So werden beispielsweise Indikatoren wie *Wiederverkaufswert* oder *Ersatzteilpreise* für die Kategorie Finanzleistungen gewählt. Die *Optik des Schauraums* oder die *Dichte des Händlernetzes* dienen der Erfassung der Dimension Distributionsleistung. Die Produktleistung kann mit Indikatoren wie etwa *Verarbeitungsqualität* und *Sicherheit* gemessen werden. Das Leistungsfeld Konzeptleistung besteht bspw. aus Indikatoren wie *Angebot an Accessoires* oder *Clubaktivitäten*. Letztendlich dienen Messgrößen wie *fortschrittliche Technik* oder *leistungsstark* zur Erfassung der Produktleistung der einzelnen Baureihen.

### 3.3 Wirkungszusammenhänge im Modell

Da das Markenstärkemodelle hypothetische, also latente (nicht beobachtbare) Konstrukte beinhaltet, kommen für die Analyse nur Methoden in Betracht, die Beziehungen zwischen solchen Variablen überprüfen können. Dazu dienen Strukturgleichungsmodelle.

Zu den bekanntesten Modellen zählen der LISREL- sowie der PLS-Ansatz (Partial Least Squares), wobei Ersterer ein kovarianzbasiertes Verfahren ist. Es gleicht eine empirische Kovarianzmatrix mit der theoretischen Kovarianzmatrix des formulierten Hypothesengefüges ab. Der resultierende Fit zwischen beiden gibt die Güte des Gesamtmodells an (vgl. Fornell/Bookstein 1982, S. 443ff.; Chin/Newsted 1999, S. 337ff.). Das Ziel der Schätzung ist damit eine bestmögliche Anpassung von Empirie an Theorie. Der Ansatz eignet sich daher besonders zur Theorieprüfung (vgl. Chin/Newsted 1999, S. 337ff.). Der PLS-Ansatz dahingegen ist ein varianzbasiertes Verfahren, das nach einer Maximierung der erklärten Varianz in den abhängigen Variablen strebt. Dazu bricht es das Gesamtgefüge in einzelne Regressionsgleichungen auf, die simultan berechnet werden. Somit eignet sich PLS insbesondere für eine Beantwortung von Fragestellungen, die eine möglichst gute Erklärung der Zielvariablen verfolgen (vgl. Fornell/Bookstein 1982, S. 443ff.).

Unabhängig von der zu verwendeten statistischen Methode beinhaltet das Modell wie bereits erwähnt nicht beobachtbare (latente) Variablen, die über Indikatoren (so genannte manifeste Variablen), die unmittelbar messbare Sachverhalte darstellen, gemessen werden können. Dabei gibt es grundsätzlich zwei Arten von Indikatoren. Re-

flektive Indikatoren reflektieren (zu einem bestimmten Teil) das Konstrukt. Dieses lässt sich also auf dahinter liegende Faktoren zurückführen, wobei "factor scores" den Anteil ausdrücken, zu dem der Indikator das Konstrukt repräsentiert. Formative Indikatoren dahingegen bilden in ihrer Kombination das Konstrukt. So genannte "impact scores" dokumentieren dabei die Wirkung vom Indikator auf das Konstrukt (vgl. Fornell/Bookstein 1982, S. 441ff.).

Da das Markenstärkmodell die besonders wirksamen Treiber der Markenstärke offen legen soll, gilt es, den Einfluss von der Gestaltungsebene (Merkmal) über die Leistungsebene (Marketing-Mix) auf die Zielebene (Markenstärke) zu ermitteln. In Bezugnahme auf die Ausführungen zu den Indikatorenarten liegt es auf der Hand, dass die Elemente der Gestaltungsebene, die als Indikatoren für die Leistungsebenen dienen, damit als formative Indikatoren zu formulieren sind. Die Berechnung führt dann zu "impact scores", mit deren Hilfe der Effekt eines Indikators einer exogenen latenten Variablen, wie etwa der Effekt des Wiederverkaufswerts der Variablen Finanzleistung, auf das endogene Zielkonstrukt Markenstärke quantifiziert werden kann.

Mit dem kovarianzbasierten Verfahren LISREL lassen sich formative Indikatoren nicht ohne weiteres in den Modellzusammenhang einbinden. Hierzu müssen von jedem formativen Konstrukt mindestens zwei Pfade zu reflektiv operationalisierten Konstrukten ausgehen, weil die Parameterschätzungen ansonsten nicht eindeutig sind (vgl. MacCallum/Browne 1993, S. 537ff.). Da im vorliegenden Modell jedoch nur eine endogene latente Variable (Markenstärke) existiert, geht von jedem formativ operationalisierten exogenen Konstrukt maximal ein Pfeil zum reflektiv operationalisierten endogenen Konstrukt.

Ein varianzbasierter Algorithmus, wie PLS, erlaubt dahingegen die einfache Einbindung von formativen Konstrukten in einen Modellzusammenhang (vgl. Fornell/Chen 1995, S. 52ff.). Durch das Aufbrechen des Gesamtmodells in Teilregressionen vermeidet der Ansatz die Notwendigkeit zweier zu reflektiv operationalisierten Konstrukten ausführender Pfade bei einem formativen Konstrukt. Dieses wurde daher für die Berechnung der Markenstärkmodelle genutzt. Die Abbildung 7 zeigt die Ergebnisse der Berechnung mit dem PLS-Ansatz in zwei verschiedenen Märkten. Um die Anonymität des Automobilunternehmens zu schützen, sind die Daten verzerrt.

Um nun für jedes Element der Gestaltungsebene den Einfluss auf die Markenstärke zu ermitteln, multipliziert man den "impact score" des jeweiligen Gestaltungsmerkmals mit der Wirkung des Leistungselementes auf die Markenstärke. Zusammen mit der entsprechenden Performance ergibt sich die I-P-Matrix, aus der sich bereits erste Handlungsempfehlungen zur Steuerung der Markenstärke ableiten lassen. Im betrachteten Beispiel wird zwischen Kunden und Nicht-Kunden unterschieden, so dass sich für jede dieser Gruppen eine I-P-Matrix ergibt (vgl. Abbildung 8 und 9).

Abbildung 7: Ermittelte Zusammenhänge (vereinfacht – alle Werte sind abgewandelt)

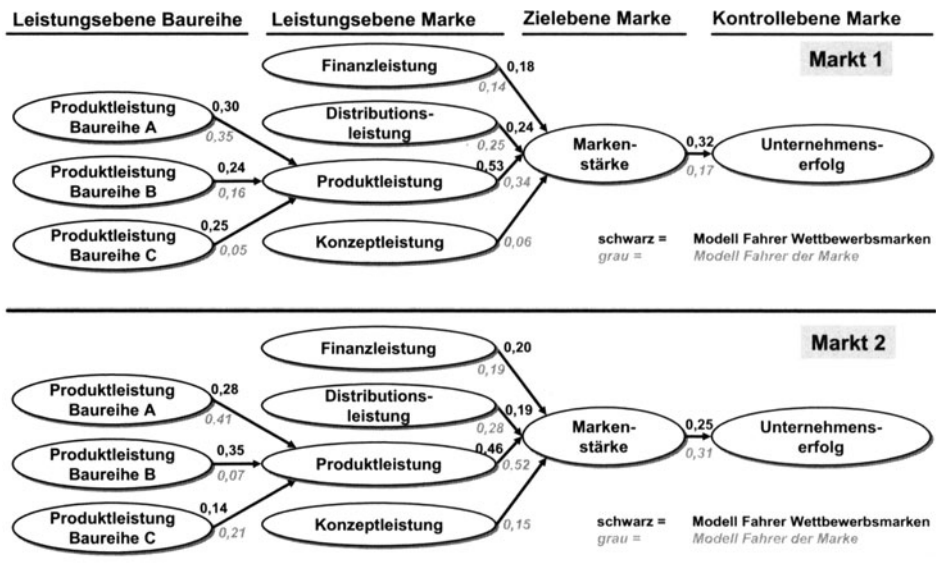


Abbildung 8: Ermittelte Importance-Performance-Matrix (I-P-Matrix) – für Kunden (vereinfacht – alle Werte sind abgewandelt)

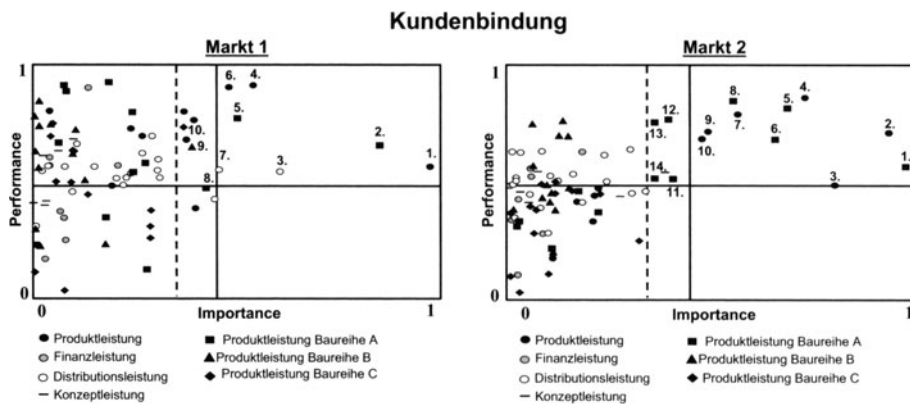
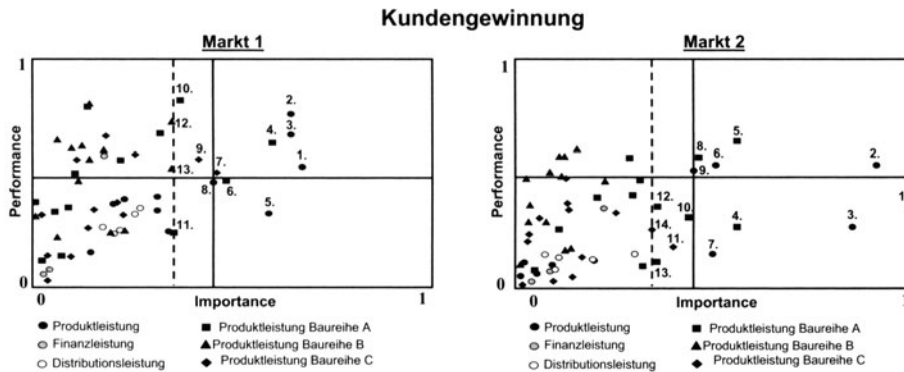


Abbildung 9: Ermittelte Importance-Performance-Matrix (I-P-Matrix) – für nicht Nicht-Kunden (vereinfacht – alle Werte sind abgewandelt)



Aus diesen Matrizen lassen sich Gestaltungshinweise ableiten, die allesamt der Stärkung der Marke zuträglich sind. Beispielsweise stärken in den Augen der Kunden insbesondere die zur baureihenübergreifenden Produktleistung zählenden Aktivitäten 2, 3 und 4 in Markt 2 die Marke (vgl. Abbildung 8). Diese Maßnahmen sind als Treiber der Kundenbindung zu verstehen, weil sie die Markenwechselbereitschaft des Kunden reduzieren (vgl. dazu die Diskussion bei Diller 1996 und 1997). Dagegen spielen im Markt 1 einzelne Dimensionen der Produktleistung der Baureihe A eine wichtige Rolle für die Stärke der Marke. Offenbar speist sich diese zu einem beachtlichen Teil aus den Leistungen bei der Baureihe A. Bezüglich der Kundengewinnung ist zu sagen, dass im Markt 2 vor allem die zur baureihenübergreifenden Produktleistung gehörenden Aktivitäten 1, 2 und 3 die Marke stärken (vgl. Abbildung 9). Eine Betonung dieser Maßnahmen eignet sich dazu, bisherige Nicht-Kunden für die Marke zu begeistern. Im Markt 1 kommt noch die Aktivität 4 aus der Produktleistung der Baureihe A hinzu. Die Beispiele zeigen, dass die Treiber der Markenstärke über die Kundensegmente (Markt 1 vs. Markt 2 bzw. Kunden vs. Nicht-Kunden) in ihrer Bedeutung schwanken.

Mittels des QFD-Ansatzes lassen sich die Markenstärketreiber in Form von Gestaltungsmerkmalen in ganz spezifische Produktionsanforderungen übertragen. Daraus resultiert die eingangs als notwendig erachtete Verzahnung von Markenpolitik und Produktpolitik. Es ist zu erwähnen, dass an dieser Stelle nur ein Ausschnitt aus dem im Automobilunternehmen umgesetzten QFD-Prozess dargestellt werden kann, da dieser derzeit noch nicht abgeschlossen ist. Abbildung 10 zeigt allererste Resultate. Die abgebildeten Werte sind verzerrt, da an dieser Stelle keine Unternehmensgeheimnisse preisgegeben werden können.

Dieser Übersetzungsprozess läuft in diesem Beispiel über die verschiedenen Phasen des QFD-Ansatzes, so dass am Ende Produktionsprozesse definiert sind, die sich aus dem Anliegen ergeben, die Marke zu stärken. Eine umfassende Würdigung dieses Ansatzes ist derzeit noch nicht möglich, da die Implementierung noch nicht abgeschlossen ist. Zudem ist die Wirkung auf finanzwirtschaftliche Zielvariablen zu erfassen, um die ökonomischen Implikationen einschätzen zu können.

Abbildung 10: Ermitteltes House of Quality (fiktive Werte)

|                            |                       |      | Konstruktionsmerkmale |           |                 |       |             |             |              |                         |            |                                      |
|----------------------------|-----------------------|------|-----------------------|-----------|-----------------|-------|-------------|-------------|--------------|-------------------------|------------|--------------------------------------|
|                            |                       |      | Fahrwerk              | Bereifung | Schweisstechnik | Motor | Materialien | Bremsanlage | ...          |                         |            |                                      |
|                            |                       |      |                       |           |                 |       |             |             |              | kundenwichtige Merkmale | Importance | von Kunden wahrgenommene Performance |
|                            |                       |      |                       |           |                 |       |             |             | eigene Marke | Marke X                 | Marke Y    |                                      |
| Produktleistung            | Höchstgeschwindigkeit | 0.43 | ✓                     |           |                 | ✓     |             |             | ...          | 0.36                    | 0.73       | 0.89                                 |
|                            | Beschleunigung        | 2.82 |                       | ✓         |                 | ✓     |             |             | ...          | 0.28                    | 0.14       | 0.56                                 |
|                            | Verarbeitung          | 0.14 |                       |           | ✓               |       | ✓           |             | ...          | 0.43                    | 0.51       | 0.22                                 |
|                            | ...                   | ...  | ...                   | ...       | ...             | ...   | ...         | ...         | ...          | ...                     | ...        | ...                                  |
| Produktleistung Baureihe A | Fahrfreude            | 0.46 | ✓                     | ✓         |                 | ✓     |             | ✓           | ...          | 0.79                    | 0.64       | 0.51                                 |
|                            | Strassenlage          | 0.25 | ✓                     | ✓         |                 |       |             |             | ...          | 0.62                    | 0.46       | 0.92                                 |
|                            | ...                   | ...  | ...                   | ...       | ...             | ...   | ...         | ...         | ...          | ...                     | ...        | ...                                  |
|                            |                       |      |                       |           |                 |       |             |             |              |                         |            |                                      |
| Produktleistung Baureihe B | Design                | 0.14 | ✓                     | ✓         |                 |       | ✓           |             | ...          | 0.13                    | 0.16       | 0.43                                 |
|                            | Ausstattung           | 0.56 |                       |           | ✓               |       | ✓           |             | ...          | 0.26                    | 0.39       | 0.51                                 |
|                            | ...                   | ...  | ...                   | ...       | ...             | ...   | ...         | ...         | ...          | ...                     | ...        | ...                                  |
|                            |                       |      |                       |           |                 |       |             |             |              |                         |            |                                      |
| Produktleistung Baureihe C | Technischer Stand     | 0.61 | ✓                     |           |                 | ✓     |             | ✓           | ...          | 0.19                    | 0.42       | 0.49                                 |
|                            | Sicherheit            | 0.40 | ✓                     | ✓         |                 |       |             | ✓           | ...          | 0.46                    | 0.27       | 0.82                                 |
|                            | ...                   | ...  | ...                   | ...       | ...             | ...   | ...         | ...         | ...          | ...                     | ...        | ...                                  |
|                            |                       |      |                       |           |                 |       |             |             |              |                         |            |                                      |

## 4 Ausblick

Die bisherigen Ausführungen zielten darauf ab, auf der Grundlage einen Ansatz zur Steuerung der Markenstärke zu entwickeln und diesen mit der Produktgestaltung zu verzahnen. Die mittels dieses Modells errechneten Kennziffern eignen sich für den Aufbau einer Brand Scorecard, die ihrerseits Bestandteil einer Balanced Scorecard ist. Damit erfährt die Kundenperspektive eine explizite Berücksichtigung im Zahlenwerk eines Unternehmens. Zudem liegt ein Reporting vor, aus dem das Ausmaß hervorgeht,



in dem die vom Unternehmen lancierten Aktivitäten eine Stärkung der Marke bewirken. Von zentraler Bedeutung ist der Übersetzungsprozess, in dessen Mittelpunkt die Transformation von der Markenstärke zu zuträglichen Produktmerkmalen in Produktionsprozesse steht. Der beschriebene Fall zeigt, dass dies möglich ist, selbst wenn die ökonomischen Konsequenzen daraus derzeit noch nicht sichtbar sind.

Die zentrale Herausforderung im Hinblick auf eine Verfeinerung des Instrumentariums besteht darin, das Wechselspiel der einzelnen Aktivitäten und deren Wirkung auf die Markenstärke zu erfassen. Zudem tritt auch eine Rückkopplung der Markenstärke auf die jeweilige Maßnahme ein. Es lässt sich zeigen, dass von einer starken Marke positive Effekte auf die einzelnen marketingpolitischen Maßnahmen ausgehen. In Analogie zum Halo-Effekt hängt die Wahrnehmung einzelner Aktivitäten von einem bereits gebildeten Gesamturteil über die Marke ab. Auch bedarf es einer Erweiterung der Untersuchungsperspektive in dem Sinne, dass Markenstärke nicht nur aus der Sicht der Kunden Gegenstand der Analyse ist. Diese Steuerungsgröße besitzt inzwischen Relevanz in der Kommunikation mit Aktionären und mit tatsächlichen und potentiellen Mitarbeitern. Vor diesem Hintergrund sollte eine umfassende Diskussion über die Bedeutung des Konstrukts Markenstärke im Sinne einer Brand Scorecard und ihrer Relevanz für das Controlling geführt werden.

## 5 Literaturverzeichnis

AAKER, D.A., *Managing Brand Equity, Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York 1991.

AAKER, D.A., *Measuring Brand Equity Across Products and Markets*, in: *California Management Review*, 1996, S. 102-120.

CHIN, W.W.; NEWSTED, P.R., *Structural Equation Modeling Analysis With Small Samples Using Partial Least Squares*, in: HOYLE, R.H. (Hrsg.), *Strategies for Small Sample Research*, Thousand Oaks, CA 1999, S. 307-341.

COURT, D.; LEITER, M.G.; LOCH, M.A., *Brand Leverage*, in: *The McKinsey Quarterly*, 1999, S. 101-110.

CRIMMINS, J.C., *Better Measurement and Management of Brand Value*, in: *Journal of Advertising Research*, 1992, S. 11-19.

DILLER, H., *Kundenbindung als Marketingziel*, in: *Marketing ZFP*, 18. Jg., Nr. 2/1996, S. 81-94.

DILLER, H., *Beziehungsmanagement*, in: *Die Betriebswirtschaft*, 57. Jg., Nr. 4/1997, S. 572-575.

- DILLER, H., Neujustierung des Marketing-Mix – Marketingpolitik im Zeichen des Beziehungsmarketing, in: Markenartikel, 66. Jg., Nr. 2/2004, S. 38-42.
- ESCH, F.-R., Ansätze zur Messung des Markenwerts, in: ESCH, F.-R. (Hrsg.), *Moderne Markenführung*, 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 1025-1058.
- FORNELL, C.; BOOKSTEIN, F., Two Structural Equation Models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice Theory, in: *Journal of Marketing Research*, 1982, S. 440-452.
- FORNELL, C.; CHA, J., Partial Least Squares, in: BAGOZZI, R. (Hrsg.), *Advanced Methods of Marketing Reserach*, Cambridge 1995, S. 52-78.
- HAUSER, J.R.; CLAUSING, D., Wenn die Stimme des Kunden bis in die Produktion vordringen soll, in: *Harvard Manager*, Nr. 4/1988, S. 54-73.
- HERRMANN, A.; HUBER, F.; BRAUNSTEIN, C., Gestaltung der Markenpersönlichkeit mittels der Means End-Theorie, in: ESCH, F.-R. (Hrsg.), *Moderne Markenführung*, 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 103-134.
- HUBER, F.; HERRMANN, A.; PETER, S., Ein Ansatz zur Steuerung der Markenstärke – Grundidee, Methodik und Implikationen, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 73. Jg., Nr. 4/2003, S. 345-370.
- KAMISKE, G.F.; HUMMEL, T.G.C.; MALORNY, C.; ZOSCHKE, M., Quality Function Deployment – oder das systematische Überbringen der Kundenwünsche, in: *Marketing ZFP*, 16. Jg., Nr. 3/1994, S. 181-190.
- MACCALLUM, R.C.; BROWNE, M.W., The Use of Causal Indicators in Covariance Structure Models: Some Practical Issues, in: *Psychological Bulletin*, 114. Jg., Nr. 3/1993, S. 533-541.
- MORGAN, N.; ANDERSON, E.; MITTAL, V., Customer Satisfaction Information Usage and Financial Performance, Arbeitspapier der University of Michigan Business School 2000, W00-030.
- REYNOLDS, T.J.; GUTMAN, J., Laddering Theory, Method, Analysis, and Interpretation, in: *Journal of Advertising research*, Nr. 1/1988, S. 11-31.
- ROSSITER, J.R.; PERCY, L., *Advertising and Promotion Management*, New York 1987.
- SATTLER, H., Markenbewertung, in: ALBERS, S.; HERRMANN, A. (Hrsg.), *Handbuch Produktmanagement*, Wiesbaden 2000, S. 219-240.
- SATTLER, H., Markenstrategien für neue Produkte, in: ESCH, F.-R. (Hrsg.), *Moderne Markenführung*, 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 365-383.
- YOO, B.; DONTU, N.; LEE, S., An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2000, S. 195-211.

**Hermann Simon, Martin Fassnacht**

# **Preismanagement – eine umfassende Perspektive**

|     |                                                                        |     |
|-----|------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1   | Bedeutung des Preismanagements.....                                    | 279 |
| 2   | Entwicklung eines umfassenden Verständnisses von Preismanagement ..... | 280 |
| 3   | Die Phasen des Preismanagement-Prozesses.....                          | 283 |
| 3.1 | Strategische Vorüberlegungen .....                                     | 283 |
| 3.2 | Analysephase .....                                                     | 284 |
| 3.3 | Entscheidungsphase.....                                                | 285 |
| 3.4 | Implementierungsphase .....                                            | 286 |
| 3.5 | Monitoringphase .....                                                  | 287 |
| 4   | Organisation des Preismanagements .....                                | 288 |
| 5   | Zusammenfassung.....                                                   | 289 |
| 6   | Literaturverzeichnis.....                                              | 290 |

# 1 Bedeutung des Preismanagements

Seit den neunziger Jahren hat das Preismanagement sowohl in der Managementpraxis als auch in der Marketingforschung erheblich an Bedeutung gewonnen. Dieser Bedeutungszuwachs lässt sich insbesondere auf folgende Aspekte zurückführen:

- Viele Branchen sind durch zunehmende Marktsättigung und erhebliche Überkapazitäten gekennzeichnet. Dies führt dazu, dass Marktanteilsgewinne eines Unternehmens nur zu Lasten von Marktanteilsverlusten eines anderen Unternehmens realisiert werden können. Unüberlegte Preisaktionen können in dieser Situation schnell zu ruinösem Wettbewerb führen. Eine Professionalisierung des Preismanagements bietet die Möglichkeit, die Rendite in Unternehmen zu erhöhen.
- Der hohe Sättigungsgrad hat bei vielen Unternehmen die Ertragsorientierung an Stelle der Umsatzorientierung treten lassen. Während häufig gedacht wird, dass nur durch eine hohe Absatzmenge und einen hohen Marktanteil hohe Renditen erwirtschaftet werden, zeigen viele Beispiele, dass Unternehmen, die ihre Marge konsequent in den Mittelpunkt stellen, auch ohne große Absatzmengen und hohe Marktanteile hohe Renditen erwirtschaften können. Fokussierte Automobilhersteller wie beispielsweise Honda, BMW oder Porsche haben in den letzten Jahren mit relativ kleinen Marktanteilen deutlich höhere Umsatzrenditen erwirtschaftet als große Mehrmarken-Unternehmen wie General Motors, Daimler-Chrysler, Ford sowie Volkswagen.
- Das Potenzial zur Renditeverbesserung wandert von der Kosten- auf die Ertragsseite. Kostensenkung war ein großes Thema in den neunziger Jahren und wird auch weiterhin von Bedeutung sein. Allerdings werden durch die hohe Professionalität in Produktion, Logistik oder Informationstechnologie die Kostensenkungspotenziale zunehmend geringer. Die Professionalisierung des Preismanagements ist deshalb ein weiterer bedeutender Hebel zur Verbesserung von Gewinn und Rendite.
- Der Preis ist ein starker Gewinnstreiber. Unter der Annahme, dass die Grenzkosten von Null verschieden sind, hat der Preis eine stärkere Hebelwirkung auf den Gewinn als die Menge. Gelingt es bei einer Umsatzrendite von 5%, den Preis ohne Mengenverluste um 2% zu erhöhen, so resultiert ein Gewinnanstieg von 40%. Erhöht man hingegen die Menge bei angenommenen Grenzkosten von 50% des Preises ceteris paribus um 2%, so steigt der Gewinn lediglich um 20%. Obwohl in beiden Fällen der Umsatz gleichermaßen um 2% höher liegt, sind die Gewinnwirkungen sehr verschieden. Der Grund ist offensichtlich: Die Preiserhöhung schlägt zu 100% auf den Gewinn durch, während die Mengenausweitung nur in Höhe des Mehrumsatzes, vermindert um die Grenzkosten, auf den Gewinn wirkt. Im vorlie-

genden Fall wird die Hälfte des Mehrumsatzes von den Grenzkosten aufgezehrt (vgl. Simon 2004, S. 1084).

## 2 Entwicklung eines umfassenden Verständnisses von Preismanagement

Der Preis fungiert auf gesamtwirtschaftlicher Ebene als Koordinationsmechanismus des Marktes und stellt auf der betriebswirtschaftlichen Ebene ein Marketing-Instrument dar. Aus diesem Grund ist das Preismanagement sowohl in der Volks- als auch in der Betriebswirtschaftslehre verankert. Bei Betrachtung der theoretischen Wurzeln der traditionellen Preisforschung fällt auf, dass diese vor allem aus der Volkswirtschaftslehre kommen.

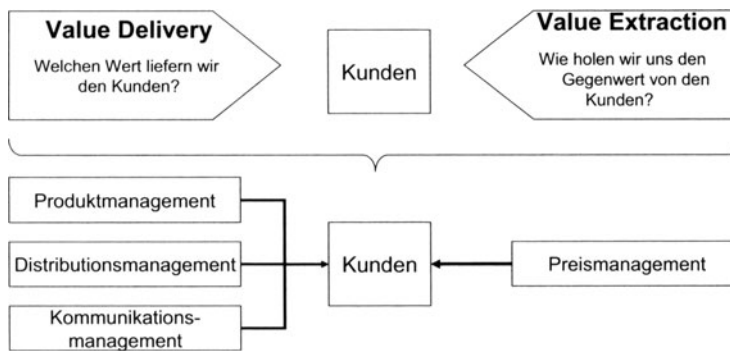
In der betriebswirtschaftlichen Disziplin war der Preis insbesondere Gegenstand des Marketing. Auch hier wurde die Preisforschung bis zu den neunziger Jahren sehr stark von der Mikroökonomie, insbesondere der neoklassischen Preistheorie, geprägt. Unter dem neoklassischen Denkansatz wurden Modelle zur Preisoptimierung entwickelt, die sich durch theoretische Stringenz, hohe Präzision von Annahmen und normative Aussagen auszeichnen. Aufgrund ihrer restriktiven Modellannahmen, zum Beispiel möglichst vollständiger Information, sind diese Modelle für die Managementpraxis von geringer Relevanz.

In den letzten Jahren hat es im Marketingbereich eine enorme Weiterentwicklung des Preismanagements gegeben. Zum einen hinsichtlich der Messverfahren: Im Rahmen des Preismanagements ist eine Vielzahl unterschiedlicher Analyse- und Entscheidungsmodelle, insbesondere das Conjoint Measurement, entwickelt worden. Zum anderen traten in der empirischen Erforschung Preiswirkungen sowie Preiswahrnehmung und Preiszufriedenheit in den Mittelpunkt des wissenschaftlichen Interesses.

Zwar wird dem Preis als Marketing-Instrument in den letzten Jahren häufig eine besondere Bedeutung zugesprochen, konzeptionell wird der Preis dennoch meist als gleichrangig zu den anderen Marketing-Instrumenten angesehen. Bei der Analyse von Transaktionen muss eine solche Gleichstellung bezweifelt werden. Transaktionen haben aus Unternehmenssicht zwei Seiten. Auf der einen Seite werden durch die Lieferung von Produkten bzw. Dienstleistungen Werte geschaffen („value delivery“), auf der anderen Seite sind diese Werte abzuschöpfen („value extraction“). Mizik/Jacobson (2003) zeigen auf, dass der finanzielle Unternehmenserfolg davon abhängt, dass Unternehmen ihre Ressourcen beiden Seiten – Werteschaffung und Wertelieferung – zuweisen.

Abbildung 1 zeigt, dass das Preismanagement den anderen Marketing-Instrumenten gegenübersteht und sich durch eine entgegengesetzte Denkrichtung auszeichnet. Insbesondere im Produkt-, aber auch im Vertriebs- und Kommunikationsmanagement werden Werte geschaffen und den Kunden zur Verfügung gestellt. Im Mittelpunkt steht hier das Konzept der Kundenorientierung, so dass der Fokus auf der Erfüllung von Kundenbedürfnissen liegt. Im Preismanagement wird die Perspektive gewechselt. Unternehmen müssen überlegen, wie sie die bereitgestellten Werte durch ein professionelles Preismanagement abschöpfen und sich den Gegenwert von den Kunden zurückholen.

Abbildung 1: Value delivery und value extraction



Aus diesen Gedanken lässt sich das enge Verständnis des Preismanagements ableiten. Demnach besteht die Hauptaufgabe des Preismanagements darin, eine Abschöpfung von Zahlungsbereitschaften zu erzielen. Dazu zählen die Festlegung von Preisen, der Einsatz von Preisinstrumenten sowie die Durchsetzung der Preise im Unternehmen und am Markt. Das enge Verständnis des Preismanagements ist durch eine isolierte Betrachtung des Preises gekennzeichnet.

Ein solch enges Verständnis deckt unserer Meinung nach allerdings nicht alle Aufgaben ab, die im Rahmen des Preismanagements zu erfüllen sind. Abbildung 1 zeigt, dass Preis und Leistung letztlich zwei Seiten derselben Medaille sind. Dies hat zur Konsequenz, dass die Ausgestaltung aller Marketing-Instrumente an der Schaffung von Zahlungsbereitschaften auszurichten ist. Der gesamte Wertschöpfungsprozess eines Unternehmens ist hinsichtlich der Wirkung auf Zahlungsbereitschaften und damit den erzielbaren Preis zu untersuchen und zu beurteilen. Neben der Abstimmung des Preismanagements mit strategischen Positionierungsüberlegungen von gesamten Unternehmen, einzelnen Geschäftsbereichen oder Produkten müssen auch

alle anderen marktbezogenen Managementbereiche mit dem Preis verbunden werden. Dazu gehören insbesondere das Produkt-, aber auch das Vertriebs- und Kommunikationsmanagement sowie das Kundenbeziehungsmanagement.

Aus diesen Überlegungen ergibt sich die umfassende Perspektive des Preismanagements. Im Mittelpunkt dieser umfassenden Perspektive steht nicht die isolierte Betrachtung des Preises, sondern die gesamthafte Sicht von Preis-Leistungs-Verhältnissen. Aufgrund der starken Verbindung zu anderen Marketinginstrumenten ist das Preismanagement als komplex, interdisziplinär und integrativ einzustufen.

Das aus dem umfassenden Verständnis resultierende erweiterte Aufgabenfeld lässt es als sinnvoll erscheinen, das Preismanagement aus einer prozessualen Sichtweise zu betrachten. Anders als beim Produktions- und Logistikmanagement ist der Prozessgedanke im Marketing noch nicht stark verbreitet.

Mit einer prozessualen Sichtweise des Preismanagements wird dem Gedanken Rechnung getragen, dass es sich beim Preismanagement nicht nur um die isolierte Optimierung von Preisen handelt, sondern vielmehr um die Organisation eines gesamten Managementprozesses, der die Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher preis-leistungs-bezogener Aktivitäten umfasst. Wir sprechen in diesem Zusammenhang von einem Preismanagement-Prozess. Er beschreibt eine Abfolge von verschiedenen Aufgaben, die von unterschiedlichen Personen oder Abteilungen zu erfüllen sind. Diese Aufgaben reichen von der Preis-Leistungs-Positionierung (strategische Vorüberlegungen) bis hin zur Kontrolle des Preismanagements (Monitoringphase). Die klassische Preisoptimierung wird damit zu einem Teil des Preismanagement-Prozesses (Entscheidungsphase).

Abbildung 2: Preismanagement-Prozess



Die Erforschung des Preismanagement-Prozesses trägt dem umfassenden Verständnis des Preismanagements Rechnung. Durch die Prozessperspektive lassen sich die unterschiedlichen Aufgaben in einen Orientierungsrahmen integrieren und in eine logische Entscheidungsreihenfolge bringen. Für die Managementpraxis ergibt sich durch die Betrachtung des gesamten Preismanagement-Prozesses die Möglichkeit, Schwachstellen im Preismanagement aufzudecken und Optimierungspotenziale zu erkennen. Insbesondere in Bezug auf Schnittstellen sowie auf die daraus resultierenden Probleme.

me lässt die prozessuale Sichtweise des Preismanagements interessante neue Erkenntnisse erwarten.

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass der Preismanagement-Prozess einen neuartigen Orientierungsrahmen für die Preismanagementforschung darstellt. Der Prozess erfasst alle Aufgaben, die im Preismanagement zu erfüllen sind. Aus diesem Grund beschäftigt sich Abschnitt 3 detailliert mit den einzelnen Phasen des Preismanagement-Prozesses. Dazu erfolgt jeweils eine kurze Beschreibung des Aufgabengebietes der einzelnen Phasen. Hinzu kommen eine kursorische Analyse von jüngeren Forschungsbeiträgen zu dem jeweiligen Aufgabengebiet sowie das Aufzeigen von Forschungspotenzialen in den verschiedenen Phasen. Die Integration des Preismanagement-Prozesses im Sinne einer Aufbauorganisation in die Gesamtorganisation des Unternehmens wird in Abschnitt 4 näher untersucht.

## 3 Die Phasen des Preismanagement-Prozesses

### 3.1 Strategische Vorüberlegungen

Die strategischen Vorüberlegungen bilden den Ausgangspunkt des Preismanagement-Prozesses. Sie bestehen erstens aus der Auseinandersetzung mit den Unternehmenszielen, zweitens aus Überlegungen zur Preis-Leistungs-Positionierung.

Als Vorgabe für Ziele im Preismanagement dienen Unternehmensziele. In der Managementpraxis ist vielfach zu beobachten, dass gerade bei der Festlegung von Zielsetzungen ein hohes Konfliktpotenzial existiert (vgl. Simon 2004, S. 1097). Beispielsweise können inkonsistente Gewinn- und Marktanteilsziele zu sehr unterschiedlichen Preishöhen führen: Im Fall der Gewinnmaximierung ist in der Regel ein hoher relativer Preis sinnvoll, im Fall von Marktanteilszielen ein niedriger relativer Preis. Der relative Preis ist definiert als eigener Preis im Verhältnis zum Konkurrenzpreis und bildet ein sinnvolles Maß für die Preishöhe in einem definierten Markt. Die Festlegung, Kommunikation und Einhaltung der Ziele ist eng verknüpft mit der Organisation des Preismanagements. Es sollte eindeutige Verantwortlichkeit für die Zielfestlegung und -umsetzung herrschen, weshalb dieses Thema in Abschnitt 4 erneut aufgegriffen wird.

Neben der Zielformulierung geht es in den strategischen Vorüberlegungen um die Preis-Leistungs-Positionierung. Deren Bezugsobjekt können einzelne Produkte, ganze Produktlinien oder Marken sein. Idealtypisch können auf einem Kontinuum drei verschiedene Preis-Leistungs-Positionierungen unterschieden werden: Niedrigpreis-, Mittelpreis- und Premiumpreispositionierung (vgl. Simon 1992, S. 64). Vor dem Hin-



tergrund der Polarisierung der Märkte ist es für Unternehmen wichtig, eine von den Konsumenten wahrgenommene eindeutige Preis-Leistungs-Position einzunehmen. Dazu ist es notwendig, sämtliche Marketing-Aktivitäten auf die Ziel-Positionierung abzustimmen (vgl. Fassnacht/Stallkamp 2004).

Ziele im Preismanagement und die Preis-Leistungs-Positionierung haben in der wissenschaftlichen Diskussion bislang wenig Aufmerksamkeit erlangt, weshalb auch nur wenige Veröffentlichungen zu finden sind. So beschäftigt sich beispielsweise Haas (2000) mit dem Discounting als preis-leistungs-bezogene Marketingstrategie. In der Handelsforschung wird die Everyday-low-price Strategie untersucht (vgl. Bell/Lattin 1998; Tang/Bell/Ho 2001; Tom/Ruiz 1997).

Im Rahmen der strategischen Vorüberlegungen ergibt sich folglich ein großer Forschungsbedarf: Beispielsweise stehen die genaue Definition von Preisstrategien, genauso wie die Erforschung der Mittelpreispositionierung und die empirische Identifizierung von Erfolgsfaktoren noch aus. Das Zusammenspiel von Unternehmensstrategie und Preisstrategie ist ebenfalls ein wenig erforschtes, höchst praxisrelevantes Thema.

## 3.2 Analysephase

Unter Beachtung der strategischen Vorgaben ist die für das Preismanagement relevante Ist-Situation des Unternehmens zu analysieren (vgl. Simon 2004, S. 1097). In dieser Phase geht es um die Vorbereitung der eigentlichen Preisentscheidung, also eine fundierte Berechnung bzw. Schätzung der Kosten- und der Preis-Absatz-Funktion. Zur Berechnung der Kostenfunktion werden Daten zu den fixen und variablen Kosten sowie Informationen über mögliche Erfahrungskurven- oder Degressionseffekte benötigt. Kosteninformationen sind intern vorhandene Daten, sodass die Managementherausforderung hier in einer geschickten Aufbereitung und Verarbeitung dieser Daten besteht.

Vergleichsweise schwieriger ist die Schätzung der Preis-Absatz-Funktion. Hier geht es um die Preiselastizität der Nachfrage, die von verschiedenen Faktoren beeinflusst wird (vgl. Simon 1992, S. 89). Die zwei wichtigsten Akteure sind die Kunden und die Wettbewerber. Die Analysephase rekuriert auf zwei klassische Forschungsschwerpunkte des Preismanagements: die Mikroökonomie sowie die Konsumentenverhaltensforschung. In beiden Bereichen finden sich entsprechend viele, auch aktuelle wissenschaftliche Beiträge.

Der Zusammenhang zwischen Wettbewerb und Preis ist ein klassisches mikroökonomisches Forschungsfeld. Aufgrund ihres verstärkten Auftretens haben sich Forscher in jüngerer Zeit intensiv mit Preiskriegen befasst (vgl. Heil/Helsen 2001; Rao/Bergen/Davis 2000). Ein weiteres aktuelles Thema ist die Untersuchung des Ein-

flusses von Wettbewerbsverhalten auf den Preis im Kontext digitaler Informationsgüter im Internet (vgl. Bakos/Brynjolfsson 2000; Fishburn/Odlyzko 1999).

Nicht nur die absolute Höhe des Preises, sondern auch das Preis-Leistungs-Verhältnis, die Darstellung des Preises oder die Preise vergleichbarer Produkte haben entscheidenden Einfluss auf die Kaufentscheidung der Kunden. Mit der psychologischen Reaktion der Konsumenten auf den Preis beschäftigt sich das große Forschungsfeld des Behavioral Pricing. Diller (1999, S. 49) unterscheidet „drei Hauptfelder“ der preispsychologischen Forschung: das Preisinteresse, die Preiswahrnehmung und die Preisbeurteilung und merkt zu Recht an, dass es sich um ein „voluminöses Themenfeld“ handelt. Entsprechend breit gefächert sind die Themen, mit denen sich entsprechende Artikel auseinandersetzen. So beschäftigen sich Autoren mit Referenzpreiskonzepten (vgl. Janiszewski/Lichtenstein 1999), Aspekten der Preisfairness (vgl. Xia/Monroe/Cox 2004) oder dem Preiswissen (vgl. Vanhuele/Drèze 2002).

Deutlich wird, dass im Rahmen der Analysephase sehr große Bereiche der Preismanagementforschung abgedeckt werden. Daher fällt es an dieser Stelle schwer, einzelne Forschungslücken aufzuzeigen. Festzuhalten bleibt, dass die psychologischen Aspekte auch weiterhin einen Schwerpunkt der betriebswirtschaftlichen Preismanagementforschung ausmachen werden. Das Behavioral Pricing wird durch Trends wie das Smart Shopping oder die Etablierung des Vertriebskanals Internet vor ständig neue Herausforderungen gestellt.

### 3.3 Entscheidungsphase

In der Entscheidungsphase unterscheiden wir zwischen einfachen und komplexen Preisentscheidungen. Dabei beinhalten die einfachen Preisentscheidungen den Aspekt, der üblicherweise als Preisoptimierung bezeichnet wird, also die Bestimmung des optimalen Preises basierend auf der Ziel-, der Kosten- sowie der Preis-Absatz-Funktion (vgl. Simon 2004, S. 1086). Die bereits in Abschnitt 3.2 erwähnten Schwierigkeiten bei der Schätzung empirischer Preis-Absatz-Funktionen haben dazu geführt, dass in der Managementpraxis häufig Preisbestimmungs-Heuristiken eingesetzt werden, wie etwa das Kosten-plus Verfahren. Vor dem Hintergrund der umfassenden Betrachtung des Preismanagements in diesem Beitrag wird deutlich, dass solche Verfahren von einem professionellen Preismanagement weit entfernt sind.

Die Preisentscheidung betrifft nicht ausschließlich die Bestimmung der Höhe des Preises: Komplexe Preisentscheidungen beinhalten dynamische Aspekte der Preisbestimmung (z.B. Preisveränderungen), den Einsatz von Preisdifferenzierung und Preisbündelung sowie komplexe Preisstrukturen (z.B. mehrdimensionale Preise). Dazu gehören innovative Ansätze, wie etwa die Bepreisung einzelner Leistungsbestandteile von Produkten oder Dienstleistungen. Beispielfhaft sei hier ein Aufzugsbetreiber ge-

nannt, der nicht einen Preis für das Investitionsgut Aufzug, sondern für die Benutzung des Aufzugs erhebt. Nicht der Investor des Gebäudes, sondern der tatsächliche Nutzer des Aufzugs zahlt für die Investition. Voraussetzung für den Einsatz derart innovativer Preiskonzepte ist, dass sich Unternehmen intensiv mit dem Nutzen ihres Produktes aus Kundensicht beschäftigen. Dabei sollten nicht nur funktionale, sondern auch emotionale und soziale Nutzenbestandteile beachtet werden.

Deutlich wird, dass die Entscheidungsphase neben der Analysephase den klassischen Schwerpunkt der bisherigen Forschung im Preismanagement abbildet. Demgemäß ist auch hierzu umfangreiche Literatur vorhanden.

Die in der Mikroökonomik verwurzelten Konzepte der Preisdifferenzierung und der Preisbündelung wurden bereits aus betriebswirtschaftlicher Perspektive konkretisiert (vgl. Fassnacht 2003). Dabei wurden auch innovative Formen der Preisdifferenzierung, wie beispielsweise die Mehr-Personen-Preisdifferenzierung, behandelt (vgl. Simon/Wübker 2000). Weiterhin wurde der Einsatz von Preisbündelung und Preis-Promotions in den letzten Jahren schwerpunktmäßig aus einer verhaltenswissenschaftlichen Perspektive untersucht (vgl. Sinha/Smith 2000; Soman/Gourville 2001; Wübker 2002).

Weitaus weniger Beachtung in der wissenschaftlichen Diskussion haben mehrdimensionale Preiskonzepte erfahren. So erweist sich der Einsatz von Konzepten, bei denen verschiedene Leistungskomponenten bepreist werden, in der Praxis als sehr erfolgreich; eine systematische Erarbeitung von Ansatzpunkten oder begünstigenden Faktoren fehlt bislang jedoch. Auch mit den Auswirkungen des Einsatzes von Preisinstrumenten und -konzepten auf die Konstrukte Kundenzufriedenheit oder Kundenbindung hat sich die Wissenschaft bisher wenig auseinander gesetzt.

### 3.4 Implementierungsphase

Die Implementierungsphase beschäftigt sich mit der Durchsetzung der getroffenen Preisentscheidungen. Die Implementierung weist zwei verschiedene Facetten auf: Zum einen müssen die Preise am Markt durchgesetzt werden – also gegenüber den Kunden und den externen Absatzmittlern. Zum anderen ist aber auch eine interne Durchsetzung der Preise notwendig.

Die externe Preisimplementierung betrifft vor allem die Erreichung von Preisakzeptanz seitens der Kunden. Bei Verbrauchsgütern stehen hier Fragen der Preisoptik und der Preiskommunikation im Vordergrund, bei Gebrauchsgütern bzw. im Business-to-Business Kontext geht es insbesondere um Preisargumentation und individuelle Preisverhandlungen.

Bei der internen Durchsetzung der Preisentscheidungen spielen zwei Aspekte eine besondere Rolle: Bereits bei den strategischen Vorüberlegungen wurden sich zum Teil entgegen stehenden Ziele unterschiedlicher Abteilungen oder Funktionen angesprochen. Stehen Gewinnziele des Preismanagements etwa Marktanteilszielen des Vertriebs gegenüber, muss zunächst eine interne Verständigung über den endgültigen Preis stattfinden. Der zweite Aspekt hängt vor allem mit der Steuerung des Außendienstes zusammen. Hier müssen zum Beispiel durch Anti-Rabatt-Incentives Anreize geschaffen werden, um zu verhindern, dass das Preisniveau durch zu großzügige Rabattpolitik abgesenkt wird (vgl. Simon 2004, S. 1099).

Die Implementierung von Preisen ist ein relativ neues Thema in der Preismanagementforschung. Zu einzelnen Aspekten der Implementierung finden sich jeweils nur wenige Publikationen: Die Steuerung des Außendienstes im Rahmen des Preismanagements ist Gegenstand einiger Artikel (vgl. Bhardwaj 2001; Joseph 2001; Mishra/Prasad 2004). Auch die Durchsetzung von Preisen gegenüber Kunden, insbesondere durch den Einsatz von Instrumenten der Preisoptik, wird in der Forschung diskutiert (vgl. Coulter 2002). Die erfolgreiche Durchsetzung von Preiserhöhungen gegenüber Kunden ist ein weiterer Aspekt der Implementierung nach außen (vgl. Homburg/Hoyer/Koschate 2005). Es fehlt allerdings die Erforschung eines übergeordneten Implementierungskonzeptes, welches die angesprochenen Aspekte integriert und darauf basierend Handlungsempfehlungen für Unternehmen ableitet.

### 3.5 Monitoringphase

Die Monitoringphase hat zur Aufgabe, die Aktivitäten im Rahmen des Preismanagement mit Hilfe eines wirksamen Informationsmanagements zu kontrollieren. Ziel der Monitoringphase ist, die getroffenen Entscheidungen in den vorherigen Phasen des Preismanagement-Prozesses auf ihren Erfolgsbeitrag zu überprüfen. Köhler (2003, S. 360-361) spricht in diesem Zusammenhang auch von „Preisüberwachung“ und unterscheidet drei Instrumente des Monitoring, und zwar Wirkungskontrollen, Ergebniskontrollen sowie Preisaudits.

Wirkungskontrollen beziehen sich insbesondere auf nicht-monetäre Größen, wie etwa das Erreichen eines bestimmten Preisimages bei den Kunden. Ergebniskontrollen dagegen betreffen monetäre Größen, wie beispielsweise Spanne, Umsatz, Absatzmenge oder Marktanteile. Häufig wird in diesem Zusammenhang auf die Analyse von Transaktionspreisen verwiesen. Dies ist insbesondere dann relevant, wenn vom ursprünglichen Listenpreis verschiedenste Rabatte subtrahiert werden und ein wesentlich geringerer Transaktionspreis realisiert wird (vgl. Diller 2000, S. 428). Neben dem Vergleich von Soll- und Ist-Transaktionspreisen sind Abweichungsanalysen in Bezug auf andere monetäre Größen Gegenstand des Preismonitoring. Mit Hilfe von Preisaudits wird kontrolliert, ob alle Aktivitäten im Rahmen des Preismanagement-Prozesses

zielgerichtet durchgeführt werden, also „...ob die Voraussetzungen für markt- und erfolgsorientiertes Handeln stimmen“ (Köhler 2003, S. 375).

Das Monitoring des Preismanagements hat in der wissenschaftlichen Diskussion bislang wenig Aufmerksamkeit erfahren. So wurden allgemeine Ansätze und Verfahren des Controlling auf Preisentscheidungen bezogen (vgl. Diller 2000; Köhler 2003; Lauszus/Kalka 2001). Die Entwicklung eines umfassenden Konzeptes für das Preismonitoring steht bisher aus.

Auch in der Managementpraxis ist die Überwachung des Preismanagements oftmals nicht angemessen gelöst. Dies liegt unter anderem daran, dass gerade bei Unternehmen mit verschiedenen Produktlinien, unterschiedlichen Zielgruppen oder komplexen Konditionensystemen nur eine geringe Informationstransparenz gegeben ist. An dieser Stelle wird deutlich, dass die im nächsten Abschnitt behandelte Organisation wesentliche Voraussetzung für ein professionelles Preismanagement ist.

## 4 Organisation des Preismanagements

Neben den Aufgaben und Abläufen in den einzelnen Phasen des Preismanagement-Prozesses sind aufbauorganisatorische Fragestellungen zu betrachten. Die Organisation ist für ein professionelles Preismanagement von übergeordneter Bedeutung. Sie entspricht dem strategischen Charakter des Preismanagements, der in Abschnitt 3.1 des vorliegenden Beitrages entwickelt wurde: Betrachtet man die professionelle Organisation und Durchführung des Preismanagements als eine spezifische Fähigkeit des Unternehmens, so kann diese im Sinne des Resource-based View Wettbewerbsvorteile generieren (vgl. Dutta/Zbaracki/Bergen 2001, S. 10).

Im Mittelpunkt der Organisation des Preismanagements steht die Frage, wie die Preismanagement-Verantwortung in die Gesamtorganisation eines Unternehmens integriert werden kann. Zentraler Bestandteil ist die Schaffung einer Preismanagement-Abteilung oder der Funktion des Preismanagers. Die Position des Preismanagers setzt sich in der Managementpraxis zwar langsam durch, jedoch ist die Frage nach der organisationalen Eingliederung des Preismanagers oder einer Preismanagement-Abteilung in die Gesamtorganisation des Unternehmens bislang nicht systematisch erforscht. Es geht hierbei vor allem um die Kompetenzen des Preismanagers bzw. der Preismanagement-Abteilung sowie um das Schnittstellenmanagement zu anderen Unternehmensfunktionen, insbesondere Produktmanagement und Vertrieb. Die enge Verbindung des Preismanagements mit dem Produktmanagement führt in der Managementpraxis typischerweise zu ad-hoc Entscheidungen oder Machtkämpfen mit suboptimalen Ergebnissen.

Gerade die Internationalisierung von Unternehmen bringt eine erhöhte Komplexität für die organisationale Verankerung des Preismanagements mit sich. Obwohl sich zahlreiche Publikationen mit der Frage von Zentralisierung vs. Dezentralisierung des Marketing auseinandersetzen, fehlt eine systematische Übertragung auf das Preismanagement. Die Frage, welche Preisentscheidungskompetenzen zentral oder dezentral angesiedelt werden, ist von hoher Wichtigkeit.

In der Forschung wird die Organisation des Preismanagements nur sehr selten thematisiert. Freiling/Wölting (2003, S. 420) merken hierzu an: „In der Literatur zum Preismanagement finden sich nur sporadische Hinweise auf die Notwendigkeit zur Organisation des Preismanagements.“ Ausnahmen hierzu bilden die Arbeiten von Dutta/Zbaracki/Bergen (2002) sowie Wiltinger (1998).

## 5 Zusammenfassung

Die Aktualität des Themas Preismanagement ist sowohl in der Managementpraxis als auch in der wissenschaftlichen Diskussion höher denn je. Gründe hierfür sind zum einen die starke Hebelwirkung des Preises auf den Gewinn, zum anderen eine Ausweitung des Verständnisses vom Preismanagement. Zunehmend wird deutlich, dass das Preismanagement aus mehr als dem Festlegen einer Zahl, das heißt der Höhe des Preises, besteht, sondern bei einer professionellen Durchführung zu erheblichen Wettbewerbsvorteilen führen kann. Dies ist der Anstoß für die Forschung, sich intensiver als bisher mit den verschiedenen Facetten des Themas auseinanderzusetzen.

In dem vorliegenden Beitrag wurde eine umfassende Perspektive des Preismanagements entwickelt, die sich nicht nur auf die Optimierung von Preisen, sondern auf den gesamten Preismanagement-Prozess bezieht. Dieser Preismanagement-Prozess systematisiert sämtliche Aufgabengebiete und Problemstellungen und wird daher dem strategischen Charakter des Preismanagements sowie dessen besonderer Bedeutung für den Unternehmenserfolg gerecht.

Anhand der einzelnen Phasen des Preismanagement-Prozesses wurden die verschiedenen Aufgabengebiete detaillierter dargestellt. Dabei wurde deutlich, dass durchgängig in allen Phasen des Preismanagements erheblicher Forschungsbedarf besteht.

## 6 Literaturverzeichnis

BAKOS, Y.; BRYNJOLFSSON, E., Bundling and Competition on the Internet, in: Marketing Science, 19. Jg., Nr. 1/2000, S. 63-83.

BELL, D.R.; LATTIN, J.M., Shopping Behavior and Consumer Preference for Store Price Format: Why "Large Basket" Shoppers Prefer EDLP, in: Marketing Science, 17. Jg., Nr. 1/1998, S. 66-88.

BHARDWAJ, P., Delegating Pricing Decisions, in: Marketing Science, 20. Jg., Nr. 2/2001, S. 143-169.

COULTER, K.S., The Influence of Print Advertisement Organization on Odd-Ending Price Image Effects, in: Journal of Product & Brand Management, 11. Jg., Nr. 5/2002, S. 319-334.

DILLER, H., Entwicklungslinien in Preistheorie und -management, in: Marketing ZFP, 21. Jg., H. 1/1999, S. 39-60.

DILLER, H., Preispolitik, 3. Aufl., Wiesbaden 2000.

DUTTA, S.; ZBARACKI, M.; BERGEN, M., Pricing Process as a Capability, MSI Working Paper No.117, Cambridge 2001.

FASSNACHT, M., Preisdifferenzierung, in: DILLER, H.; HERRMANN, A. (Hrsg.), Handbuch Preispolitik: Strategien – Planung – Organisation – Umsetzung, Wiesbaden 2003, S. 483-502.

FASSNACHT, M.; STALLKAMP, CH., Kostensenkung und Margenerhöhung mit Hilfe von Kunden: Die zielgerichtete Perspektive der Kundenorientierung am Beispiel der Automobilindustrie, Managementorientierte Schriftenreihe ZMU, Nr. 2/2004, Vallendar.

FISHBURN, P.C.; ODLZYKO, A.M., Competitive Pricing of Information Goods: Subscription Pricing versus Pay-per-use, in: Economic Theory, 13. Jg., No. 2/1999, S. 447-471.

FREILING, J.; WÖLTING, H., Organisation des Preismanagements, in: DILLER, H.; HERRMANN, A. (Hrsg.), Handbuch Preispolitik: Strategien – Planung – Organisation – Umsetzung, Wiesbaden 2003, S. 419-436.

HAAS, A., Discounting: Konzeption und Anwendbarkeit des Discount als Marketingstrategie, Nürnberg 2000.

HEIL, O.; HELSEN, K., Towards an Understanding of Price Wars: Their Nature and How They Erupt, in: International Journal of Research in Marketing, 18. Jg., Nr. 1/2, 2001, S. 83-98.

- HOMBURG, CH.; HOYER, W.; KOSCHATE, N., Customers' Reactions to Price Increases: Do Customer Satisfaction and Perceived Motive Fairness Matter?, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33. Jg., Nr. 1/2005, S. 36-49.
- JANISZEWSKI, CH.; LICHTENSTEIN, D.R., A Range Theory Account of Price Perception, in: *Journal of Consumer Research*, 25. Jg., März 1999, S. 353-368.
- JOSEPH, K., On the Optimality of Delegating Pricing Authority to the Sales Force, in: *Journal of Marketing*, 65. Jg., Januar 2001, S. 62-70.
- KÖHLER, R., Preis-Controlling, in: DILLER, H.; HERRMANN, A. (Hrsg.), *Handbuch Preispolitik: Strategien – Planung – Organisation – Umsetzung*, Wiesbaden 2003, S. 357-386.
- LAUSZUS, D.; KALKA, R., Preiscontrolling, in: REINECKE, S.; TOMCZAK, T.; GEIS, G. (Hrsg.), *Handbuch Marketingcontrolling: Marketing als Motor von Wachstum und Erfolg*, Frankfurt/Wien 2001, S. 392-412.
- MISHRA, B.K.; PRASAD, A., Centralized Pricing versus Delegating Pricing to the Sales-force Under Information Asymmetry, in: *Marketing Science*, 23. Jg., Nr. 1/2004, S. 21-27
- MIZIK, N.; JACOBSON, R., Trading Off Between Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis, in: *Journal of Marketing*, 67. Jg., Januar 2003, S. 63-76.
- RAO, A.K.; BERGEN, M.E.; DAVIS, S., How to Fight a Price War, in: *Harvard Business Review*, 78. Jg., Nr. 2/2000, S. 107-116.
- SIMON, H., *Preismanagement*, 2. Aufl., Wiesbaden 1992.
- SIMON, H.; WÜBKER, G., Mehr-Personen-Preisbildung, in: *ZfB*, 70. Jg., Nr. 6/2000, S. 729-746.
- SIMON, H., Ertragssteigerung durch effektivere Pricing-Prozesse, in: *ZfB*, 74. Jg., Nr. 11/2004, S. 1083-1102.
- SINHA, I.; SMITH, M.F., Consumers' Perceptions of Promotional Framing of Price, in: *Psychology & Marketing*, 17. Jg., Nr. 3/2000, S. 257-275.
- SOMAN, D.; GOURVILLE, J.T., Transaction Decoupling: How Price Bundling Affects the Decision to Consume, in: *Journal of Marketing Research*, 38. Jg., Februar 2001, S. 30-44.
- SURI, R.; ANDERSON, R.E., The Use of 9-ending Prices: Contrasting the USA with Poland, in: *European Journal of Marketing*, 38. Jg., Nr. 1/2, 2004, S. 56-72.
- TANG, CH.S.; BELL, D.R.; HO, T.-H., Store Choice and Shopping Behavior, in: *California Management Review*, 43. Jg., Nr. 2/2001, S. 56-64.
- TOM, G.; RUIZ, S., Everyday Low Price or Sales Price, in: *Journal of Psychology*, 131. Jg., Nr. 4/1997, S. 401-406.



VANHUELE, M.; DRÈZE, X., Measuring the Price Knowledge Shoppers Bring to Store, in: *Journal of Marketing*, 66. Jg., Oktober 2002, S. 72-85.

WILTINGER, K., *Preismanagement in der unternehmerischen Praxis*, Wiesbaden 1998.

WÜBKER, G., Preis-Promotions und Bundling — Eine experimentelle Studie bei Pauschalreisen im US-Markt, in: *Jahrbuch für Absatz- und Verbrauchsforschung*, Nr. 2/2002, S. 124-148.

XIA, L.; MONROE, K.B.; COX, J.L., The Price is Unfair! A Conceptual Framework of Price Fairness Perceptions, in: *Journal of Marketing*, 68. Jg., Oktober 2004, S. 1-15.

**Lothar Müller-Hagedorn, Ralf Wierich**

# **Preisschwellen bei auf 9 endenden Preisen?**

**Eine Analyse des Preisgünstigkeitsurteils**

|   |                                                                                               |     |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1 | Problemstellung .....                                                                         | 295 |
| 2 | Preispolitische Entscheidungen bei Unsicherheit über die Existenz von<br>Preisschwellen ..... | 296 |
| 3 | Verhaltenstheoretische Überlegungen zur Preisschwellenproblematik .....                       | 302 |
| 4 | Ergebnisse eines Experiments .....                                                            | 304 |
| 5 | Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen .....                                               | 312 |
| 6 | Literaturverzeichnis .....                                                                    | 312 |

# 1 Problemstellung

Theoretisch könnte erwartet werden, dass alle Preisziffern im Einzelhandel anzutreffen sind. Aber der Augenschein zeigt es, und statistische Analysen haben es bestätigt: In Wirklichkeit kommt der Handel ohne die meisten Ziffern aus. So haben beispielsweise Müller-Hagedorn und Zielke (vgl. Müller-Hagedorn/Zielke 1998, S. 946-965; früher: Müller/Brücken/Heuer-Potthast 1982, S. 360-385) an Hand einer Stichprobe von rund 10000 Positionen auf Kassensbons ausgezählt, dass im Lebensmittelhandel von 1000 denkbaren Preisziffern im Bereich von 0 bis 10,00 sehr viele (684) nur einmal oder überhaupt nicht aufgetreten sind, während jede Ziffer im rechnerischen Durchschnitt rund 9 Mal hätte auftreten müssen. Dagegen lag ein Preis von 0,99 € insgesamt 951 Mal vor (also in 10,7% der Fälle), ein Preis von 1,99 € in 749 Fällen (also in 8,4% der Fälle). Mit 10 von 1000 denkbaren Preisziffern wurden rund 50% der festgestellten Preise erfasst, von denen alle in der letzten Ziffer eine 9 aufwiesen. Auch Diller und Brambach weisen auf einige empirische Befunde zur Dominanz der 9 als Preisendziffer hin (vgl. Diller/Brambach 2002, S. 228). Sie können zeigen, dass die Händler auch nach der Euro-Umstellung wieder zur 9 als Preisendziffer tendieren (vgl. Diller/Brambach 2002, S. 233-237). Über die Jahre hinweg kann festgehalten werden, dass die Preise insbesondere im Lebensmitteleinzelhandel in überwältigendem Maße auf 9 enden. Wie ist dies zu beurteilen?

In der Literatur gibt es Vertreter, die gebrochene Preise (die auf 9 enden) für Ertragskiller halten, aber auch solche, die sie in Anbetracht der Unsicherheit über die Reaktion der Nachfrager eindringlich empfehlen. Kaas und Hay haben an einem Beispiel vorgerechnet, dass bei denkbaren Preisen zwischen 2,95 € und 3,05 € die Gewinne bei 2,99 € bedeutend höher liegen können als bei jedem anderen Preis (Gewinndifferenz von rund 9% des maximalen Gewinns) (vgl. Kaas/Hay 1984, S. 333-346). Der Preis von 2,99 empfiehlt sich in ihrer Rechnung allerdings nur, wenn eine Preisschwelle vorliegt, nach der Preise zwischen 2,95 und 2,99 nicht zu einer Veränderung der Absatzmenge führen, bei einem Preis von 3 Geldeinheiten aber ein deutlicher Rückgang zu beobachten ist. Das Vernachlässigen einer vorliegenden Preisschwelle geht mit Gewinneinbußen einher. Gedenk und Sattler greifen die Rechnungen von Kaas und Hay auf und machen darauf aufmerksam, dass aber auch Gewinn verschenkt werden könnte, wenn fälschlicherweise von einer Preisschwelle ausgegangen wird, wo es keine gibt (vgl. Gedenk/Sattler 1999a, S. 40 sowie 1999b). Für das Beispiel von Kaas und Hay errechnen sie die Differenz des Deckungsbeitrages für Preise von 2,99 GE und 3,00 GE bei linearer Preisabsatzfunktion mit 111 GE (Folgen des  $\alpha$ -Fehlers), beim Vorliegen einer Preisschwelle jedoch mit -99387 GE (Folgen des  $\beta$ -Fehlers). Wüsste man mithin, dass keine Preisschwelle vorliegt, würde man besser den Preis auf 3,00 GE setzen, wüsste man dagegen, dass eine Preisschwelle vorliegt, beließe man den Preis besser auf 2,99 GE. Solange nicht eine sehr große Wahrscheinlichkeit für das Vorliegen einer linearen Funktion spricht, ist es für den Händler besser, den 9er Preis zu setzen. Gedenk und

Sattler raten deshalb insgesamt zu einem Festhalten an gebrochenen Preisen. Ihr Ratsschlag lautet: „Ist aber der Deckungsbeitragsverlust nur bei einer Fehlentscheidung zu Ungunsten von Preisschwellen groß, so ist es bei Unsicherheit über die Existenz von Preisschwellen rational, gebrochene Preise zu setzen.“ (Gedenk/Sattler 1999a, S. 34).

Diller dagegen rechnet vor, dass das Einhalten von 9-er Preisen zu bedeutenden Gewinneinbußen führen kann, wenn es keine Preisschwellen gäbe (vgl. Diller/Brielmaier 1996, S. 695-710). Dieser Umstand erschließt sich auch, wenn man sich vergegenwärtigt, dass Handelsunternehmen oft nur einen Gewinn in Prozent des Umsatzes von 1% erzielen. Würden nur Produkte zu einem Preis von 0,99 GE verkauft, würde eine Preiserhöhung auf 1,00 GE zu einer Verdoppelung des Gewinnes führen. Dieser Effekt wird zwar modifiziert, wenn man berücksichtigt, dass Unternehmungen auch Artikel zu geringeren Preisen als 0,99 GE anbieten (z.B. zu 0,49 GE), was c. p. zu einer höheren Steigerung des Gewinns führen würde, Artikel zu Preisen über 1 GE (z.B. zu 1,99 GE) würden entsprechend zu geringeren Gewinnsteigerungen führen.

Die Ratschläge sind konträr. Deshalb wird im Folgenden zunächst geprüft, ob sich Ratschläge für die Preispolitik ableiten lassen, wenn man nicht genau weiß, ob es nun Preisschwellen gibt oder nicht. Anschließend wird über die Ergebnisse einer Befragung berichtet, bei der Konsumenten Preise zwischen 0,95 € und 1,04 € auf ihre Preisgünstigkeit hin zu beurteilen hatten.

## 2 Preispolitische Entscheidungen bei Unsicherheit über die Existenz von Preisschwellen

Gedenk und Sattler raten unter den oben dargestellten Bedingungen zu gebrochenen Preisen. Ihre Position wird zunächst dargestellt. Anschließend wird gefragt, inwieweit Handelsunternehmen tatsächlich eine Politik der gebrochenen Preise bevorzugen sollten.

In Anbetracht der Unsicherheit über die Existenz von Preisschwellen empfehlen Gedenk und Sattler, die Folgen zu bedenken, die aus falschen Annahmen resultieren können. Sie greifen dazu ein Beispiel von Kaas und Hay (vgl. Kaas/Hay 1984) auf, an dem sie die Folgen der Preissetzung demonstrieren, wobei im Folgenden nur auf mögliche Preise zwischen 2,99 und 3,00 eingegangen werden soll (vgl. auch Tabelle 1).

Tabelle 1: Deckungsbeiträge im Beispiel von Gedenk und Sattler<sup>1</sup>

| Preishöhe | Deckungsbeitrag bei linearer Preisabsatzfunktion (in Geldeinheiten) | Deckungsbeitrag bei Preisschwellen (in Geldeinheiten) | Deckungsbeitrag bei linearer Preisabsatzfunktion (indexiert) | Deckungsbeitrag bei Preisschwellen (indexiert) |
|-----------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| P = 2,99  | 1.109.889<br>(G/S 1.110.989)                                        | 1.159.339,5<br>(G/S 1.160.488)                        | 100,00                                                       | 104,46                                         |
| P = 3,00  | 1.110.000<br>(G/S 1.111.100)                                        | 1.060.050<br>(G/S 1.061.101)                          | 100,01                                                       | 95,51                                          |
| Differenz | 111 (0,01%)                                                         | 99.289,5 (8,5%)<br>(G/S 99387 (8,5%))                 | 0,01                                                         | -8,95                                          |

In dem Beispiel wird ermittelt, wie sich eine Preiserhöhung von 2,99 auf 3,00 Geldeinheiten auf Absatzmenge und Deckungsbeitrag (Gewinn) auswirken würde. Liegt keine Preisschwelle vor (lineare Preisabsatzfunktion), wird die Absatzmenge bei der dargestellten Preisabsatzfunktion auf Grund der Preiserhöhung nur geringfügig zurückgehen, bei der geltenden Preiselastizität wird der Umsatz geringfügig steigen und bei den unterstellten Grenzkosten wird sich der Deckungsbeitrag um den relativ kleinen Betrag von 111 Geldeinheiten auf insgesamt 1.110.000 Geldeinheiten erhöhen. Diese Zahlen finden sich auch in der zweiten Spalte von Tabelle 1; in der vierten Spalte sind sie als Indexwert ausgewiesen, indem der Deckungsbeitrag, der bei einem Preis von 2,99 erzielt wird, gleich 100 gesetzt wird. Es ist erkennbar, dass die Preiserhöhung zu einem Deckungsbeitragsanstieg führt, dieser jedoch mit 0,01% sehr gering ist. Wäre sich der Entscheider über die Reaktion der Nachfrager sicher, würde er nichtsdestoweniger den Preis von 3,00 dem von 2,99 vorziehen. In dem Beispiel von Gedenk und Sattler wird nun weiterhin geprüft, wie sich die Ergebnisse darstellen würden, wenn das Verhalten der Nachfrager durch Preisschwellen gekennzeichnet wäre. Für einen Preis von 2,99 unterstellen sie eine größere Absatzmenge als im Fall der linearen Preisabsatzfunktion, weswegen sich auch ein höherer Deckungsbeitrag von 1.159.339,5 ergibt (vgl. auch Spalte 3 in Tabelle 1). Da jetzt unterstellt wird, dass bei einer Preiserhöhung auf 3,00 eine Preisschwelle vorliegt, brechen Absatz und Gewinn deutlich ein. Der Deckungsbeitrag beläuft sich jetzt nur noch auf 1.060.050 GE; in der fünften Spalte sind diese Zahlen wiederum als Indexwerte ausgewiesen, wobei als Basis ebenfalls der

<sup>1</sup> Die Zahlen des Beispiels von Gedenk und Sattler wurden korrigiert. Die neuen Werte wurden auf Basis der in dem Beitrag angegebenen Preisabsatzfunktionen  $Q=4,44-1,11P$  (linearer Fall) und  $Q=4,44-1,11((INT(10P)/10)+0,045)$  berechnet. Die ursprünglichen Werte sind jeweils in Klammern angegeben.

Deckungsbeitrag im Fall eines Preises von 2,99 und bei Vorliegen einer linearen Preisabsatzfunktion verwendet wird. Im Folgenden werden nur noch diese leichter zu überblickenden Indexwerte verwendet.

Die in den Spalten 4 und 5 dargestellte Ergebnismatrix legt die Wahl eines gebrochenen Preises nahe. Bei einem Preis von 2,99 kann die Unternehmung einen Erfolg von 104,46 erreichen, weitaus höher als das, was bei einem Preis von 3,00 erzielt werden könnte. Nur eines könnte den Entscheider von einem Preis von 2,99 abhalten, die Einschätzung, dass doch keine Preisschwelle vorliegt. In diesem Fall wäre sein Erfolg um 0,01 % höher als bei einer Preissetzung von 2,99, aber dieser Mehrgewinn erscheint klein im Vergleich zu dem Mehrgewinn, der bei einem Preis von 2,99 erzielt werden könnte, wenn doch eine Preisschwelle vorliegt. Gedenk und Sattler schlussfolgern aus den Zahlen folgendes: „In der oben dargestellten Situation kann die Empfehlung für das betrachtete Handelsunternehmen nur lauten, einen Preis von 2,99 DM zu setzen. Selbst wenn nur eine sehr geringe Wahrscheinlichkeit für die Existenz von Preisschwellen spricht, sollte ein möglicher Deckungsbeitragsverlust von 111 DM in Kauf genommen werden. Droht doch im Falle, dass eine existierende Preisschwelle ignoriert wird, ein Verlust in Höhe von 99387 DM.“ (Gedenk/Sattler 1999a, S. 41). Im Folgenden soll überprüft werden, inwieweit dieser Ratschlag nicht nur für das betrachtete Handelsunternehmen, sondern generell für Handelsunternehmen gelten sollte.

Die Analyse von Gedenk und Sattler bettet die Diskussion um das Vorhandensein von Preisschwellen in einen preispolitischen Entscheidungskontext ein, der sich insbesondere in folgenden Punkten äußert:

1. Es wird – Kaas und Hay folgend – eine Zielgröße eingeführt, an der die Vorteilhaftigkeit einzelner preispolitischer Alternativen gemessen wird (hier Absatzmenge, Umsatz und insbesondere Deckungsbeitrag),
2. es werden konkrete preispolitische Alternativen betrachtet, hier insbesondere die Preissetzung in Höhe von 2,99 und 3,00,
3. es wird berücksichtigt, dass das Wissen um die Reaktion der Nachfrager (bzw. das Vorliegen einer Preisschwelle) mit Unsicherheit behaftet sein kann.

Der Hinweis, dass ein Entscheider über das Vorliegen einer Preisschwelle keine völlige Sicherheit haben wird, kann genutzt werden, um das Entscheidungsproblem als ein Problem unter Risiko zu definieren. Unterstellt man einen risikoneutralen Entscheider, gilt es, denjenigen Preis zu wählen, der den Erwartungswert maximiert. Eine solche Herangehensweise erlaubt auch, jene kritische Wahrscheinlichkeit für das Vorliegen des Umweltzustandes 1 (es gibt keine Preisschwelle, die Nachfrager reagieren entsprechend einer linearen Preisabsatzfunktion) zu ermitteln, bei der ein Wechsel von einer Preispolitik mit 2,99 zu einer mit 3,00 angezeigt ist. Diese kritische Wahrscheinlichkeit  $p_{\text{krit}}$  ergibt sich als:

$E(P = 2,99) = E(P = 3,00)$  bzw. für die Daten des Beispiels

$$100p + 104,46(1-p) = 100,01p + 95,51(1-p)$$

$$p_{\text{krit}} = 99,89$$

mit:

$E$  = Erwartungswert für den Deckungsbeitrag in Abhängigkeit von dem gewählten Preis

$P$  = Preis des betrachteten Artikels

$p$  = Wahrscheinlichkeit, dass keine Preisschwelle vorliegt und die Nachfrage entsprechend einer linearen Preisabsatzfunktion reagiert

$(1-p)$  = Wahrscheinlichkeit, dass beim Übergang von  $p = *,99$  auf  $p = *,00$  eine Preisschwelle zu beobachten ist, d.h. die Nachfrage deutlich zurück geht.

Der für das obige Beispiel errechnete Wert von  $p_{\text{krit}}$  von 99,89 macht deutlich, dass Gedenk und Sattler zu Recht einen Preis von 2,99 empfehlen, da bei allen Wahrscheinlichkeiten zwischen 0 und 99,89 für das Vorliegen einer linearen Preisabsatzfunktion der Preis von 2,99 den höheren Erwartungswert liefert; nur in dem Fall, in dem der Existenz einer linearen Preisabsatzfunktion eine höhere Wahrscheinlichkeit als 99,89 zukommt, wäre es für den Entscheider zielführend, den Preis von 3,00 zu wählen.

Obwohl die Berechnung von Erwartungswerten die Empfehlung von Sattler und Gedenk im Beispiel bestätigt, lassen sich dennoch Bedenken äußern, Handelsunternehmen generell zu empfehlen, Preise mit einer 9er-Endung zu verwenden, selbst wenn man berücksichtigt, dass Gedenk und Sattler ihre Empfehlung nicht nur auf das Beispiel, sondern auch auf eine umfassende Analyse unterschiedlicher Parameter der Preisabsatz-Funktion, der Kostenfunktionen und des Ausmaßes des Sprunges bei der Preisschwelle stützen. Dazu wird auf zwei Sachverhalte eingegangen, die das Beispiel von Gedenk und Sattler kennzeichnen.

Zum ersten ist zu beachten, dass Gedenk und Sattler eine Situation analysieren, in der die Preise festzulegen sind, ohne dass (sichere) Erkenntnisse über die Marktreaktion vorliegen, und in der die Unternehmung noch keinen Preis gesetzt hat. Nimmt man an, dass die Handelsunternehmung bereits eine Politik mit gebrochenem Preis praktiziert, ist sie über die Reaktion des Marktes bei einer solchen Preispolitik unterrichtet. Offen ist nur noch, wie die Reaktion bei dem nächst höheren runden Preis wäre. Die Änderung der Annahme wirkt sich auf den Vergleich der Erwartungswerte der beiden Alternativen (bei dem bisherigen Preis von 2,99 bleiben oder den Preis auf 3,00 erhöhen) aus, denn bei einem Preis von 2,99 kann jetzt der Erwartungswert mit 100 angesetzt werden. Die kritische Wahrscheinlichkeit ändert sich zu:

$$E(P = 2,99) = E(P = 3,00)$$

$$100p + 100(1-p) = 100,01p + 95,51(1-p)$$

$$p = 99,78$$

Die kritische Wahrscheinlichkeit unterscheidet sich von der zuvor ermittelten, jedoch ist der Unterschied nur gering. Eine Preispolitik mit dem runden Preis von 3,00 kann auch jetzt wenig an Attraktivität gewinnen. Dies ist darin begründet, dass ein Übergang auf  $P = 3,00$  zu geringe Vorteile gegenüber einem Preis von  $P = 2,99$  bietet. Es wird deutlich, dass eine Unternehmung sich nur dann veranlasst sähe, zu einem Preis von  $P = 3,00$  überzugehen, wenn dies mit einer deutlichen Ergebnisverbesserung verbunden sein könnte, zumal die Gefahr droht, dass die Nachfrager entsprechend einer Preisschwelle reagieren, was mit einem deutlichen Absatz- und Gewinnrückgang verbunden sein könnte. Gedenk und Sattler gehen bei der von ihnen unterstellten Preisabsatzfunktion aber von einer sehr kleinen Ergebnisverbesserung aus, wenn der Preis von 2,99 auf 3,00 erhöht wird. Diese kleine Ergebnisverbesserung verhindert den Gedanken an eine Preiserhöhung weitgehend. Aber sind die Ergebnisverbesserungen wirklich so klein wie von Gedenk und Sattler unterstellt? Darauf soll im Folgenden eingegangen werden.

Zum zweiten soll also geprüft werden, mit welcher Ergebnisverbesserung im Handel gerechnet werden kann, wenn gebrochene Preise auf das Niveau der zugehörigen runden Preise erhöht werden würden. Betriebsvergleiche zeigen<sup>2</sup>, dass sich die Betriebsergebnisse im Einzelhandel oft auf nur 1% bis 5% vom Umsatz belaufen. Im Folgenden sei von dem nicht unrealistischen Fall ausgegangen, dass die Umsatzrendite 1% betrage. Um die Wirkungen einer Preiserhöhung auf Gewinn bzw. Umsatzrendite deutlich werden zu lassen, wird ein Beispiel-Unternehmen betrachtet, das alle Artikel zu einem Preis von 0,99 Geldeinheiten verkauft. In der Ausgangssituation werden 10.000 Stück abgesetzt, was bei variablen Kosten von 0,88 pro Stück zu einem Deckungsbeitrag von 1100 Geldeinheiten und bei fixen Kosten von 1000 Geldeinheiten zu einem Gewinn von 100 Geldeinheiten führt. Bezogen auf den Umsatz von 9900 Geldeinheiten ergibt sich eine Umsatzrendite von 1%. Das sei die von den Proportionen her durchaus nicht unrealistische Ausgangssituation.

Wenn nun die Wirkungen einer Preiserhöhung abgeschätzt werden, sind Annahmen über die Reaktion der Nachfrager auf den Preis von jetzt 1,00 Geldeinheiten notwendig. Geht man, wie Gedenk und Sattler, davon aus, dass eine einprozentige Preiserhöhung bei Gelten einer linearen Preisabsatzfunktion zu einem dreiprozentigen Rückgang der Absatzmenge führen wird, dann werden im Beispiel nur noch 9700 Stück abgesetzt, der Umsatz sinkt auf 9700, die variablen Kosten auf 8536, der Deckungsbeitrag steigt jedoch auf 1164. Der Gewinn beträgt nunmehr 164 Geldeinheiten, was einer Umsatzrendite von 1,69% entspricht. Das entspricht einer Gewinnexplosion, weswe-

<sup>2</sup> Vgl. hierzu die Veröffentlichungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, z.B. in der Zeitschrift „Handel im Fokus“.



gen auch vom Preis-Gewinn-Hebel gesprochen werden kann. Die Zahlen des Beispiels sind auch in Spalte 2 von Tabelle 2 abzulesen.

Tabelle 2: Ergebnisunterschiede bei gebrochenen und runden Preisen

| Preishöhe | Gewinn bei linearer Preisabsatzfunktion | Gewinn bei Preisschwellen |
|-----------|-----------------------------------------|---------------------------|
| P = 0,99  | 100                                     | 100                       |
| P = 1,00  | 164                                     | 86                        |
| Differenz | 64                                      | - 14                      |

Zusätzlich müssen aber auch die Folgen abgeschätzt werden, wenn bei einem Preis von 1,00 eine Preisschwelle erreicht wird. Da Gedenk und Sattler in ihrem Ausgangsbeispiel einen Absatzrückgang von 9,5% unterstellt haben, sei dieser Wert auch hier verwendet. Der Absatz bricht bei einem Preis von 1,00 Geldeinheiten also auf 9050 Stück ein, der Deckungsbeitrag geht auf 1086 zurück, was den Gewinn bei weiterhin geltenden Fixkosten von 1000 Geldeinheiten auf nur noch 86 schmelzen lässt. Bezogen auf den Umsatz von 9050 Geldeinheiten sind das nur noch 0,95%. Die Ergebnisse finden sich auch in Spalte 3 von Tabelle 2.

Die Situation ist gegenüber den Werten in Tabelle 1 völlig verändert. Die kritische Wahrscheinlichkeit beläuft sich nur noch auf 17,9%, sodass man geneigt ist zu sagen, dass ein Handelsbetrieb, der sich in einer solchen Situation befindet, es wagen sollte, die Preise zu erhöhen. Nur wenn er der Meinung wäre, dass es mit einer Wahrscheinlichkeit von mehr als ca. 80% Preisschwellen gäbe, sollte er von der Preiserhöhung Abstand nehmen.

Der wesentliche Unterschied zwischen dem Beispiel von Gedenk und Sattler und dem in Tabelle 2 vorgestellten Beispiel liegt in den Folgen einer Preiserhöhung in dem Fall, in dem keine Preisschwelle vorliegt. Nach dem Beispiel in Tabelle 2 würde vor dem Hintergrund, dass besonders im Lebensmitteleinzelhandel viele Artikel zu gebrochenen Preisen verkauft werden und dass viele Artikel zu niedrigen Preisen (unterhalb von 5 €) angeboten werden, eine Preiserhöhung um einen Cent eine bedeutende Ergebnisverbesserung mit sich bringen. Dem steht die Gefahr gegenüber, dass solche Preiserhöhungen auch mit Ergebniseinbußen einher gehen können, wenn doch Preisschwellen vorliegen. Die zu ziehenden Schlussfolgerungen für die Preispolitik hängen einerseits von den Folgen der jeweiligen Preispolitik ab. Hier scheinen die von Kaas und Hay und später von Gedenk und Sattler gewählten Werte nicht die Verhältnisse im Handel abzubilden. Zum anderen ist entscheidend, wie hoch die Wahrscheinlichkeiten für diese oder jene Reaktion der Nachfrager sind. Dies ist nur durch entsprechende empirische Untersuchungen zu klären. Eine Empfehlung, dass eine Preispoli-

tik mit gebrochenen Preisen im Handelsunternehmen praktisch bei allen denkbaren Datenlagen überlegen sei, scheint nicht angebracht.

Da die Einschätzung der realen Reaktion als unverzichtbar dargestellt wurde, wird im Folgenden über Ergebnisse aus einer empirischen Untersuchung berichtet, in der auch der Frage nachgegangen wurde, ob Verbraucher beim Übergang von einem Preis von 0,99 auf 1,00 eine Preisschwelle empfinden.

### 3 Verhaltenstheoretische Überlegungen zur Preisschwellenproblematik

Preisschwellen sind definiert als jene Preise, bei deren Überschreiten bestimmte Wirkungsgrößen eine relativ deutliche Veränderung erfahren. Als Wirkungsgrößen wird man hierbei insbesondere das Kaufverhalten und die sich hieraus ergebenden Absatzmengen ansehen. Bei Überschreiten einer Preisschwelle geht mithin die Absatzmenge deutlich zurück. Als Wirkungsgröße können aber auch Reaktionen im In-System der Verbraucher dienen. Dabei ist z.B. an das Preisgünstigkeitsurteil zu denken. Beim Überschreiten einer Preisschwelle verschlechtert sich das Urteil über die Günstigkeit eines Preises deutlich. Neben dem Preisgünstigkeitsurteil für einen einzelnen Artikel können aber auch andere Urteile verwendet werden, z.B. das Urteil über die Preisgünstigkeit einer Artikelgruppe oder eines Geschäftes, die Absicht, ein Geschäft aufzusuchen, oder die Erinnerung an bestimmte Preise. Im Folgenden wird auf Veränderungen des Preisgünstigkeitsurteils abgestellt, wobei unter einem Preisgünstigkeitsurteil die aktuelle subjektive Beurteilung eines Preises verstanden wird.

In der Literatur findet man zahlreiche verschiedene Ansätze zur Erklärung von Preiszifferneffekten bzw. Preisschwellen. Gedenk und Sattler liefern eine ausführliche Übersicht über die bisherigen – nicht einheitlichen – empirischen Befunde (vgl. Gedenk/Sattler 1999a und 1999b). Ebenso vermitteln Andersen und Simester einen Überblick über den Stand der Forschung und identifizieren zwei Hauptströmungen in der Literatur (vgl. dazu Andersen/Simester 2003, S. 105).

(1) Ein Strom sieht die Ursache für die günstigere Wahrnehmung von 9er-Endungen in der unvollkommenen (Preis-)Informationsverarbeitung der Konsumenten und der damit einhergehenden geringeren Bedeutung der rechten Preisziffern. Mit anderen Worten: Ein Konsument wird einen Preis von 2,99 € als überproportional günstiger als einen Preis von 3,00 € empfinden. Dieser Effekt führt dazu, dass an den entsprechenden Stellen Sprünge im Verlauf der Preisgünstigkeitsfunktion auftreten, sog. Preisschwellen. Als Begründung für dieses Verhalten kann angeführt werden, dass die Konsumenten die Preise abrunden („zwei und etwas“, „unter drei“). Kaas und Hay

weisen auf die Elaboriertheit (vgl. Kaas/Hay 1984, S. 342) als wichtige Größe des Informationsverarbeitungsprozesses (hier: Preiswahrnehmung) hin. Sie bezeichnet die Tiefe der Verarbeitung und kann von einer Reihe von Größen abhängen. Als Beispiel sei das Preisinteresse angeführt: Mit steigendem Preisinteresse steigt die Verarbeitungstiefe. Da Konsumenten wegen der entstehenden kognitiven Kosten (vgl. Anderson/Simester 2003, S. 106) dazu neigen, ihre Informationsaufnahme zu vereinfachen und meist von links nach rechts lesen, kommt den linken Ziffern der Preisdarstellung eine höhere Bedeutung bei der Preisevaluation zu. Konsumenten, die zu diesem Informationsverhaltensverhalten neigen, können auch als Aufwandsminimierer bezeichnet werden.

(2) Ein anderer Theoriestrang weist darauf hin, dass die Preisendungen für die Konsumenten weitere Informationen enthalten. Im Gegensatz zu den oben angesprochenen Ansätzen ist also auch die rechte Preisziffer für die Beurteilung des Preises wichtig. Die letzte Preisziffer kann sogar eine über den reinen Zahlenwert hinausgehende symbolische Bedeutung haben. So könnte aus einem auf 9 endenden Preis geschlossen werden, dass es sich um ein spezielles Angebot oder einen sehr scharf kalkulierten Preis handelt. Ein auf 0 endender Preis kann möglicherweise andere Assoziationen hervorrufen. Beispielsweise könnte er so interpretiert werden, dass es sich um den normalen Preis eines Artikels handelt, also kein Sonderangebot vorliegt (vgl. für weitere Beispiele Andersen/Simester 2003, S. 106). Im Gegensatz zu den Aufwandsminimierern nutzen diese Konsumenten also alle Informationen, die in den Preisziffern enthalten zu sein scheinen. Dies wirft jedoch die Frage auf, welche zusätzlichen Informationen in welchen Endziffern möglicherweise enthalten sind. Hinweise zur Beantwortung dieser Frage liefert z.B. Schindler (vgl. Schindler 1991, S. 794).

Eine weitere Art von Beiträgen stellt nicht das Verhalten bzw. die Reaktion der Konsumenten in den Mittelpunkt, sondern versucht zu erklären, warum Händler auf 9 endende Preise setzen.<sup>3</sup>

Es stellt sich die Frage, inwieweit die unter (1) und (2) dargestellten Theoriestränge zur Erklärung der Realität beitragen können. Zwar lassen sich einige Argumente für das Zutreffen des zweiten Ansatzes finden, insgesamt erscheint vielen jedoch der erste Ansatz plausibler, wie auch Anderson und Simester darlegen – ohne jedoch entsprechende empirische Ergebnisse zu finden. Es lassen sich auch Argumente gegen die beiden Ansätze finden (vgl. auch Anderson/Simester 2003, S. 105). So ist in einem Fall, in dem relativ wenig Informationen zu verarbeiten sind, davon auszugehen, dass diese von den Konsumenten auch vollständig verarbeitet werden. Betrachtet man also rela-

<sup>3</sup> Die beiden Gesichtspunkte sind natürlich nicht unabhängig. Während aber die Konsumentenverhaltenstheoretiker bestimmte Modellierungen der Konsumentenreaktion empirisch überprüfen, legt die andere Art von Beiträgen ihren Schwerpunkt auf die Entscheidungen des Händlers und unterstellt häufig bestimmte Reaktionsfunktionen der Konsumenten. Vgl. Gedenk/Sattler 1999a, 1999b, Stiving 2000 sowie die entsprechenden Kommentare von Shoemaker et al. 2003 und Stiving 2003.

tiv niedrigpreisige Konsumgüter, könnte dies zutreffen. Ähnliches gilt für die zweite Art der Argumentation. Sind keine weiteren Informationen in den Preisziffern enthalten oder werden diese nicht wahrgenommen, so ist davon auszugehen, dass ein Preis auch stets in Höhe seines Zahlenwerts wahrgenommen wird. Dies könnte insbesondere in einer Befragungssituation der Fall sein, da vielfach weitere Informationen über Produkte und/oder Händler fehlen und eine weitere Interpretation der Preisziffern nicht möglich ist. Daher wird die folgende Hypothese überprüft:

Hypothese 1: Für geringwertige Güter des täglichen Bedarfs lassen sich keine Preisschwellen feststellen.

So ist davon auszugehen, dass sich das Preisgünstigkeitsurteil beim Übergang von 0,99 auf 1,00 zwar verschlechtert, da ein höherer Preis gefordert wird, die Verschlechterung wird aber für alle Preiserhöhungen um 0,01 eine ähnliche Höhe aufweisen. Bei Vorliegen einer Preisschwelle würden unterschiedlich starke Reaktionen auf gleich hohe Preisveränderungen erwartet, abhängig davon, um welche Preise es sich konkret handelt.

## 4 Ergebnisse eines Experiments

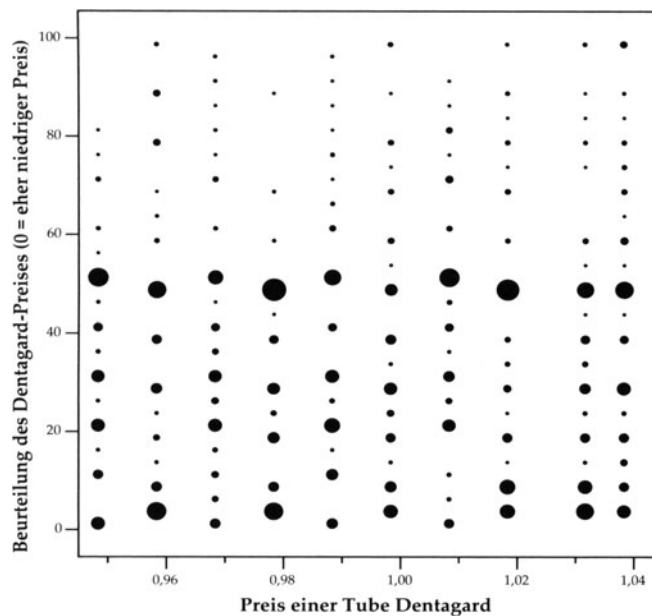
In einer umfangreichen empirischen Studie ( $n=1208$ ) zum Thema „Wahrnehmung und Verarbeitung von Preisen durch Konsumenten“ (vgl. Müller-Hagedorn/Wierich 2005) wurden Daten zur Beurteilung von vorgegebenen Preisen erhoben. Die Probanden wurden bei der Befragung in zehn Gruppen eingeteilt, denen für ein bestimmtes Produkt (hier: Dentagard 75 ml) jeweils ein bestimmter Preis zur Beurteilung vorgelegt wurde<sup>4</sup>. Anhand dieser Daten wurde geprüft, ob eine Preisschwelle im Preisgünstigkeitsurteil der Probanden feststellbar ist. Die Zahnpastamarke Dentagard wurde gewählt, da sie eine relativ hohe Marktbedeutung und Markenbekanntheit besitzt. In einer kleinen Vorerhebung wurde das Preisniveau des Artikels erhoben. Tabelle 1 zeigt die Ergebnisse dieser Bestandsaufnahme. Soweit dies zu erkennen war, handelt es sich bei diesen Preisen um die normale Preisforderung, also nicht um Angebotspreise. Im Sonderangebot kostete der Artikel bei einem Händler 0,59 €. Obwohl der betrachtete Preis im Mittel unterhalb der zu untersuchenden Preisschwelle von 1,00 € liegt, schien der Artikel auf Grund seiner Bekanntheit und seines Marktanteils für das Experiment geeignet; denn es gibt reale Preise ober- und unterhalb der vermuteten Schwelle. Die Spanne zwischen dem höchsten und dem niedrigsten regulären Preis beträgt 0,44 €.

<sup>4</sup> Die genaue Frage lautete: „In einem Geschäft kostet eine 75 ml Tube Dentagard 1,04 €. Wie beurteilen Sie diesen Preis? Bitte beurteilen Sie ihn auf einer Skala zwischen 0=„eher niedriger Preis“ und 100=„eher hoher Preis“, 50 entspricht weder besonders günstig noch besonders teuer.“

Tabelle 3: Erhebung der Dentagardpreise in 6 Einkaufsstätten

|                | Händler 1 | Händler 2 | Händler 3 | Händler 4 | Händler 5 | Händler 6 | Ø-Preis |
|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|
| Dentagardpreis | 0,85 €    | 0,85 €    | 0,85 €    | 0,89 €    | 0,99 €    | 1,29 €    | 0,90 €  |

Jede der zehn befragten Gruppen hatte einen anderen Preis zu beurteilen, wobei dieser zwischen den Gruppen in 1-Cent-Schritten von 0,95 € bis 1,04 € variiert wurde. Abbildung 1 zeigt die Verteilung der Einzelwerte für alle Befragten.

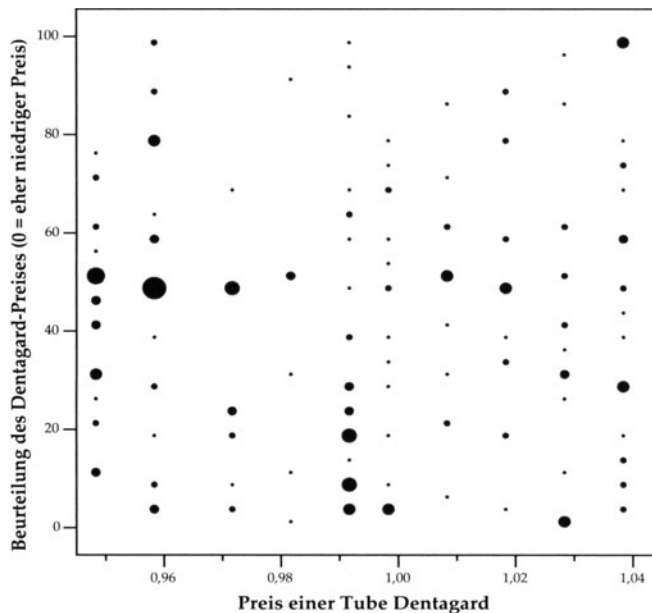
Abbildung 1: Die Beurteilung alternativer Dentagard-Preise durch alle Befragten (die Punktgröße gibt die Anzahl der Fälle wieder),  $n=1208$ 

Mit Hilfe von Regressionsanalysen wurde überprüft, ob sich für die Marke Dentagard eine Preisschwelle beim Wechsel von 0,99 € auf 1,00 € nachweisen lässt. Der Datensatz wurde dazu in zwei Hälften geteilt, eine Hälfte bestand aus den Beurteilungen der Preise zwischen 0,95 und 0,99, die andere aus den Beurteilungen für 1,00 bis 1,04. Durch dieses abschnittsweise Vorgehen sollte gewährleistet werden, dass der erwartete

te Niveauunterschied im Preisgünstigkeitsurteil sich in unterschiedlich hohen konstanten Termen der Regressionsfunktionen widerspiegelt.

Die Regressionsanalysen deuten jedoch nicht auf das Vorhandensein einer solchen Preisschwelle hin. Weder eine aggregierte Funktion auf Basis der Mittelwerte der einzelnen Preise noch eine Analyse basierend auf den Individualdaten zeigen eine hohe Erklärungskraft oder signifikante  $R^2$ -Werte an. Bei den Berechnungen wurden neben linearen auch andere Funktionsverläufe<sup>5</sup> heran gezogen. Trotzdem konnten keine signifikanten Zusammenhänge nachgewiesen werden. Selbst eine durchgehende lineare Funktion konnte sich empirisch nicht bewähren. Insgesamt lassen sich also auch keine Hinweise für das Vorliegen einer linearen Funktion ohne Schwellen finden.

Abbildung 2: Die Beurteilung alternativer Dentagard-Preise durch die Befragten, die Dentagard in ihrem Evoked Set haben (die Punktgröße gibt die Anzahl der Fälle wieder),  $n=199$

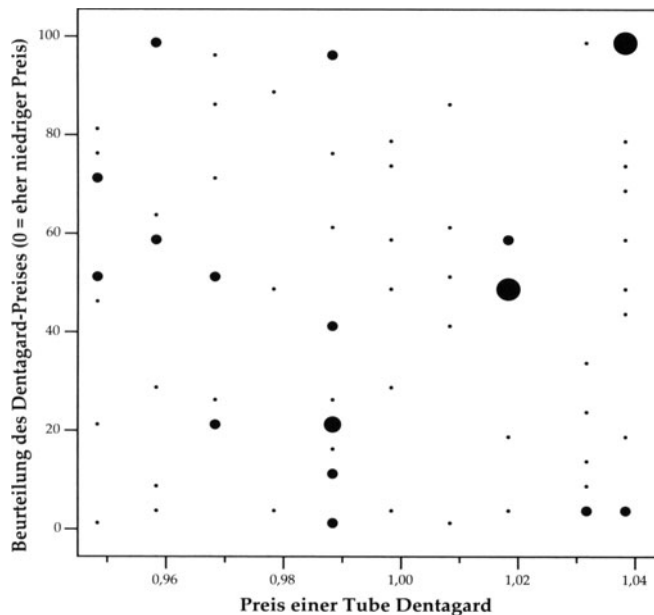


<sup>5</sup> Insbesondere ein S-förmiger Verlauf schien plausibel, aber auch diese Funktion mit Wendepunkt konnte keine signifikante Erklärung liefern.

Eine mögliche Ursache für dieses Ergebnis kann darin gesehen werden, dass nicht alle Befragten ausreichend Erfahrung mit dem Produkt besitzen und ihnen deshalb die Beurteilung sehr schwer fällt. Eine eigentlich vorhandene Preisschwelle würde nicht offenbart, da diese von anderen Effekten überlagert wird. So gibt es einige Zahnpasta-sorten, die deutlich teurer sind als Dentagard, was eine Ursache dafür sein könnte, dass relativ wenig schlechte Bewertungen abgegeben wurden.

Aus diesen Gründen wurde die nachfolgende Analyse auf jene Probanden beschränkt, die Dentagard als eine ihrer bevorzugten Marken angaben. Es zeigt sich jedoch ein sehr ähnliches Bild (vgl. Abbildung 2). Der berechnete  $R^2$ -Wert für den Zusammenhang zwischen dem präsentierten Preis und dessen Beurteilung bleibt sehr gering und ist nicht signifikant. Andere, nichtlineare Funktionsverläufe können ebenfalls nicht zur Beschreibung des Zusammenhangs beitragen, alle untersuchten Modelle sind nicht signifikant und liefern nur sehr schlechte Erklärungswerte.

Abbildung 3: Die Beurteilung alternativer Dentagard-Preise durch Dentagardkäufer (die Punktgröße gibt die Anzahl der Fälle wieder; je höher der Wert für Preisgünstigkeit, desto ungünstiger das Urteil)  $n=82$



Da möglicherweise nur ein tatsächlicher Dentagard-Käufer die präsentierten Preise verlässlich beurteilen kann, wurde die Analyse auch mit dieser Gruppe wiederholt. Abbildung 3 zeigt das Streudiagramm dieser Auswertung. Auch für diese Gruppe ließ sich kein signifikanter Zusammenhang ermitteln. Alle geprüften Funktionsverläufe besaßen sehr geringe und nicht signifikante  $R^2$ -Werte.

Auch eine visuelle Inspektion anhand der Abbildungen 1, 2 und 3 liefert keine Hinweise für einen nachweisbaren Zusammenhang oder die Existenz von Preisschwellen. Insgesamt können diese Befunde so gedeutet werden, dass es im vorliegenden Fall keine Preisschwelle gibt.

Abbildung 4: Durchschnittliche Beurteilung der Preisgünstigkeit durch die Dentagard-Käufer

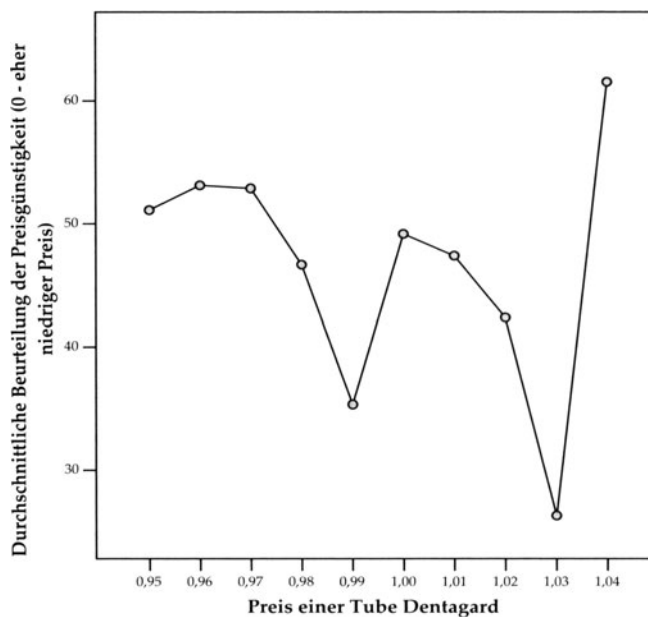


Abbildung 4 gibt die Verteilung der Mittelwerte der Beurteilungen der einzelnen Preise wieder. Es zeigt sich, dass der Preis von 0,99 nur am zweitgünstigsten wahrgenommen wird. Offenbar wird der Preis von 1,03 als besonders günstig wahrgenommen. Betrachtet man die jeweils benachbarten Preise, so zeigt sich nur beim Übergang von 0,96 auf 0,97 und von 1,03 auf 1,04 ein signifikanter Unterschied ( $\alpha < 0,05$ ) im Preisgünstigkeitsurteil. Mithin kann also auch kein Beleg für eine Schwelle zwischen



0,99 und 1,00 gefunden werden. Um eine Aussage hinsichtlich der Relevanz der Ergebnisse machen zu können, wurden die Beta- bzw. die Power-Werte<sup>6</sup> für die t-Tests berechnet. Es zeigt sich, dass die beobachtete Teststärke in allen Fällen sehr gering ist. In fast allen Fällen beträgt die berechnete Teststärke  $\text{power} < 0,2$ , lediglich für den signifikanten Unterschied zwischen 1,03 und 1,04 beträgt  $\text{power} = 0,505$ . Für die Aussagekraft der t-Tests bedeutet dies, dass nur mit einer geringen Wahrscheinlichkeit  $H_0$  ( $\mu_1 = \mu_2$ ) abgelehnt werden kann, obwohl  $H_1$  wahr ist.

Die naheliegende Begründung dafür liegt darin, dass die Fallzahl in den einzelnen Gruppen zu klein ist, um verlässliche Aussagen machen zu können.<sup>7</sup> Die Aussagekraft der Gruppenvergleiche kann nur erhöht werden, indem die Fallzahlen je Gruppe vergrößert werden. Die Analyse wurde auch für alle Befragten durchgeführt, da hier höhere Fallzahlen<sup>8</sup> vorliegen. Wie zu erwarten war, liegt die Teststärke in den meisten Fällen deutlich höher als in der ersten Analyse, zufriedenstellende Größenordnungen ( $\text{power} > 0,8$ ) werden jedoch allerdings auch hier nicht erreicht. In einer neuen Studie müsste geprüft werden, ob sich bei ausreichend hoher Fallzahl verlässlichere Aussagen zu den Mittelwertunterschieden ableiten lassen.

Eine Erklärung für diese Ergebnisse liegt möglicherweise in der verwendeten Skala zur Messung der Preisgünstigkeit. Betrachtet man am Beispiel der Dentagardkäufer die Antworten, so zeigt sich, dass möglicherweise Schwierigkeiten bei der Verwendung der Skala bestanden. So entfallen beispielsweise schon 37,8% aller Antworten auf die Antwortmöglichkeiten 0, 50 und 100. Insgesamt werden von den 82 Dentagardkäufern nur 23 ziffernmäßig verschiedene Preisgünstigkeitsurteile abgegeben. Betrachtet man das Antwortverhalten aller Befragten, zeigt sich ein ähnliches, aber nicht ganz so extremes Bild. Die verwendete Skala stellt möglicherweise zu hohe Ansprüche an das Urteilsvermögen der Konsumenten, so dass diese zu vereinfachenden Urteilen neigen (Extrempunkte, Mitte). Andere Auswertungen zum Einfluss des Referenzpreises auf das Preisgünstigkeitsurteil deuten jedoch darauf hin, dass die verwendete Skala zur Messung der empfundenen Preisgünstigkeit geeignet ist und sich damit Preisschwellen hätten offenbaren müssen.

Als Ergebnis der Analysen kann festgehalten werden, dass eine Preisschwelle nicht nachgewiesen werden kann.

Um einen genaueren Eindruck von der Verteilung der Preisgünstigkeitsurteile zu erhalten, wurden die Antworten der Dentagardkäufer für die Stimuli 0,99 € und 1,00 € von der 100er-Skala auf eine 10er-Skala umklassiert. Die beiden folgenden Abbildungen 5 und 6 zeigen die Häufigkeiten in den einzelnen Klassen. Es zeigen sich zwar Unterschiede in der Verteilung der Antworten, Hinweise auf eine Preisschwelle lassen

<sup>6</sup> Teststärke,  $\text{power} = 1 - \text{Betafehler}$  des t-Tests.

<sup>7</sup> Da insgesamt nur 82 Befragte Dentagardkäufer sind, sind die einzelnen Gruppen mit maximal 15 Probanden besetzt.

<sup>8</sup> Das Experiment war so angelegt, dass je Preis 120 Probanden befragt wurden.

sich jedoch ebenfalls nicht finden. Ein t-Test der Gruppe 0,99 € gegen die Gruppe 1,00 € zeigt allerdings keinen signifikanten Unterschied in der Beurteilung der Preisgünstigkeit. Auch weisen die beiden Gruppen ähnliche Varianzen auf (nach dem Levene-Test auf gleiche Varianzen). Auffallend ist die große Anzahl der Bewertungen in der Klasse 41-50 bei einem Preis von 0,99 €. Wie bereits ausgeführt wurde, deutet dies möglicherweise darauf hin, dass die Probanden die Frage nicht beantworten konnten. Allerdings gelten weiterhin die oben angeführten Argumente für das Funktionieren von Frage und Skala.

Es kann festgehalten werden, dass sich keine Hinweise für das Vorliegen einer Preisschwelle finden lassen. Zumindest für die vorliegende Untersuchung muss vom Zutreffen der formulierten Hypothese ausgegangen werden.

Wie sind aber nun die Ergebnisse zu bewerten? Es kann festgehalten werden, dass sich in vielen Untersuchungen Preisschwellen gezeigt haben, in einer Reihe anderer Untersuchungen dagegen keine. Ein Faktor, der möglicherweise die Ergebnisse beeinflusst, ist die Realitätsnähe der Befragungssituation. In der vorliegenden Untersuchung wurden die Stimuli verbal präsentiert, in der realen Einkaufssituation werden diese dagegen optisch wahrgenommen. Eine Kontrolle des Zeitdrucks, den die Befragten bei der Beurteilung empfinden, scheint ebenfalls hilfreich. In einer realen Einkaufssituation werden die Preisinformationen möglicherweise wesentlich nachlässiger verarbeitet als in unserer Befragungssituation.

Abbildung 5: Häufigkeitsverteilung des in 10 Intervalle unterteilten Preisgünstigkeitsurteils für den Preis 0,99 € (PG=0 bis PG=10: Gruppe 1, PG=11 bis PG=20: Gruppe 2 etc.)

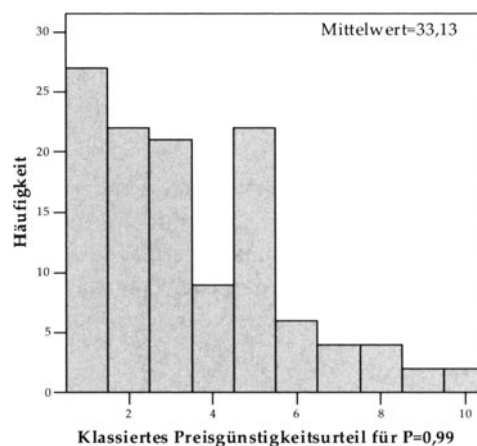
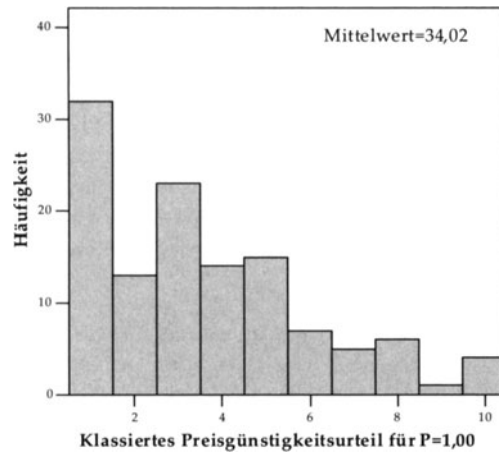


Abbildung 6: Häufigkeitsverteilung des in 10 Intervalle unterteilten Preisgünstigkeitsurteils für den Preis 1,00 € (PG=0 bis PG=10: Gruppe 1, PG=11 bis PG=20: Gruppe 2 etc.)



Insgesamt könnten der fehlende Zeitdruck und die verbale Stimulipräsentation die Aufmerksamkeit der Probanden verstärken, was dazu führt, dass die Preisinformationen intensiver verarbeitet werden (vgl. Schindler/Warren 1988 S. 348). Auch das Verwenden einer Rating-Skala stellt einen möglicherweise beeinflussenden Unterschied zur realen Auswahl-situation dar. Die im Rahmen derselben Untersuchung (vgl. Müller-Hagedorn/Wierich 2005) gefundenen Ergebnisse zu den Preisgünstigkeitsurteilen für Artikelgruppen deuten darauf hin, dass auch die Verwendung von Multi-Item-Skalen zur Messung<sup>9</sup> der empfundenen Preisgünstigkeit angezeigt ist. Auch scheint das dort verwendete experimentelle Design mit visueller Stimulipräsentation geeigneter. Die Verwendung der latenten Größe „Preisgünstigkeit eines Artikels“ als abhängige Variable birgt außerdem die Gefahr, dass mögliche Preisschwelleneffekte durch andere Größen überdeckt werden. Zu denken ist hierbei beispielsweise an die Markentreue der Befragten, ihren aktuellen Bedarf an dem Artikel und Ähnliches.

<sup>9</sup> Einen weiteren Ansatz legen Bizer und Petty 2002, S. 220, vor.

## 5 Zusammenfassung und Handlungsempfehlungen

Es lässt sich festhalten, dass sich für die Forschung noch immer die Frage nach der Existenz von Preisschwellen stellt.

Die Frage, ob Preisschwellen existieren, ist für viele Handelsunternehmen bedeutsam. Unter bestimmten Voraussetzungen kann ein Abweichen von den üblichen 9er-Endungen deutliche Ertragsgewinne bedeuten. Es lassen sich plausible Beispiele konstruieren, in denen deutlich wird, dass für einen Händler auch der Übergang von Preisen mit 9er-Endungen auf glatte Euro-Beträge sinnvoll sein kann. Große Deckungsbeitragsgewinne können die Folge sein.

Die Deckungsbeitragsgewinne stellen sich allerdings nur ein, wenn keine Preisschwellen vorhanden sind. Die Ergebnisse der Forschung auf diesem Gebiet sind widersprüchlich. Mit der vorliegenden Untersuchung wurde die Skepsis, dass bei niedrigpreisigen Konsumgütern solche Preisschwellen existieren sollen, verstärkt. Wenn dem Handel daran gelegen ist, die vorhandenen Potentiale zur Steigerung der Deckungsbeiträge auszuschöpfen, sollte er geeignete Marktexperimente initiieren. Durch sie kann er möglicherweise prüfen, in welchem Maße er mit Preisschwellen zu rechnen hat bzw. wie stark diese ausgeprägt sind. Dabei sollten jedoch auch die Auswirkungen einer Änderung der Preispolitik auf andere Größen (z.B. Preisgünstigkeitsurteil für eine Artikelgruppe oder Einkaufsstätte, Preiswürdigkeit, Preisimage) kontrolliert werden. Damit verbunden stellt sich sowohl für die betriebliche Praxis wie auch für die Forschung die Frage, welche Artikelgruppen<sup>10</sup> diese Konstrukte in hohem Maße prägen.

## 6 Literaturverzeichnis

ANDERSEN, E.T.; SIMESTER, D.I., Effects of \$9 Price Endings on Retail Sales: Evidence from Field Experiments, in: Quantitative Marketing and Economics, 1. Jg., Nr. 1/2003, S. 93-110.

BIZER, G.Y.; PETTY, R.E., An Implicit Measure of Price Perception: Exploring the Odd-Pricing Effect, in: Advances in Consumer Research, 29. Jg., 2002, S. 220-221.

---

<sup>10</sup> Hinweise finden sich beispielsweise bei Müller 2003, S. 161ff.

DILLER, H.; BRAMBACH, G., Die Entwicklung der Preise und Preisfiguren nach der Euro-Einführung im Konsumgüter-Einzelhandel, in: *Handel im Fokus*, 54. Jg., Nr. 2/2002, S. 228-238.

DILLER, H.; BRIELMAIER, A., Die Wirkungen gebrochener und runder Preise, in: *ZfbF*, 48. Jg., Nr. 7/8, 1996, S. 695-710.

GEDENK, K.; SATTLER, H., Preisschwellen und Deckungsbeitrag – Verschenkt der Handel große Potentiale?, in: *ZfbF*, 51. Jg., Nr. 1/1999a, S. 33-59.

GEDENK, K.; SATTLER, H., The Impact of Price Thresholds on Profit Contribution – Should Retailers Set 9-Ending Prices?, in: *Journal of Retailing*, 75. Jg., Nr. 1/1999b, S. 33-57.

KAAS, K.P.; HAY, C., Preisschwellen bei Konsumgütern – Eine theoretische und empirische Analyse, in: *ZfbF*, 36. Jg., Nr. 5/1984, S. 333-346.

MÜLLER, I., Die Entstehung von Preisimages im Handel, Nürnberg 2003.

MÜLLER, S.; BRÜCKEN, M.; HEUER-POTTHAST, I., Die Wirkung gebrochener Preise bei Entscheidungen mit geringem und hohem Risiko, in: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 29. Jg., 1982, S. 360-385.

MÜLLER-HAGEDORN, L.; WIERICH, R., Zur Wahrnehmung und Verarbeitung von Preisen durch Konsumenten, Arbeitspapier Nr. 13 des Seminars für ABWL, Handel und Distribution der Universität zu Köln, Köln 2005.

MÜLLER-HAGEDORN, L.; ZIELKE, S., Das Preissetzungsverhalten von Handelsbetrieben im Zuge der Währungsumstellung auf den Euro, in: *ZfbF*, 50. Jg., 1998, S. 946-965.

SCHINDLER, R.M.; WARREN, L.S., Effect of Odd Pricing on Choice of Items From A Menu, in: *Advances in Consumer Research*, 15. Jg., 1988, S. 348-353.

SCHINDLER, R., Symbolic Meanings of a Price Ending, in: *Advances in Consumer Research*, 18. Jg., 1991, S. 794-801.

SHOEMAKER, R.; MITRA, D.; CHEN, Y.; ESSEGAIER, S., A Comment on "Price-Endings When Prices Signal Quality", in: *Management Science*, 49. Jg., Nr. 12/2003, S. 1753-1758.

STIVING, M., Reply to "A Comment on 'Price-Endings When Prices Signal Quality'", in: *Management Science*, 49. Jg., Nr. 12/2003, S. 1759-1760.

STIVING, M., Price-Endings When Prices Signal Quality, in: *Management Science*, 46. Jg., Nr. 12/2000, S. 1617-1629.

**Hartwig Steffenhagen**

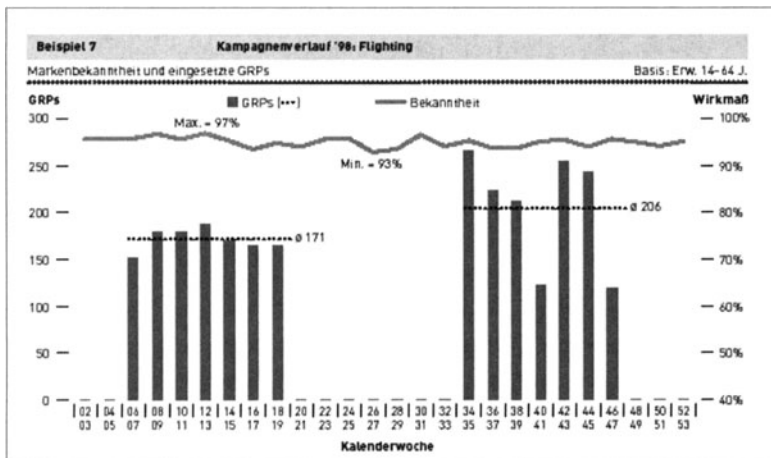
# **Zur Staffelung von Werbeausgaben in Werbesalven**

|       |                                                                                     |     |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1     | Einführung.....                                                                     | 317 |
| 2     | Handlungsspielräume und Gütekriterien .....                                         | 319 |
| 3     | Analytisch fundierte Aussagen zum optimalen Spending-Muster<br>in Werbesalven ..... | 323 |
| 3.1   | Zugrunde gelegte Werbewirkungsfunktionen .....                                      | 323 |
| 3.2   | Analyseweg .....                                                                    | 324 |
| 3.2.1 | Fälle 1a und 1b.....                                                                | 325 |
| 3.2.2 | Fälle 2a und 2b.....                                                                | 329 |
| 4     | Zusammenfassung und Ausblick .....                                                  | 330 |
| 5     | Literaturverzeichnis.....                                                           | 331 |

# 1 Einführung

Einen Jahres- oder Mehrjahresetat für die Werbung auf sog. *Werbesalven* (engl.: flights, bursts, pulses) aufzuteilen, scheint für viele Werbungtreibende ein übliches Muster zu sein. Dies wird durch Publikationen von Fallbeispielen (vgl. Scharpf 1999; Kaplitza 2002) und querschnittsanalytische, empirische Erhebungen belegt (z.B. SevenOne Media 1999; SevenOne Media 2002; Spiegel-Verlag 2003, S. 14f.). Beispiele zu Werbesalven enthalten die Abbildungen 1 und 2.

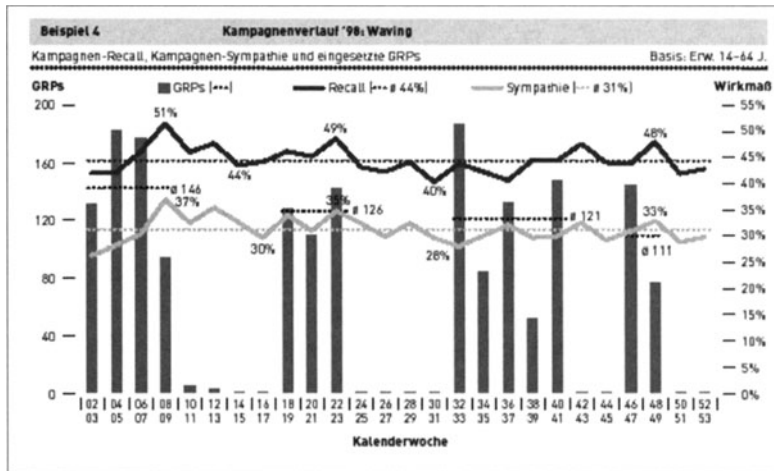
Abbildung 1: Zwei Werbesalven in einem Etatzeitraum  
(Quelle: SevenOne Media 1999, S. 34)



Bisherige wissenschaftliche Beiträge zu Fragestellungen der Werbepulsation (vgl. Strong 1977; Simon 1982; Mahajan/Muller 1986; Park/Hahn 1991; Mesak 1992; Bronnenberg 1998; Mesak 1999) bestätigen zwar die Wirtschaftlichkeit des Einlegens von Werbepausen, scheinen jedoch mit ihrer modellprämissenbedingten Pulsationsempfehlung von der Praxis nicht angenommen zu werden. Deshalb ist die Fragestellung, die jüngst von Kaplitza (2002) aufgegriffen wurde, für die wissenschaftliche Auseinandersetzung nach wie vor aktuell: Nach welchem Muster sollen die Werbeausgaben<sup>1</sup> innerhalb einer Werbesalve gestaffelt werden?

<sup>1</sup> Hiermit ist i.A. der sog. Streuetat gemeint, aus dem die Ausgaben für Medienbelegungen bestritten werden. Ausgaben für die Kreation und Produktion von Werbemitteln bleiben im Folgenden außer Betracht.

Abbildung 2: Mehrere Werbesalven in einem Etatzeitraum  
(Quelle: SevenOne Media 1999, S. 29)



Kaplitza präsentiert dazu eine Grafik (vgl. Abbildung 3) und empfiehlt pauschal das „aufsteigende Sägeblatt“. Zur Begründung verweist sie auf folgende Aspekte:

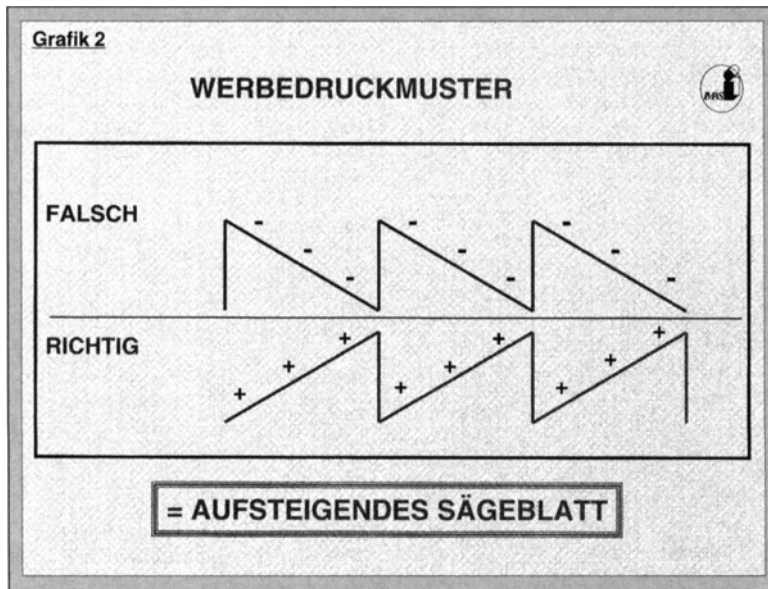
- Die zu erzielende Werbewirkung „flacht im Verlauf einer Werbesalve rasch ab“, was ein Entgegensteuern erfordert.
- Die Wiederholungskontakte, die im Verlauf einer Werbesalve zunehmend erfolgen, ermöglichen Lernprozesse in der Zielgruppe.
- Von den Effekten hoher Spendings bzw. des hohen Werbedrucks zu Beginn einer Salve geht während der Salve infolge von Vergessen wieder viel verloren (vgl. Kaplitza 2002, S. 11f.).

Die Begründung deutet auf wichtige Phänomene jeglichen Werbewirkungsaufbaus, -erhalts bzw. -zerfalls hin: Lernen und Vergessen. Selbstverständlich muss jede Planung zeitlich zu platzierender Werbeimpulse diese Phänomene beachten. Aber: Ist die Begründung der empfohlenen Heuristik stichhaltig? Oder gilt sie nur unter gewissen, nicht weiter präzisierten Voraussetzungen?

Der vorliegende Beitrag greift diese Fragestellung auf, bestätigt – jedoch nur unter bestimmten Annahmen – die Güte der empfohlenen Heuristik, präzisiert unter diesen Annahmen das „optimale Spending-Muster“ und weist auf eine Fülle bislang analytisch nicht geklärter Fragen hin.



Abbildung 3: Heuristik zur zeitlichen Verteilung eines Werbeetats beim Einlegen von Werbepausen (Quelle: Kaplitza 2002, S. 8)



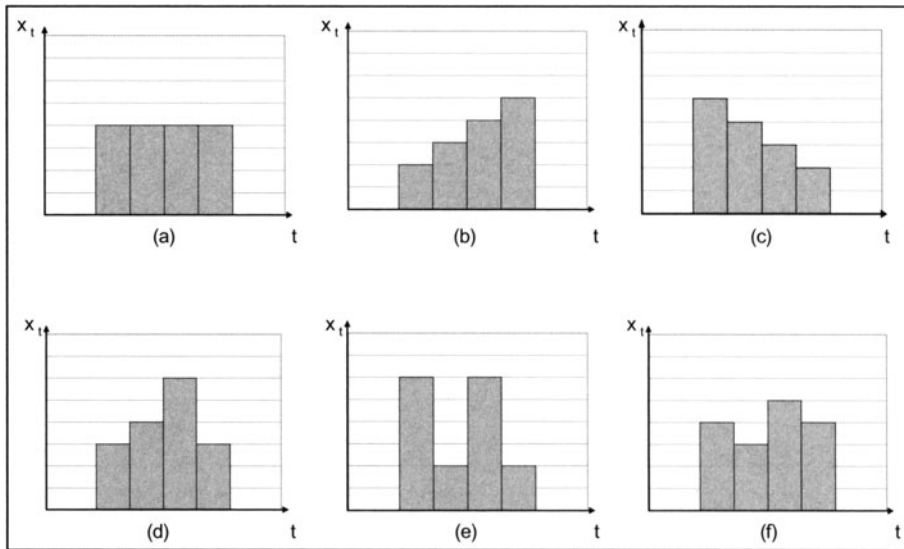
## 2 Handlungsspielräume und Gütekriterien

Der werblichen Praxis stellen sich bei der *Planung von Werbesalven* folgende *Entscheidungsaufgaben*:

1. Für einen Werbezeitraum, z.B. ein oder zwei Etatjahre, soll eine Anzahl von Werbesalven vorgesehen werden, die sich jeweils über eine identische oder salvenspezifische Anzahl von Perioden (Wochen, Bi-Wochen, Monate) erstrecken. Aus der kumulierten Dauer der Salven (werbeaktive Zeit) ergibt sich im Werbezeitraum als Komplement hierzu die Dauer der werbeinaktiven Zeit (= kumulierte Dauer der Werbepausen).
2. Die Werbesalven sind zeitlich zu verankern; komplementär hierzu sind dann auch die Werbepausen zeitlich fixiert.

3. Für jede Werbesalve ist ein Teil des im Werbezeitraum zu verausgabenden Werbeetats vorzusehen; die jeweiligen Salvenetats mögen identisch oder salvenspezifisch hoch sein.

Abbildung 4: Beispiele zu Etatstaffelungen in Werbesalven (Zeitliche „Spending-Muster“)



4. Innerhalb einer Salve ist die Höhe einzelner Periodenetats zu staffeln (vgl. Abbildung 4); es bieten sich beispielsweise an (vgl. Sebastian 1985, S. 144f.; Mesak 1999, S. 431; Cansier 2003, S. 492):
- konstant hohe Periodenetats;
  - monoton ansteigende Periodenetats;
  - monoton absteigende Periodenetats;
  - zunächst (monoton) ansteigende, dann – nach dem höchsten Periodenetat in der Salve – (monoton) absteigende Periodenetats;
  - pulsierende Periodenetats;
  - unregelmäßig hohe Periodenetats.

Mit den Teilentscheidungen 1. bis 4. sind allein *Werbeetat-* und *-timingfragen* angesprochen. Die Abgrenzung von Zielgruppen, die Gestaltung einzusetzender Werbemittel sowie die Umsetzung der Periodenetats in Werbekontakte (z.B. gemessen als Gross

Rating Points, wie in Abb. 1 bzw. Abb. 2) sind weitere Teilentscheidungen in jeder Werbeplanung; im vorliegenden Beitrag seien diese Aufgaben ausgeblendet – ohne damit die prinzipielle Planungsinterdependenz zu negieren.

Offen ist das *Gütekriterium*, an dem zu beurteilen ist, ob die jeweiligen Teilaufgaben „gut“ bzw. „optimal“ bewältigt werden. Das Gewinn(maximierungs)kriterium entfällt in diesem Zusammenhang, da es bestenfalls für eine umfassende Marketing-Mix-Planung, aber nicht für die zeitliche Werbedruck- bzw. -etatplanung aufgabenadäquat<sup>2</sup> ist. Vielmehr stehen – da aufgabenadäquat – psychographische Werbeziele im Mittelpunkt der praktischen Werbeplanung, wie Werbeawareness, Markenbekanntheit und/oder Markensympathie, Verwendungsbereitschaft u.a.m.; solche Größen sind als Wirkungen auch in den Abbildungen 1 und 2 enthalten. Diese „außerökonomischen Werbeziele“ (vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 1061; Simon/Möhrle 1993, S. 306) entziehen die Werbeetatplanung und -aufteilung jedoch nicht einer ökonomischen Beurteilbarkeit. Die zeitliche Werbedruck- bzw. Werbeetatplanung bedarf lediglich geeigneter Wirtschaftlichkeitsmaßstäbe; dieses sind Effektivität und Effizienz (vgl. Bruhn 2003, S. 228). Die *Effektivität* einer Staffelung der Periodenetats in Werbesalven betrifft das Erreichen der angestrebten, oben beispielhaft aufgeführten Werbeziele (vgl. Lasslop 2003, S. 10). Als *effizient* kann ein Etatmuster in Werbesalven dann bezeichnet werden, wenn es im Vergleich zu Alternativen ein gewisses Zielniveau mit geringstem Mitteleinsatz erreicht („keine Verschwendung“) oder bei gleichem bzw. niedrigerem Mitteleinsatz ein höheres Zielniveau erreichen lässt (vgl. Dyckhoff/Ahn 2001). Effektivität und Effizienz sind die in der Praxis z.Z. intensiv – wenn auch gelegentlich etwas diffus – erörterten Maßstäbe, an denen sich „gute“ Werbung messen lassen muss.

Für die im vorliegenden Beitrag ausschließlich behandelte Teilentscheidung „Staffelung der Periodenetats innerhalb einer Werbesalve“ gilt es somit, die mit der Forderung nach Effektivität und Effizienz verbundenen Wirtschaftlichkeitskalküle freizulegen. In diesem Sinne bieten sich – ungeachtet weiterer Interpretationsmöglichkeiten – die folgenden zwei Effektivitäts- bzw. Effizienzkalküle an (vgl. Steffenhagen 2005):

1.: Mit einem *vorgegebenem Salvenetat* soll nach Ablauf einer sich über  $T$  Perioden erstreckenden Salve, d.h. am Ende der Periode  $T$ , ein *möglichst hohes Werbezielniveau* erreicht werden. Der Salvenetat und die Salvendauer seien vorab entschieden worden.

Diese Aufgabenstellung ist relevant, wenn die Werbeanstrengungen mit ihrer Wirkung auf ein zeitlich fixiertes Ereignis ausgerichtet werden sollen, etwa mit Blick auf das Weihnachtsgeschäft, eine Geschäftseröffnung, den Start eines Kinofilms oder einen –

2 Dies wird in der Literatur zur Werbung seit langem betont (vgl. Gierl 1995, S. 400; Steffenhagen/Siemer 1996, S. 49; Schweiger 2002, S. 1890), aber in Arbeiten zum Werbetiming dennoch missachtet: Auch neuere wissenschaftliche Beiträge zur dynamischen Werbeplanung unterstellen nach wie vor Gewinnmaximierung; vgl. Park/Hahn 1991; Feinberg 1992; Erickson 1995.

werbeexogenen – saisonalen Nachfragehöhepunkt (vgl. Strong 1977), bis zu dem ein passendes Werbezielausmaß systematisch aufgebaut werden soll.

Formal lautet diese Aufgabenstellung für die Werbeplanung mit nur *einem* Werbeziel:

$$(1) \quad Z_T \rightarrow \text{Max!}$$

$$(2) \quad \sum_{t=1}^T x_t \leq B$$

$$(3) \quad x_t \geq 0 \quad t = 1, \dots, T.$$

$Z_t$  ( $t = 1, \dots, T$ ) kennzeichne das am Ende der Periode  $t$  erreichte Niveau eines ausgewählten Werbeziels,  $T$  sei die Anzahl werbeaktiver Perioden einer Salve (= Dauer der Salve),  $B$  sei der fixierte Salvenetat und  $x_t$  bezeichne die Höhe des zu verausgabenden Periodenetrats in Periode  $t$ .

2.: Ein *fixiertes Werbezielniveau*  $\underline{Z}$  (z.B. Werbeawareness in %, Bekanntheitsgrad in %) soll am Ende einer Werbesalve der Dauer  $T$  erreicht werden, wobei während der Salve insgesamt ein *möglichst geringer Salvenetat* zu verausgaben ist. Auch diese Interpretation ist im Kontext terminierter Ereignisse oder saisonaler Nachfragehöhepunkte für einen entsprechenden Werbevorlauf plausibel.

Formal lautet die entsprechende Zielsetzung und Restriktion, wiederum für den Fall nur *eines* Werbeziels:

$$(4) \quad Z_T \geq \underline{Z}$$

$$(5) \quad \sum_{t=1}^T x_t \rightarrow \text{Min!}$$

$$(6) \quad x_t \geq 0 \quad t = 1, \dots, T.$$

Am Beispiel dieser beiden Interpretationen einer auf Effektivität und Effizienz bedachten Etatstaffelung in Werbesalven seien nun analytisch fundierte Aussagen zum „optimalen Spending-Muster“ während einer Werbesalve abgeleitet; der Fall mehrfacher Werbezielsetzung, d.h. des gleichzeitigen Verfolgens mehrerer Werbeziele, sei der weiteren Forschung überlassen.

### 3 Analytisch fundierte Aussagen zum optimalen Spending-Muster in Werbesalven

#### 3.1 Zugrunde gelegte Werbewirkungsfunktionen

Eine analytische Aussage zur aufgeworfenen Problemstellung setzt die Präzisierung des funktionalen Zusammenhangs zwischen erreichbaren Werbezielniveaus  $Z_t$  in einzelnen Perioden und den darauf ausgerichteten, periodenspezifischen Streuetats  $x_t$  voraus. Anders formuliert: Der Analyst benötigt zur Lösung jeder der beiden Effektivitäts- und effizienzorientierten Aufgabenstellungen eine Vermutung bezüglich jener *Werbewirkungsfunktion*<sup>3</sup>, nach der die jeweilige Zielgruppe auf den ausgeübten Werbedruck mit entsprechender Werbewirkung reagiert.

Psychographische Werbewirkungsvariablen, wie Werbeawareness, Bekanntheitsgrad oder Markensympathie, sind als aggregierte Gedächtnisgrößen zu interpretieren (vgl. Steffenhagen 1978, S. 87ff.); diese unterliegen – wie der bereits von Nerlove/Arrow (1962) konzipierte „stock of goodwill“ – im Zeitverlauf einem Depoteffekt (= Carry Over-Effekt): Von Periode zu Periode bleibt ein Teil des erreichten Zielniveaus erhalten, ein Teil jedoch geht verloren, sofern nicht erneute Werbeaktivitäten diesem Zerfall entgegenwirken.

Eine plausible Werbewirkungsfunktion muss diesen Umstand abbilden. In analytischen Arbeiten zur mehrperiodigen Werbebudgetierung wurde nicht selten das folgende Carry Over-Modell genutzt (vgl. Simon 1982; Simon 1985, S. 52; Sebastian 1985, S. 89; Schmalen 1992, S. 58; SevenOne Media 2002, S. 9):

$$(7) \quad Z_t = \gamma Z_{t-1} + f(x_t)$$

$\gamma$  ist als Carry Over-Koeffizient eine einperiodige Behaltensrate ( $0 < \gamma < 1$ ) bezüglich der jeweils betrachteten Werbezielvariablen  $Z$ . Das Komplement  $1 - \gamma$  kann als Zerfallrate („Vergessen“) angesehen werden, mit der das erreichte Niveau einer Werbewirkungsvariablen von einer Periode zur nächsten verloren geht (vgl. Nerlove/Arrow 1962; Gensch/Welam 1973; Schmalen 1992, S. 64).

Die Funktion  $f(x_t)$  stellt in (7) die Lernkomponente dar: Aus ihr ergibt sich der periodenspezifische Effekt eines höher oder geringer bemessenen Periodenetats bzw. Werbedrucks. Für diese Komponente werden unterschiedliche Spezifizierungen vorgeschlagen, je nachdem, ob prinzipiell von einem linearen, konkaven oder s-förmigen Funktionsverlauf ausgegangen wird (vgl. Schmalen 1992, S. 62; Hruschka 1996,

3 Zum Konzept der Werbewirkungsfunktion vgl. Steffenhagen 2000, S. 193ff.

S. 20ff.). Obwohl ein linearer Verlauf in empirischen Studien zur Werbeawareness (vgl. Jex 1985) und zur Markenbekanntheit (vgl. HörZu/FunkUhr 1991) nicht verworfen wurde, sind monoton degressiv ansteigende (= konkave) oder zunächst progressiv, dann degressiv ansteigende (= s-förmige) Funktionstypen plausibler, wenn  $x_i$  ein sehr hohes Niveau annimmt (vgl. Hruschka 1996, S. 20ff.; Schweiger 2002).

Im vorliegenden Beitrag sei für  $f(x_i)$  exemplarisch von einem *konkaven* Funktionsverlauf ausgegangen. In die Effizienzprüfung alternativer Etatstaffelungen innerhalb einer Werbesalve einbezogen seien die beiden folgenden, konkav verlaufenden Wirkungsfunktionen (8) und (9):

$$(8) \quad f(x_i) = \alpha x_i^\beta \quad \alpha > 0; 0 < \beta < 1.$$

Diese *multiplikative Wirkungsfunktion* ist die in der Marketing-Modellierung am häufigsten genutzte Funktion (vgl. Hanssens/Parsons 1993, S. 421); auch für empirische Werbewirkungsanalysen wurde sie vorgeschlagen (vgl. Schmalen 1992, S. 62; Sebastian 1985, S. 81). Die Alternative hierzu sei

$$(9) \quad f(x_i) = a(1 - e^{-bx_i}) \quad a, b > 0.$$

Diese sog. *modifizierte Exponentialfunktion* (vgl. Hanssens/Parsons 1993, S. 415) weist im Gegensatz zu (8) eine obere Schranke  $a$  auf, welche  $f(x_i)$  auch bei extrem hohem  $x_i$  nicht zu überschreiten vermag. Dieser Umstand ist mit kurzfristig begrenzter Lernfähigkeit oder mit einem Wear out-Effekt bei hohem Werbedruck (vgl. Steffenhagen 2000, S. 149) zu begründen.

Beide Wirkungsfunktionen sind – eingebettet in das Carry Over-Modell (7) – unproblematisch empirisch schätzbar, wenn für den jeweiligen Untersuchungsfall Werbettrackingdaten vorliegen. Für sog. Fast Moving Consumer Goods ist dies heutzutage im Allgemeinen der Fall. Eine Reihe mittlerweile im „Modelling“ erfahrener Dienstleister bieten der Praxis entsprechende Analyseleistungen an (vgl. Feldmeier 2002; Werner 2004).

## 3.2 Analyseweg

Zu den in Abschnitt 2 aufgezeigten, je nach Lage des Falles auf Effektivität und Effizienz ausgerichteten Aufgabenstellungen seien nun unter exemplarischem Ansatz des Carry Over-Modells (7) mit den beiden Funktionsalternativen (8) und (9) Aussagen über die optimale Etatstaffelung entwickelt. Abbildung 5 ordnet diese verschiedenen „Fälle“ und weist ihnen eine durchgängige Nummerierung zu, um im Folgenden auf sie in Kurzform Bezug nehmen zu können. Um die Länge des vorliegenden Beitrags zu begrenzen, sei nur das Nötigste zum jeweiligen mathematischen Analyseweg ausgeführt.

Abbildung 5: Die analysierten Modellalternativen

| Lern-<br>komponente \ Aufgaben-<br>stellung | $Z_T \rightarrow \text{Max!}$<br>$\sum x_t \leq B$ | $Z_T \geq \underline{Z}$<br>$\sum x_t \rightarrow \text{Min!}$ |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
|                                             | Fall 1a                                            | Fall 2a                                                        |
| Multiplikative<br>Funktion                  |                                                    |                                                                |
| Modifizierte<br>Exponential-<br>funktion    | Fall 1b                                            | Fall 2b                                                        |

Da in jeder der vier verschiedenen Aufgabenstellungen angesichts der (strikten) Konkavität der Werbewirkungsfunktion  $f(x_t)$ , der Struktur des Carry Over-Modells sowie der Stetigkeit der Variablen  $x_t$  die jeweilige Ungleichungsrestriktion in einer effizienten Lösung in Gleichungsform erfüllt wird, ist jeder Fall nach einem *Lagrange-verfahren* behandelbar; die Differenzierbarkeit der Zielgröße  $Z_t$  nach  $x_t$  ist annahmegemäß gesichert. Für jeden Fall lässt sich auf diesem Weg eine Aussage zum Größenverhältnis zweier zeitlich benachbarter, optimaler  $x^*$ -Werte in einer Werbesalve ermitteln, also zum Verhältnis zweier Werte  $x_{t+1}^*/x_t^*$  in einer Salve. Daran zeigt sich, ob eine aufsteigende, absteigende oder eine andere Staffelung des Periodenetats jeweils aufgabenadäquat ist. Der Analyseweg hat die Verkettung zeitlich benachbarter  $Z_t$ -Werte gemäß (7) zu beachten. Der Weg sei zunächst an den Fällen 1a und 1b verdeutlicht.

### 3.2.1 Fälle 1a und 1b

Mittels rekursiven Einsetzens der  $Z_{t-1}$ -Ausdrücke ( $t = T, T-1, \dots, 1$ ) in den jeweiligen  $Z_t$ -Ausdruck gemäß (7) bis zurück zu einem Startwert  $Z_0$ , mit dem das beworbene Produkt in die Werbesalve eintritt, folgt

$$(10) \quad Z_T = \gamma^T Z_0 + \sum_{t=1}^T \gamma^{T-t} f(x_t).$$

Ein Lagrange-Ansatz zur Maximierung dieser Größe unter Wahrung der Restriktion (2)

$$L = \gamma^T Z_0 + \sum_{t=1}^T \gamma^{T-t} f(x_t) + \lambda \left( B - \sum_{t=1}^T x_t \right)$$

führt zu den Optimalitätsbedingungen

$$(11) \quad \frac{\partial f(x_t^*)}{\partial x_t} = \frac{\lambda^*}{\gamma^{T-t}} \quad t = 1, \dots, T.$$

Die Sternchen-Notation soll deutlich machen, dass diese Gleichungen nur im gesuchten Optimum, d.h. nur für die gesuchten  $x_t^*$ -Werte, erfüllt sind;  $\lambda$  kennzeichnet den Lagrange'schen Multiplikator.

Die Optimalitätsbedingungen zeigen, dass in einer Werbesalve mit wachsendem  $t$  der Term auf der rechten Seite von (11) abnehmen muss. Wenn jedoch die Etatstaffelung im Salvenverlauf abnehmende Grenzwirkungen generieren soll, müssen – angesichts der Konkavität von  $f(x_t)$  – die optimalen  $x_t^*$ -Werte im Laufe der Salve größer werden: *Effizient* ist es in diesem Fall deshalb in der Tat, dem *aufsteigenden Sägeblatt* gemäß Kaplitza (2002) zu folgen.

Das Verhältnis zwischen zwei benachbarten  $x^*$ -Werten ist je nach anzusetzender  $f(x_t)$ -Funktion konkretisierbar. Für den Fall 1a wird (11) zweckmäßigerweise umgeformt in

$$(12) \quad \frac{\partial f(x_{t+1}^*)}{\partial x_{t+1}} = \frac{\lambda^*}{\gamma^{T-(t+1)}} = \gamma \frac{\partial f(x_t^*)}{\partial x_t}.$$

Einsetzen der 1. Ableitung der *multiplikativen Wirkungsfunktion* (8) in (12) ergibt nach geeigneter Umstellung

$$(13) \quad \frac{x_{t+1}^*}{x_t^*} = \left( \frac{1}{\gamma} \right)^{\frac{1}{1-\beta}}.$$

Der Term auf der rechten Seite von (13) ist für  $0 < \gamma < 1$  und  $\beta < 1$  – beides sind empirisch plausible Gegebenheiten – größer Eins: Die optimalen *Periodenetats* müssen folglich *im Salvenverlauf ansteigen*. Dieser Befund entspricht obiger Argumentation, die von den Grenzwirkungen in (11) ausging. Der „Aufschlagsatz“, nach dem aus  $x_t^*$  die Höhe von  $x_{t+1}^*$  hervorgeht, ist gemäß (13) umso größer zu bemessen, je kleiner der Carry Over-Koeffizient  $\gamma$  ist und je größer der Wirkungsparameter  $\beta$  ist. Und da der Aufschlagsatz eine konstante, d.h. zeitinvariante Größe ist, muss bei multiplikativer Lernkomponente in (7) bei der Bemessung der Periodenetats *progressiv* „zugelegt“ werden, damit der Salvenetat effizient – und mit Blick auf die Maximierung von  $Z_T$  – auch, wie gefordert, hinreichend wirkungsvoll verausgabt wird.



Der Ausdruck (13) lässt zwar das optimale Spending-Muster in einer Werbesalve erkennen, liefert jedoch keine *Bestimmungsgleichung* für die  $x_i^*$ -Werte. Eine solche lässt sich entwickeln, indem für die *multiplikative Wirkungsfunktion* (8) von (11) ausgegangen wird, nämlich von

$$(14) \quad \alpha \beta x_i^{*\beta-1} = \frac{\lambda^*}{\gamma^{T-i}}.$$

Auflösen nach  $x_i^*$  und Einsetzen des resultierenden Ausdrucks in Restriktion (2), die in Gleichungsform mit der gesuchten optimalen, effizienten Lösung ebenfalls erfüllt werden muss, führt zu

$$(15) \quad \frac{1}{\lambda^*} = \frac{1}{\alpha \beta} \left( \frac{1 - \gamma^{\frac{1}{1-\beta}}}{1 - \gamma^{\frac{T}{1-\beta}}} B \right)^{\frac{1}{1-\beta}}.$$

Diese Gleichung ist wiederum in den gemäß (14) zu ermittelnden Ausdruck für  $x_i^*$  einzusetzen; das Resultat ist

$$(16) \quad x_i^* = \gamma^{\frac{T-i}{1-\beta}} \left( \frac{1 - \gamma^{\frac{1}{1-\beta}}}{1 - \gamma^{\frac{T}{1-\beta}}} B \right).$$

Die Bestimmungsgleichung (16) erlaubt es, für jedes im Anwendungsfall empirisch geschätzte  $\gamma$  und  $\beta$  einen Salvenetat  $B$  auf  $T$  Periodenetats der Salve effizient aufzuteilen. Der Parameter  $\alpha$  ist offensichtlich für die Etatstaffelung innerhalb einer Salve irrelevant.

Bei Ansatz der *modifizierten Exponentialfunktion* (9) im Fall 1b gilt gemäß (11)

$$(17) \quad a b e^{-bx_i^*} = \frac{\lambda^*}{\gamma^{T-i}}.$$

Das weitere Vorgehen, wie am Beispiel der multiplikativen Funktion erläutert, führt zum Ergebnis

$$(18) \quad x_{i+1}^* - x_i^* = -\frac{1}{b} \ln \gamma$$

bzw.

$$(19) \quad \frac{x_{i+1}^*}{x_i^*} = 1 - \frac{1}{b x_i^*} \ln \gamma.$$

Im Vergleich zum konstant hohen Verhältnis zwischen  $x_{i+1}^*$  und  $x_i^*$  bei Ansatz der multiplikativen Wirkungsfunktion (siehe Gleichung (13)) wird aus (19) ersichtlich,

dass dieses Verhältnis bei Gültigkeit einer modifizierten Exponentialfunktion nicht konstant ausfällt, sondern von der Höhe von  $x_i^*$  abhängt. Jedoch zeigt (18), dass für plausible Werte von  $b$  und  $\gamma$  der stets positive Term auf der rechten Seite von (18) eine Konstante ist. Dies bedeutet, dass die  $x^*$ -Werte während einer effizient dosierten Werbesalve *linear* ansteigen müssen. Genau dieser Fall wird mit Kaplitzas Grafik (vgl. Abbildung 3) treffend abgebildet.

Aus (18) ist ferner zu entnehmen, dass die Differenz zwischen der Höhe zweier zeitlich benachbarter Periodenetas desto kleiner ist – also das effiziente Spending-Muster zunehmend zu einem konstant hohen Werbedruck tendiert – je geringer der Carry Over-Koeffizient  $\gamma$  von Eins abweicht bzw. je größer  $b$  ausfällt. Beides leuchtet unmittelbar ein. Wenn zum einen von Periode zu Periode im Extremfall ( $\gamma=1$ ) nichts von der aufgebauten Werbewirkung verloren geht, ist es gleichgültig, wann während der Werbesalve Werbedruck ausgeübt wird; dann ist es effizient, in jeder Periode auf der Wirkungsfunktion „möglichst weit links zu arbeiten“, d.h. im Bereich maximal realisierbarer Wirkung pro Geldeinheit. Dies ist nur möglich, wenn der Salvenetat in kleinstmögliche, identische Teile, also in die Beträge  $B/T$ , gestückelt wird. Wenn zum anderen  $b$  gegen Unendlich geht, wird zunehmend mit schon geringstem Geldeinsatz nahezu die maximale Wirkung, nämlich  $a$ , pro Periode erzielt. Auch dann ist es effizient, pro Periode so wenig wie möglich aufzuwenden; und weniger als der  $T$ -te Teil von  $B$  kann in einer Periode nicht verausgabt werden, ohne in einer anderen Periode mit einem größeren Teil ein schlechteres Wirkung-zu-Geldeinsatz-Verhältnis zu realisieren.

Zur Herleitung einer *Bestimmungsgleichung* für die  $x_i^*$ -Werte für den Fall 1b ist Gleichung (18) recht praktisch: Alle  $x_i^*$ -Werte ( $t = 1, \dots, T$ ) lassen sich rekursiv auseinander entwickeln und es folgt unter Beachtung der Restriktion (2):

$$(20) \quad \sum_{i=1}^T x_i^* = T \left( x_1^* - \frac{T-1}{2b} \ln \gamma \right) = B$$

bzw.

$$(21) \quad x_1^* = \frac{B}{T} + \frac{T-1}{2b} \ln \gamma.$$

Da sich jedes  $x_{i+1}^*$  gemäß (18) aus  $x_i^*$  ergibt, folgt schließlich

$$(22) \quad x_i^* = \frac{B}{T} + \frac{T-2i+1}{2b} \ln \gamma.$$

Die Bestimmungsgleichung (22) legt frei, dass in jeder Periode einer Werbesalve der jeweilige Periodenetat sich aus einem salvenspezifischen, periodenunabhängigen „Durchschnittsetat“ pro Periode,  $B/T$ , ergibt, sowie aus einem periodenspezifischen Term, welcher „links“ vom Zeitzentrum  $\bar{t}$  der Werbesalve, nämlich für  $\bar{t} < (T+1)/2$ ,

negativ ist, und „rechts“ vom Zeitzentrum der Salve, d.h. für  $\bar{t} > (T + 1)/2$ , positiv ausfällt; denn  $\ln \gamma$  ist für plausible Werte von  $\gamma$  negativ und  $b$  ist positiv definiert. Je kleiner der Carry Over-Koeffizient bzw. je größer die „Steilheit“ der Wirkungsfunktion gemäß der Höhe von  $b$ , desto steiler fällt folglich der Anstieg eines „Salven-Sägezahns“ aus.

Auch hier wird erkennbar, dass der Niveauparameter  $a$  der modifizierten Exponentialfunktion – ähnlich  $\alpha$  in der multiplikativen Funktion – für das optimale Spending-Muster innerhalb einer Salve unbedeutend ist.

### 3.2.2 Fälle 2a und 2b

Ein ähnlicher Lösungsweg wie zur Konstellation 1 ist auf die Fälle 2a und 2b anwendbar. Die Ableitung der Lagrange-Funktion

$$(23) \quad L = \sum_{i=1}^T x_i + \lambda \left[ Z - \gamma^T Z_0 - \sum_{i=1}^T \gamma^{T-i} f(x_i) \right]$$

nach  $x_i$  liefert die Optimalitätsbedingungen

$$(24) \quad \frac{\partial f(x_i^*)}{\partial x_i} = \frac{1}{\lambda^* \gamma^{T-i}} \quad i = 1, \dots, T.$$

Da sich das hier im Vergleich zu (11) mit seinem Kehrwert enthaltene  $\lambda^*$  im weiteren Verlauf des Herleitens der  $x_{i+1}^*/x_i^*$ -Relation für die multiplikative Funktion (Fall 2a) bzw. für die modifizierte Exponentialfunktion (Fall 2b) aufhebt, gelten dieselben Erkenntnisse wie zu den Fällen 1a bzw. 1b: *Effizient ist eine aufsteigende Etatstaffelung*, je nach  $f(x_i)$ -Typ progressiv bzw. linear ansteigend.

Als *Bestimmungsgleichung* für die  $x_i^*$  ergibt sich – die gleiche Prozedur wie im Fall 1a nutzend – bei Gültigkeit der *multiplikativen Wirkungsfunktion* (Fall 2a)

$$(25) \quad x_i^* = \gamma^{\frac{T-i}{1-\beta}} \left( \frac{Z - \gamma^T Z_0}{\alpha} \frac{1 - \gamma^{\frac{1}{1-\beta}}}{1 - \gamma^{\frac{T}{1-\beta}}} \right)^{\frac{1}{\beta}}.$$

Bei Gültigkeit einer *modifizierten Exponentialfunktion* resultiert – den Weg wie im Fall 1b beschreitend – für den Fall 2b

$$(26) \quad x_i^* = -\frac{1}{b} \ln \left[ -\frac{1}{\gamma^{T-i}} \left( \frac{Z - \gamma^T Z_0}{a} - \frac{1 - \gamma^T}{1 - \gamma} \right) \right].$$

Hieraus wird ersichtlich, dass die jeweils zu bewältigende Aufgabenstellung – von  $Z_0$  ausgehend soll  $\underline{Z}$  erreicht werden – nur dann lösbar ist, wenn die Parameter  $\gamma$  und  $a$  dieses im jeweiligen Anwendungsfall zulassen: Der eckige Klammerausdruck in (26) muss größer als Null und kleiner als Eins sein (für *alle*  $t = 1, \dots, T$ ), damit positive  $x_t^*$ -Werte aus (26) hervorgehen können

## 4 Zusammenfassung und Ausblick

Der vorliegende Beitrag behandelt eine bedeutsame Teilentscheidung bei der zeitlichen Werbeplanung: Wie sollen einzelne Spendings innerhalb einer vorgesehenen Werbesalve in ihrer Höhe zeitlich gestaffelt werden? Die Praxis bietet hierzu eine Heuristik an: Das sog. aufsteigende Sägeblatt. Die analytische Überprüfung der Fragestellung anhand „einfacher“ Modelle, in denen Lernen und Vergessen psychischer Werbewirkungen abgebildet wird, bestätigt die Richtigkeit der Heuristik aus dem Blickwinkel der Effektivität und Effizienz einzusetzender Spendings.

Die Begründung der Heuristik lässt sich auf der analytischen Grundlage jedoch präzisieren: Das „aufsteigende Sägeblatt“ ergibt sich als effizientes Spending-Muster, da bei der zeitlichen Verteilung der Periodenetats innerhalb einer Werbesalve ein Kompromiss gefunden werden muss zwischen möglichst spät einsetzendem Werbedruck (um nicht zu viel Wirkungserfall bis zum Ende der Werbesalve in Kauf nehmen zu müssen) und nicht zu hohen Periodenetats (um nicht im wenig Wirkung bringenden, „flachen“ Bereich der konkaven Wirkungsfunktion operieren zu müssen).

Mit den vorliegenden Befunden ist die aufgeworfene Fragestellung jedoch nicht abschließend geklärt: Die Modellprämissen sind noch zu restriktiv, um für die Befunde eine hinreichende Generalisierbarkeit beanspruchen zu können. Folgende Fragen bleiben offen:

- Welche Konsequenzen ergeben sich für alternative, hier nicht geprüfte Wirkungsfunktionstypen für die Lernkomponente  $f(x_t)$  im unterstellten Carry Over-Modell?
- Welche Konsequenzen ergeben sich, wenn alternative Gütekriterien bzw. Zielfunktionen betrachtet werden? So könnte im Fall 1 – anstatt  $Z_T$  zu maximieren – der begrenzte Salvenetat darauf ausgerichtet werden, das während der Dauer der Werbesalve durchschnittlich erzielte Wirkungsniveau zu maximieren (vgl. Strong 1977; Trommsdorff 1981; Mahajan/Muller 1986) und darüber hinaus auch den am Ende der Salve bestehenden „Restwert“ an psychischer Wirkung einzubeziehen,

der während der folgenden Werbepause allmählich zerfällt (vgl. Simon 1979; Mahajan/Muller 1986).

- Welche Konsequenzen ergeben sich im (realistischen) Fall *mehrfacher Zielsetzung* mit jeweils werbezielspezifischen Wirkungsfunktionen?

Schließlich ist auch das unterstellte, *sehr einfache Carry Over-Modell* in Frage zu stellen:

- Das hier unterstellte Modell (7) beachtet nicht, dass das Ausmaß des Werbeeffekts  $f(x_t)$  vom jeweils erreichten  $Z_{t-1}$ -Niveau abhängen kann bzw. abhängen wird, denn schließlich findet  $Z_t$  – je nach Skalierung – eine unüberwindbare obere Schranke beim Wert Eins bzw. 100 %.
- Das hier unterstellte Modell abstrahiert von allen Konkurrenzeinflüssen, die sich nicht nur in der Lernkomponente  $f(x_t)$ , sondern auch in der Höhe des Carry Over-Effekts bemerkbar machen dürften.

Somit findet die weitere Forschung ein noch sehr ergiebiges Arbeitsfeld – ganz abgesehen von den bislang unbearbeiteten Fragen nach der „richtigen“ Anzahl und Dauer einzuplanender Werbesalven sowie deren zeitlicher Verankerung bei nicht-saisonal- oder nicht-ereignisorientierter zeitlicher Werbeplanung.

## 5 Literaturverzeichnis

BRONNENBERG, B.J., Advertising Frequency Decisions in a Discrete Markov Process Under a Budget Constraint, in: Journal of Marketing Research, 35. Jg., 1998, S. 399-406.

BRUHN, M., Kommunikationspolitik, 2. Aufl., München 2003.

CANSIER, A., Eine quantitative Analyse zeitlicher Werbebudgetstrategien, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 55. Jg., 2003, S. 491-509.

DYCKHOFF, H.; AHN, H., Sicherstellung der Effektivität und Effizienz der Führung als Kernfunktion des Controlling, in: Kostenrechnungspraxis, 45. Jg., 2001, S. 111-121.

ERICKSON, G.M., Advertising Strategies in a Dynamic Oligopoly, in: Journal of Marketing Research, 32. Jg., 1995, S. 233-237.

FEINBERG, F.M., Pulsing Policies for Aggregate Advertising Models, in: Marketing Science, 11. Jg., Nr. 3/1992, S. 221-234.

FELDMEIER, S., Die Marke im Modell, in: werben & verkaufen, Nr. 43/2002, S. 38-40.

- GENSCH, D.H.; WELAM, U.P., An Optimum Budget Allocation Model for Dynamic, Interacting Market Segments, in: *Management Science*, 20. Jg., Nr. 2/1973, S. 179-190.
- GIERL, H., *Marketing*, Stuttgart 1995.
- HANSSSENS, D.; PARSONS, L.J., Econometric and Time Series Market Response Models, in: ELIASHBERG, J.; LILIEN, G.L. (Hrsg.), *Marketing, Handbooks in OR & MS*, Bd. 5, Amsterdam 1993, S. 409-464.
- HÖRZU; FUNKUHR (Hrsg.), *Markenbekanntheit und Werbeetat*, Hamburg 1991.
- HRUSCHKA, H., *Marketing-Entscheidungen*, München 1996.
- JEX, C.F., Short-term Modelling of Advertising Effectiveness: A Confirmation of Broad-bent's Model, in: *Journal of the Market Research Society*, 1985, S. 293-297.
- KAPLITZA, G., Der optimale Werbe-Etat, in: *Vierteljahreshefte für Werbewissen*, H. 2/2002, S. 8-13.
- LASSLOP, I., *Effektivität und Effizienz von Marketing-Events*, Wiesbaden 2003.
- MAHAJAN, V.; MULLER, E., Advertising Pulsing Policies for Generating Awareness for New Products, in: *Marketing Science*, 5. Jg., Nr. 2/1986, S. 89-106.
- MESAK, H.I., An Aggregate Advertising Pulsing Model with Wearout Effects, in: *Marketing Science*, 11. Jg., Nr. 3/1992, S. 310-326.
- MESAK, H.I., On the Generalizability of advertising pulsation monopoly results to an oligopoly, in: *European Journal of Operational Research*, 117. Jg., 1999, S. 429-449.
- NERLOVE, M.; ARROW, K.J., Optimal Advertising under Dynamic Conditions, in: *Economica*, 29. Jg., 1962, S. 129-142.
- NIESCHLAG, R.; DICHTL, E.; HÖRSCHGEN, H., *Marketing*, 19. Aufl., Berlin 2002.
- PARK, S.; HAHN, M., Pulsing in a Discrete Model of Advertising Competition, in: *Journal of Marketing Research*, 28. Jg., Nr. 4/1991, S. 397-405.
- SCHARPF, K., Die richtige Strategie gegen das Vergessen, in: *Horizont*, Nr. 33/1999, S. 56.
- SCHMALEN, H., *Kommunikationspolitik. Werbeplanung*, 2. Aufl., Stuttgart u.a. 1992.
- SCHWEIGER, G., Werbebudgetierung, in: DILLER, H. (Hrsg.), *Vahlens Großes Marketing Lexikon*, 2. Aufl., München 2001, S. 1855-1858.
- SEBASTIAN, K.-H., *Werbewirkungsanalyse für neue Produkte*, Wiesbaden 1985.
- SEVENONE MEDIA (Hrsg.), *AdTrend '99*, Berlin 1999.
- SEVENONE MEDIA (Hrsg.), *AdTrend Spezial 01: Auswirkung von Werbepausen, Unterführung* 2002.

SIMON, H., ADPULS: An Advertising Model with Wearout and Pulsation, in: Journal of Marketing Research, 19. Jg., Nr. 3/1982, S. 352-363.

SIMON, H., Goodwill und Marketingstrategie, Wiesbaden 1985.

SIMON, H.; MÖHRLE, M., Werbebudgetierung, in: BERNDT, R.; HERMANN, H. (Hrsg.), Handbuch Marketing-Kommunikation, Wiesbaden 1993, S. 310-316.

SIMON, J., What Do Zielske's Real Data Really Show about Pulsing?, in: Journal of Marketing Research, 16. Jg., Nr. 3/1979, S. 415-420.

SPIEGEL-VERLAG (Hrsg.), AdProf 1. Die Wirkung von Pkw-Kampagnen in gehobenen Zielgruppen, Hamburg 2003.

STEFFENHAGEN, H., Wirkungen absatzpolitischer Instrumente. Theorie und Messung der Marktreaktion, Stuttgart 1978.

STEFFENHAGEN, H., Wirkungen der Werbung, 2. Aufl., Aachen 2000.

STEFFENHAGEN, H., Ökonomische Werbemixplanung mit „außerökonomischen“ Werbezielen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (im Druck) 2005.

STEFFENHAGEN, H.; SIEMER, S., Untaugliche Werbezielformulierungen der Praxis, in: Marketing ZFP, 18. Jg., 1996, S. 45-54.

STRONG, E.C., The Spacing and Timing of Advertising, in: Journal of Advertising Research, 17. Jg., Dezember 1977, S. 25-31.

TROMMSDORFF, V., Massierte und verteilte Werbung, Berlin, Wirtsch.wiss. Dokumentation, Diskussionspapier 60, 1981.

VDZ (Hrsg.), Wie Werbung wirkt. Ökonometrisches Modellierung mit OMD Metrics, Band 1: Fallstudie NIVEA, Hamburg 2004.

WERNER, M., Modellierung – Der Königsweg für höhere Werbeeffizienz?, in: absatzwirtschaft, Sonderheft 2004, S. 122-126.

**Hans H. Bauer, Percy Smend**

# **Marktorientierte Gestaltung von Multikanalsystemen**

**Das Beispiel Automobildistribution**

|       |                                                                           |     |
|-------|---------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1     | Gestaltung von Multikanalsystemen im Fokus der Distributionspolitik ..... | 337 |
| 2     | Multikanalsysteme als Untersuchungsgegenstand .....                       | 338 |
| 2.1   | Begriff und Einordnung der Multikanaldistribution.....                    | 338 |
| 2.2   | Bestandsaufnahme bisheriger Forschungsansätze zu Multikanalsystemen.....  | 339 |
| 3     | Gestaltung von Multikanalsystemen in der Automobildistribution.....       | 341 |
| 3.1   | Motivation und Gang der Untersuchung.....                                 | 341 |
| 3.2   | Untersuchungsergebnisse .....                                             | 343 |
| 3.2.1 | Nutzenpotenziale aus den veränderten Rahmenbedingungen .....              | 343 |
| 3.2.2 | Pluralisierung der Betriebsformen.....                                    | 345 |
| 3.2.3 | Markenspezifische Heterogenisierung der Vertriebssysteme .....            | 347 |
| 4     | Branchenübergreifende Handlungsempfehlungen.....                          | 350 |
| 5     | Literaturverzeichnis.....                                                 | 352 |



# 1 Gestaltung von Multikanalsystemen im Fokus der Distributionspolitik

Wie nur wenige andere Themen gewinnt die Distributionspolitik in praktischen und wissenschaftlichen Diskussionen Bedeutung als *Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile*. Hintergrund ist eine zunehmende Austauschbarkeit von Produkten, Leistungen und den damit zusammenhängenden Kommunikationsbotschaften. Firmen, wie Dell Computers und Charles Schwab, weisen einen komparativen Konkurrenzvorteil auf, der v.a. ihrem Distributionssystem entspringt; in homogenen Märkten eint sie ein schnelleres Wachstum bei geringeren Kosten und erhöhter Kundenorientierung im Vergleich zum Wettbewerb. Dabei haben Entscheidungen zur Distributionspolitik Einfluss auf sämtliche marktpolitische Aktivitäten des Herstellers. Sie schaffen nicht nur die grundlegenden, langfristigen und nur schwer revidierbaren Rahmenbedingungen des Marktzugangs und der Marktabdeckung. Darüber hinaus üben sie in zunehmendem Maße Einfluss auf die *Präferenzbildung und Kaufentscheidung der Konsumenten* aus. Ungeachtet ihrer strategischen Bedeutung ist die Distribution seit geraumer Zeit einem *erheblichen Wandel* unterworfen. Dieser Wandel spiegelt sich insbesondere in Diskussionen um eine fortschreitende Händlerkonzentration und den damit verbundenen Verlust an Autonomie der Hersteller wider (vgl. Diller 2001, S. 121ff.). Der Wandel resultiert des Weiteren aus aktuellen Trends im Konsumentenverhalten, den neuen Anforderungen an die Absatzkanäle von Unternehmen sowie aus den Auswirkungen der Internet-Diffusion auf Distribution und Absatzkanal (vgl. u.a. Cespedes 1989, S. 2f.; Tietz 1999, S. 582ff.). Es kommt zur Entstehung und raschen Verbreitung *innovativer Betriebsformen* im Handel. Neue Akteure drängen in den Markt, tradierte Wertschöpfungsstrukturen werden in Frage gestellt und etablierte Konstellationen zwischen Hersteller und Handel von neuartigen Arrangements abgelöst. Es erweitert sich für Hersteller das *Optionsspektrum für Marktzugang und Marktabdeckung*.

Mit der Ausweitung der Absatzkanalalternativen zur Marktbearbeitung erringt das Thema der *Multikanaldistribution* zunehmende Bedeutung. Multikanalsysteme werden als Strategieoption betrachtet, um Märkte flächendeckend und effizient zu bearbeiten und die Kundenausschöpfung zu erhöhen, indem Konsumenten mit Hilfe unterschiedlicher Absatzkanäle eine Vielzahl von Kontaktpunkten für unterschiedliche Kauf- und Bedürfnissituationen angeboten wird (vgl. Schramm-Klein 2003, S. 2). Anderson/Day/Rangan verstehen Multikanalsysteme in Anbetracht der zunehmenden Fragmentierung von Kundenbedürfnissen als einzige Möglichkeit, eine breite segmentübergreifende Marktabdeckung zu erzielen (vgl. Anderson/Day/Rangan 1997, S. 64f.): „Different customers with different buying behaviors will seek out channels that best serve their needs.“ (Rangan 1994, S. 6). Unstetes Kaufverhalten führt dazu, dass ein einziger Kanal für sich genommen die Bedürfnisse der Konsumenten in nur geringerem Umfang befriedigen kann als eine Kombination unterschiedlicher Ein-

kaufsformate. Klassische Distributionsansätze, die sich in ihren Empfehlungen zu meist auf den einzelnen Absatzkanal beschränken, werden der mit Multikanalsystemen verbundenen Komplexitätszunahme nicht mehr gerecht. Vielmehr bedarf es nun einer *dyadenübergreifenden Betrachtung*, die die Wechselbeziehungen zwischen den einzelnen Absatzkanälen berücksichtigt. Insofern sind Multikanalsysteme als strategische *Marketinginnovation* zu charakterisieren, die ein neues Konzept der Marktbearbeitung darstellen und in der von Diller empirisch ermittelten Rangfolge aktueller Innovationsfelder auf dem achten Platz stehen (vgl. Diller 2004, S. 19).

## 2 Multikanalsysteme als Untersuchungsgegenstand

### 2.1 Begriff und Einordnung der Multikanaldistribution

Der *Begriff der Multikanaldistribution* (auch: Mehrkanal- oder Multichanneldistribution) wird in Forschung und Praxis nicht einheitlich genutzt. Infolge der gestiegenen Bedeutung des Themas kommt es zu einer verwirrenden Vielfalt an Synonymen und Spielarten, die eine Einordnung des Begriffes nahe legen: Multikanaldistribution bezeichnet zunächst die *Distribution über mehrzahlige Absatzkanäle* und beschreibt allein eine zahlenmäßige Erweiterung gegenüber dem Vertrieb eines Monokanalanbieters. Multikanalsysteme lassen sich als eine Kombination mehrerer Absatzkanäle durch einen Hersteller verstehen. Der *parallele Einsatz mehrerer Absatzkanäle* ist sämtlichen Definitionsansätzen von Multikanalsystemen gemein und wird als notwendige Bedingung verstanden. Darüber hinaus wird ein *Sortimentszusammenhang* zwischen den Kanälen als hinreichende Bedingung angesehen. Der Sortimentszusammenhang wird als wichtig erachtet, um Multikanalsysteme von Formen der Diversifikation abzugrenzen sowie um der Bedeutung von Wechselwirkungen zwischen den Absatzkanälen Rechnung tragen zu können, die bei unterschiedlicher Sortimentsausrichtung nicht in vergleichbarer Form gegeben wäre (vgl. Schramm-Klein 2003, S. 16f.).<sup>1</sup>

Multikanalsysteme stellen spezifische Ausprägungen von *Distributionssystemen* dar. Stern/El Ansary/Coughlan definieren ein Distributionssystem als „an interorganizational system comprising a set of interdependent institutions and agencies involved in the task of moving anything of value from its point of conception, extraction, or production to points of consumption“ (Stern/El Ansary/Coughlan 1996, S. 3f.). Multika-

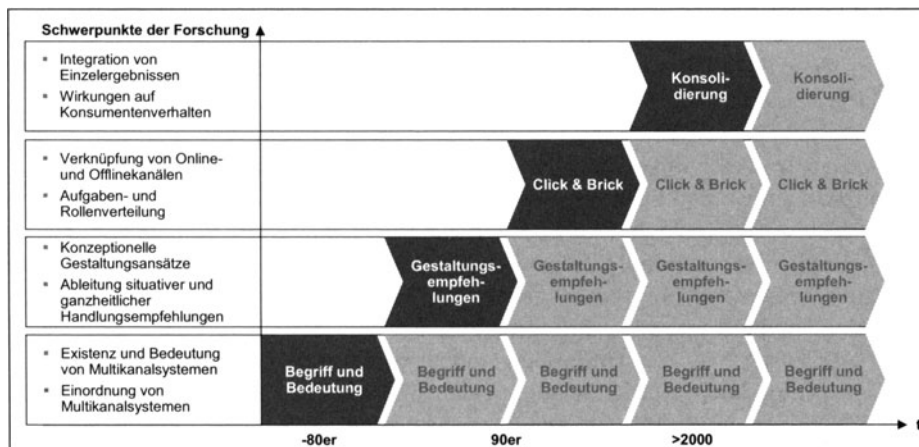
<sup>1</sup> Unter Sortimentszusammenhang soll ein sich zwischen Absatzkanälen in wesentlichen Teilbereichen überlappendes Sortiment verstanden werden.

nalsysteme werden demzufolge verstanden als *spezifische Ausprägungsform von Distributionssystemen, bei denen für den Vertrieb von Gütern einer Produktmarke mehrere Absatzkanäle, die einen Sortimentszusammenhang aufweisen, kombiniert werden.*

## 2.2 Bestandsaufnahme bisheriger Forschungsansätze zu Multikanalsystemen

Die wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Thema der Multikanaldistribution lässt sich vereinfacht in *vier Entwicklungsschritten* darstellen. Diese sind durch spezifische Schwerpunkte gekennzeichnet, die den jeweiligen Fokus der Forschung widerspiegeln (vgl. Abb. 1). Die ersten Arbeiten, die sich mit dem Themenkomplex beschäftigen und sich vornehmlich mit *Begriff und wachsender Bedeutung* von Multikanalsystemen auseinandersetzen, erscheinen in den siebziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts von Mallen und Weigand.<sup>2</sup> Weitere Aufmerksamkeit erfährt die Thematik durch die Harvard-Forscher Cespedes, Corey und Rangan, die in den beiden folgenden Jahrzehnten in meist fallstudienorientierten Veröffentlichungen normativen Charakters Fragen zum Integrationsgrad, zu Kanalkonflikten und zur Aufgabenverteilung in den Distributionssystemen als wesentliche Aspekte der Multikanaldistribution untersuchen (vgl. u.a. Cespedes/Corey 1990; Rangan 1994).

Abbildung 1: Entwicklungsschritte der Multikanalforschung



<sup>2</sup> Frühe Untersuchungen umfassen Mallen 1970, S. 51-57 und Weigand 1977, S. 95-105.

Ansätze zur Systemgestaltung und Rollenverteilung zwischen den Absatzkanälen können in der Folge die Arbeiten von Magrath/Hardy mit dem Schwerpunktthema Konfliktmanagement und von Moriarty/Moran zur Sicherung von Effizienz und Effektivität im Distributionssystem liefern (vgl. Magrath/Hardy 1987; Moriarty/Moran 1991). Die Veröffentlichungen konzentrieren sich zunehmend auf das Erarbeiten von *normativen Gestaltungsempfehlungen*. Bedeutende Impulse im deutschsprachigen Raum zur Erforschung von Multikanalsystemen gehen von der Hochschule St. Gallen aus, an der sich ein Forscherteam um Tomczak und Schögel seit Mitte der Neunziger Jahre intensiv mit der Thematik auseinandersetzt (vgl. u.a. Schögel/Tomczak 1995; Schögel/Sauer 2002). Schögel entwickelt erstmals einen ganzheitlichen, branchenübergreifenden Entscheidungsansatz für das Management von Multikanalsystemen (vgl. Schögel 1997).

Das Thema der Multikanaldistribution erlebt in der dritten Entwicklungsstufe eine Renaissance, die sich vor allem auf die *Etablierung von Online-Vertriebswegen* gründet. Denn während eine Vielzahl allein internetbasierter Unternehmen einen erheblichen Teil ihres Marktwertes einbüßt, können zur gleichen Zeit etablierte Anbieter aus dem stationären Geschäft stark wachsende E-Commerce-Umsätze vermelden. Nachdem ein Großteil der zumeist praxisorientierten Arbeiten ausschließlich wachsende Bedeutung, Herausforderungen und auf Plausibilitätsüberlegungen beruhende Handlungsempfehlungen in den Mittelpunkt stellt, gewinnt das Thema nun auch in der wissenschaftlichen Forschung an Gewicht. Schwerpunkte bilden konzeptionelle Arbeiten zur Aufgaben- und Rollenverteilung zwischen virtuellen und stationären Kanälen sowie fallstudienorientierte Arbeiten zu Herausforderungen und Prozessen der Transformation von Distributionssystemen (vgl. u.a. Otto/Chung 2000; Vishwanath/Mulvin 2001).

In einer letzten, noch andauernden Phase ist eine *Konsolidierung der Einzelergebnisse* zu beobachten. Zunehmend wird hierbei die Integration der eingesetzten Absatzkanäle thematisiert und als Erfolgsfaktor herausgehoben (vgl. hier und im Folgenden u.a. Schröder/Großweischede 2002, S. 81; Wirtz/Büttner/Schwarz 2003, S. 79; Adolphs 2004). Ausgehend von ersten Erkenntnissen aus der Verknüpfung von Online- und Offline-Kanälen beschäftigen sich Arbeiten mit Spielarten der marktseitigen Integration, um Kunden ein nahtloses Einkaufserlebnis zu bieten, sowie mit der betrieblichen Integration von Systemen und Prozessen, die auf die Realisierung von Synergiepotenzialen abzielt. Erste empirische Erkenntnisse deuten auf die Erfolgsrelevanz integrierter Multikanalsysteme hin: Der systematischen Steuerung und kanalübergreifendem Marketing konnte ein positiver Erfolgseinfluss nachgewiesen werden. Während zweifellos ein Beitrag zum Verständnis des Erfolgsbeitrags einzelner Aktionsparameter geleistet werden kann, werden indes wesentliche konstituierende Entscheidungen in der Konzeption von Multikanalsystemen ausgeblendet. So bleiben insbesondere Fragen zur Gestaltung der Multikanalsysteme in Abhängigkeit spezifischer Marktkonstellationen ungeklärt.

## 3 Gestaltung von Multikanalsystemen in der Automobildistribution

### 3.1 Motivation und Gang der Untersuchung

Ausgehend von dieser Erkenntnis wurde eine umfassende empirische Untersuchung zur Konfiguration und Koordination von Multikanalsystemen durchgeführt (vgl. Smend 2004). Als Untersuchungsgegenstand wurde die Automobilbranche gewählt, die sich in ihren Distributionsstrukturen wie kaum eine andere Branche ungekannten Veränderungen gegenüber sieht: Während Vertriebsinnovationen in den meisten Branchen seit geraumer Zeit allgegenwärtig sind, stellt sich die Automobildistribution in den vergangenen Jahrzehnten nahezu unverändert dar. Bis heute zeigt sich hier ein fast homogenes Bild der Distributionsstruktur, das *wheel of retailing* dreht sich nur langsam: Die automobilwirtschaftlichen Distributionssysteme werden von flächendeckenden Netzen relativ kleiner, unabhängig geführter Autohäuser dominiert. Ein Wettbewerb zwischen unterschiedlichen Absatzkanälen und Handelsformen findet kaum statt. Geschützt wurden die vorherrschenden Distributionssysteme durch die *Gruppenfreistellungsverordnung* für Vertriebs- und Kundendienstvereinbarungen über Kraftfahrzeuge 1475/95 (GVO). Sie nahm den Fahrzeugvertrieb vom Kartellverbot aus und ermöglichte Herstellern den Aufbau markenexklusiver Vertragshändlersysteme. Die „schützende Hand“ der GVO führte dazu, dass die Absatzwegpolitik in der Vergangenheit nicht im Fokus der Hersteller stand. Doch bewirkt das Inkrafttreten der GVO-Novelle im Oktober 2003 eine Aufweichung traditioneller Distributionsstrukturen, die die Automobilhersteller in ihrer Vormachtstellung im Absatzkanal herausfordert.

Neben Veränderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen ist der *technologische Wandel* als Antriebskraft für eine Veränderung im Automobilvertrieb zu nennen. Elektronische Märkte liefern zum einen Herstellern eine effiziente Plattform, um mit Endkunden direkt in Kontakt zu treten und Geschäfte zu tätigen, ohne Intermediäre zwingend einschalten zu müssen. Zum anderen führt die Internet-Diffusion zum Eintreten neuer, oftmals branchenfremder Akteure in den Absatzkanal, die durch Elektronisierung und innovative Bündelung von Distributionsfunktionen bisherige Abstimmungs- und Verhandlungsprozesse vereinfachen und z. T. sogar ersetzen.

Veränderte rechtliche und technologische Rahmenbedingungen wirken auf ein Distributionssystem, das in sich bereits *erheblichen Anpassungsdruck* aufweist. Die Automobilhersteller sehen sich einer *kostspieligen und ungenügend kontrollierbaren Distribution* ihrer Produkte gegenüber. Im homogenen Monokanalformat werden Differenzierungspotenziale nur unzureichend genutzt. Händler sind mit einem *fortschreitenden*

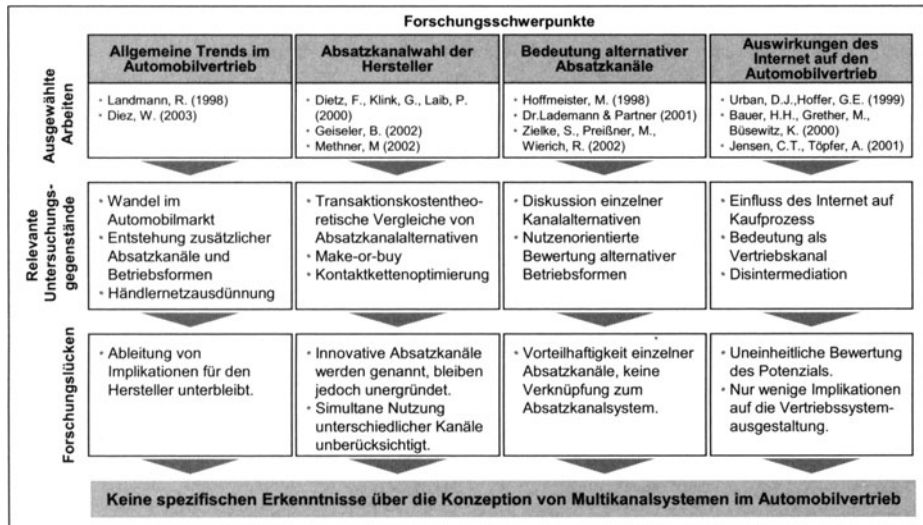
*Margenverfall und drohenden Funktionsverlust* konfrontiert.<sup>3</sup> Die Anbieter sehen sich gleichzeitig einem veränderten Kaufverhalten der Autokäufer gegenüber. Dieses spiegelt sich in Diskussionen um eine zunehmende *Fragmentierung und Mehrdimensionalität der Autokäufer* wider (vgl. Bauer/Grether/Büsewitz 2000, S. 1.; Büchelhofer 2001, S. 25). Unterschiedliche Distributionskanäle weisen aus Konsumentensicht differenzierte Potenziale bezüglich relevanter Leistungsdimensionen auf. Die in anderen Märkten gelernte und zunehmend nachgefragte Möglichkeit des *Channel Hoppings* zwischen Kanälen zur Nutzung kanalspezifischer Vorteile wird in der Automobilwirtschaft bislang nur unzureichend angeboten. Den zum Teil deutlichen Unterschieden in den Bedürfnissen der Verbraucher wird durch die bestehende Monokanal-Vertriebsstruktur nicht entsprochen. Dabei zeigen Untersuchungen die *Bedeutung der Absatzweggestaltung für die Präferenzbildung und Kaufentscheidung der Konsumenten* (vgl. Burmann 1991, S. 249ff.; Hoffmeister 1998, S. 1). Es ist nun zu erwarten, dass die Monokultur im Automobilvertrieb einer *Pluralität von Betriebsformen und Absatzkanälen* weicht, die nebeneinander existieren werden. In der Konsequenz rückt eine Neuausrichtung der Distributionspolitik der Hersteller mit spezifischem Einbezug alternativer Vertrieboptionen im stationären und virtuellen Bereich ins Zentrum der Betrachtung.

Dabei können Hersteller in nur unzureichendem Maße auf bestehende wissenschaftliche Erkenntnisse zurückgreifen: Die Absatzwegewahl der Automobilhersteller repräsentiert aufgrund bisher nur geringer Freiheitsgrade der Entscheider einen nur *wenig untersuchten Forschungsbereich*. Jetzt stellen allerdings Handlungsdruck von Händler und Hersteller, zunehmendes Gewicht des Internet innerhalb des Kaufprozesses sowie modifizierte rechtliche Rahmenbedingungen die evolutionär gewachsenen Distributionsstrukturen in ungekanntem Ausmaße in Frage. Jüngere Veröffentlichungen greifen dieses Forschungsdefizit in zumeist theoretisch-konzeptionell angelegten Untersuchungen auf. Die Arbeiten lassen sich wiederum in *vier Gruppen* aufteilen. Abbildung 2 zeigt eine Einteilung ausgewählter Arbeiten, ihre Untersuchungsgegenstände sowie darüber hinaus bestehende Forschungslücken auf.

Eine Untersuchung von Multikanalsystemen in der Automobildistribution findet über die reine Nennung ihrer künftigen Relevanz hinaus nicht statt. Arbeiten im Forschungsfeld der Absatzkanalstrategien im Automobilmarkt erschöpfen sich in dem Aufzeigen von Entscheidungsdeterminanten und der Kanalanalyse mittels der Neuen Institutionenökonomie. Vor dem Hintergrund des dargestellten Forschungsdefizits bestand die allgemeine Zielsetzung der Studie darin, *mittels einer zukunftsgerichteten Analyse normative Handlungs- und Gestaltungsempfehlungen für die marktorientierte Konzeption von Multikanalsystemen in der Automobildistribution* herzuleiten.

<sup>3</sup> Die durchschnittlichen Renditen deutscher Automobilhändler sind auf etwa 0,5 Prozent gefallen, etwa 40% aller Händler arbeitet defizitär. Vgl. Jullens/Smend 2003, S. 97.

Abbildung 2: Ausgewählte Arbeiten zu Absatzkanalentscheidungen im Automobilvertrieb



Grundlage der empirischen Studie war eine zukunftsgerichtete Expertenbefragung auf Basis der intuitiven Delphi-Prognose. In zwei Befragungsrunden hat eine hochrangige, interdisziplinäre Expertengruppe aus der Automobildistribution und ihr zugewandter Bereiche mit verschiedenen Erfahrungshorizonten und beruflichen Hintergründen den Versuch unternommen, Herausforderungen und Potenziale des künftigen Automobilvertriebs und im Besonderen der Multikanalsysteme in der Fahrzeugdistribution zusammenzutragen und zu bewerten.

## 3.2 Untersuchungsergebnisse

### 3.2.1 Nutzenpotenziale aus den veränderten Rahmenbedingungen

Als Folge des Strukturwandels weicht die über Jahrzehnte vorherrschende Trägheit der Systementwicklung in der Automobildistribution einer ungekannten Dynamik der Betriebsformen und führt damit zu einer Zunahme alternativer Absatzkanäle sowie zu einer veränderten Rollenverteilung im Distributionssystem. Die veränderten rechtlichen und technologischen Rahmenbedingungen eröffnen neuartige *Nutzenpotenziale*

für Hersteller und Händler zur Überwindung ihres Anpassungsdrucks, die wiederum derivate Nutzenpotenziale für die Kunden freisetzen (vgl. Abb. 3).

Durch seine erweiterten Möglichkeiten in der Absatzwegepolitik verleiht das Internet Herstellern erhebliche Chancen zur Überwindung ihres Anpassungsdrucks. Es kann im Automobilmarkt grundsätzlich zum Aufbau zusätzlicher Vertriebswege sowie zur Unterstützung bestehender Distributionsarrangements beitragen. Dabei liegen die Vorteile einer ausschließlich *unterstützenden Rolle des Internet* im Automobilvertrieb in der Möglichkeit, Optimierungspotenziale zu nutzen und Zusatzleistungen anbieten zu können, ohne das traditionelle Vertriebsnetz in Frage zu stellen und bestehende Prozesse vollständig verändern zu müssen.

Abbildung 3: Nutzenpotenziale aus den veränderten Rahmenbedingungen

|                                                                        | Hersteller                                                                                                                                                                                                                      | Händler                                                                                                                                                 | Kunde                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nutzenpotenziale aus den veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nutzung bestehender Handelsstrukturen</li> <li>▪ Beziehungseffizienz</li> <li>▪ Direktvertrieb</li> <li>▪ Differenzierung im Vertrieb</li> <li>▪ Erhöhte Kundenorientierung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mehrmarkenhandel</li> <li>▪ Spezialisierung</li> <li>▪ Marktarealausweitung</li> <li>▪ Machtzunahme</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Breitere Auswahl</li> <li>▪ Verringerung des Preisrisikos</li> <li>▪ Preisreduktion im Neuwagen- und Kundendienstgeschäft</li> <li>▪ Convenience in der Informationssuche</li> </ul> |
| Nutzenpotenziale aus den veränderten technologischen Rahmenbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unterstützung bestehender Absatzkanäle</li> <li>▪ Aufbau eigener Absatzkanäle</li> <li>▪ Direktkontakt zum Kunden</li> </ul>                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Effizienzgewinne in der Wertschöpfung</li> <li>▪ Höhere Marktabdeckung</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Markttransparenz</li> <li>▪ Einsparung Suchkosten</li> <li>▪ Convenience in der Informationssuche</li> <li>▪ Preisvorteile</li> <li>▪ Breitere Auswahl</li> </ul>                    |

Die Novellierung der GVO verleiht den *Vertragshändlern*, die bislang durch *enge Auflagen* und Bindungen in ihren Profilierungsmöglichkeiten eingeschränkt waren, verstärkte Autonomie: Nutzenpotenziale entstehen durch die Erleichterung der Aufnahme weiterer Marken in das Sortiment, der Aufhebung der zwingenden Verknüpfung von Verkauf und Kundendienst sowie durch den zu erwartenden Wegfall des Gebietschutzes. Von den zahlreichen Entwicklungssträngen in der gegenwärtigen Diskussion werden dem *Mehrmarkenhandel* nicht nur das größte Marktpotenzial zugeschrieben, sondern gleichsam auch die weitreichendsten Auswirkungen auf die bestehenden Vertriebssysteme.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> So erwägen in 2003 fast 60 Prozent der deutschen Autohändler, ihr Angebot auf weitere Marken auszudehnen. Vgl. o.V. 2003, S. 15. N = 2310 Autohändler. Beweggründe sind die Er-



Auch für *Kunden* halten die Veränderungen der Rahmenbedingungen spezifische Nutzenpotenziale bereit. Sie sind derivater Natur und offenbaren sich erst mit einer Angebotsdifferenzierung der Anbieter. Nutzenpotenziale betreffen hier insbesondere *Aspekte der Informationsbeschaffung*. Das ausgeprägte Informationsbedürfnis lässt sich zu weiten Teilen schnell, günstig und bequem im Internet befriedigen. Hinsichtlich der Breite und Transparenz objektiver Informationen erscheint es anderen Informationsquellen überlegen. Die Anonymität bei Informationssuche und Fahrzeugvergleich entlastet den Kunden im wahrgenommenen Kaufdruck. Daneben können Verbraucher von einer neuen *Vielfalt der Angebotsformen* profitieren. Bedürfnisgerechtere, typenspezifischere oder anderweitig differenzierte Angebotsformen können zusätzlichen Nutzen stiften. Besonders eine *markenübergreifende Produktpräsentation* erhöht die Transparenz der Angebote und ermöglicht schnell, bequem und günstig den direkten Vergleich von Preisen und Leistungspaketen: Bis zu 87 Prozent der Verbraucher würden beim Kauf des nächsten Fahrzeugs Mehrmarkenhändler als Alternative in Erwägung ziehen (vgl. TNS 2000, S. 12f.).

### 3.2.2 Pluralisierung der Betriebsformen

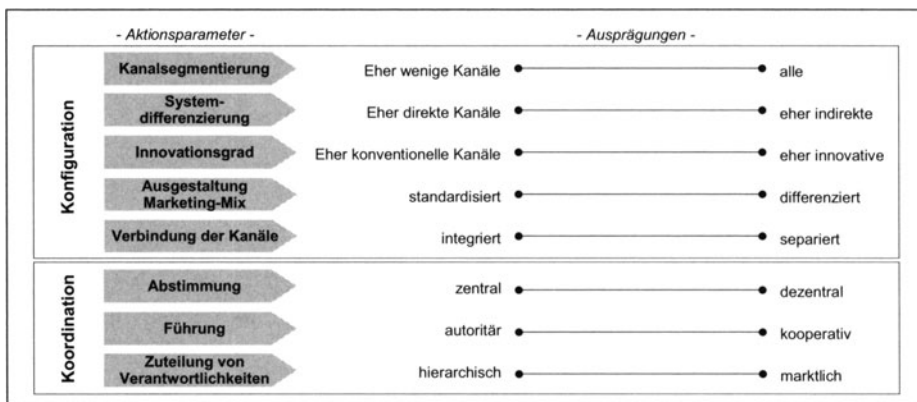
Von bestehenden Marktteilnehmern und externen Wettbewerbern wurde schon in der Vergangenheit regelmäßig versucht, durch die Einführung andersartiger Betriebsformen und Betriebstypen Differenzierungsvorteile zu erlangen bzw. in den Markt einzutreten, doch konnte sich keine Alternative zum klassischen Autohaus etablieren. Die Integration alternativer Handelsformen scheiterte aus verschiedenen Gründen, vor allem güterspezifischen (z.B. Kundendienstbedarf von Pkw), marktlichen (z.B. Informationsanspruch und -verhalten der Verbraucher) und wettbewerbsrechtlichen (z.B. die in der GVO kodifizierte Einheit von Vertrieb und Kundendienst). Doch lassen nun nahezu alle Nutzenpotenziale auf eine *Neukonfiguration der Absatzkette* schließen. Erwartete Trends wie Spezialisierung, Vertikalisierung, Elektronisierung und Angebotsdifferenzierung haben gemeinsam, dass die Distributionsfunktionen in anderer Weise, Reihenfolge und Zusammensetzung geleistet werden. Da bei der Weiterentwicklung des Vertriebssystems durch Hersteller und Handel nicht allein nur einem dieser Trends gefolgt wird, bedingt eine Nutzbarmachung der Nutzenpotenziale die *Entstehung zusätzlicher Wertketten, die nebeneinander Bestand haben*. Aus Kundenperspektive werden sich diese durch eine Pluralisierung von Angebotsformen am Markt äußern. Potenzielle neuartige Betriebsformen entstehen insbesondere entlang der Stoßrichtungen (konzernübergreifender) Mehrmarkenhandel, Trennung zwischen Verkauf und Service sowie der Konsolidierung auf Eigentümerebene. Anders als bislang vorherrschend übernehmen die neuen Absatzformen nicht mehr zwingend jegliche der Dist-

---

wartung von Kostendegressionseffekten, Umsatzsteigerung und der verstärkten Unabhängigkeit vom Marketing des einzelnen Herstellers. Vgl. Hoffmeister 1998, S. 201ff.

istributionsfunktionen „ab Werk“. Vielmehr sind durch Spezialisierung einzelner Marktpartner *mannigfaltige Zusammensetzungen der entstehenden Wertketten* denkbar. Ein Mehr an Betriebsformen erweitert das Spektrum von Absatzkanälen, mit denen die Hersteller den Markt bearbeiten können. Die Erkenntnis, dass der Strukturwandel zu einer Pluralisierung der Absatzkanäle führen kann, lässt eine Auseinandersetzung mit dem Themenkomplex der *Multikanaldistribution* für Automobilhersteller in der strategischen Absatzkanalplanung virulent erscheinen.

Abbildung 4: Konstitutive Aktionsparameter in der Gestaltung von Multikanalsystemen



Im Hinblick auf die Gestaltung des Multikanalsystems haben Hersteller Entscheidungen zu treffen, die sich insbesondere in der Konfiguration und Koordination niederschlagen. Im Mittelpunkt steht dabei die Sicherstellung eines bipolaren *Channel Fit* (vgl. Tomczak 2001, S. 19ff.; Schögel/Sauer 2002, S. 22): Der *externe Fit* bezieht sich auf die Kontingenz von Multikanalsystemen und zielt auf weitmögliche Abstimmung der Kanäle auf die Markt- und Wettbewerbssituation ab. Im Vordergrund steht nicht die schnelle und unüberlegte Erschließung einer Vielzahl von Kanälen aufgrund kurzfristiger Marktbewegungen und vermeintlich apodiktischer Konsumententrends, sondern die planvolle Ausrichtung des Distributionssystems an Kundenbedürfnissen und Profitabilitätsaspekten. Der *interne Fit* bezieht sich auf die Konsistenz der Kanäle innerhalb des Multikanalsystems. Dies betrifft besonders die Gestaltung der Beziehungen zwischen den Absatzkanälen sowie die Abstimmung der internen Prozesse und Verhaltensprämissen zur Vermeidung, Minderung und frühzeitigen Begegnung von Doppelspurigkeiten, Widerständen und Konflikten. Auf Leitungsebene gilt es, bereits in der Konzeptionsphase eine klare Zuweisung von Rollen, Leistungen und Aufgaben auf die einzelnen Kanäle unter Berücksichtigung der vielfältigen Wechselwirkungen zwischen den Kanälen zu treffen. Um internen und externen Fit sicherzustellen, kön-

nen die Systeme in äußerst heterogener Weise konzipiert und umgesetzt werden. Dabei ist über vielfältige konstitutive Aktionsparameter der Konfiguration und Koordination zu entscheiden (vgl. Abb. 4), anhand derer sich Multikanalsysteme typisieren lassen.

### 3.2.3 Markenspezifische Heterogenisierung der Vertriebssysteme

Es ist nun davon auszugehen, dass die Vertriebssysteme in der Automobilindustrie, anderen Branchen folgend, komplexer und differenzierter werden. Zunehmend heterogene Geschäftsmodelle mit unterschiedlichen Leistungsangeboten werden miteinander konkurrieren. So gewinnt der Absatzkanal als *Profilierungsinstrument* an Bedeutung. Dabei werden die Automobilhersteller von den sich abzeichnenden Veränderungen nicht in gleichem Ausmaß und auf gleiche Weise betroffen. Es stellen sich unterschiedliche Anforderungen an eine *marktorientierte Gestaltung ihrer Distributionsysteme*. Grund sind Abweichungen in der Ausgangssituation (Marktposition, Marktmacht und Marktabdeckung) und in der Bedeutung zentraler marketingpolitischer Determinanten auf das Kaufverhalten (z.B. Preis, Marke, Service) zwischen den Herstellern. Distributionspolitische Entscheidungen werden insbesondere im Hinblick auf die Markenführung und hier speziell den Aufbau von Markenstärke wichtiger (vgl. Diller 2001, S. 120f.). Für die *drei strategischen Gruppen Emerging Brands, Value Brands und Premium Brands* (vgl. Dietz/Klink/Laib 2000, S. 5ff.) wurden in der Studie normative Gestaltungsempfehlungen entwickelt und bewertet, die im Folgenden skizziert werden sollen.

*Emerging Brands* sind schwächere, im Markt wenig etablierte und bekannte Marken. Sie verfügen zumeist nicht über flächendeckende Vertriebsnetze, bieten Industriestandard zu günstigen Preisen und sind angewiesen auf kostengünstige Verfahren in Leistungserstellung und Leistungsvermarktung. Aufgrund der eher schwachen Marktposition steht die Erschließung neuer Vermarktungsräume zur Erreichung einer hohen kommunikativen und physischen Präsenz im Vordergrund. Um den meist jungen Marken die angestrebte Breitenwirkung zur Markenprofilierung zu erlauben, empfiehlt sich die Nutzung *zahlreicher und vielfältiger kostengünstiger Absatzkanäle*. Eine breite Kanalauswahl sowie der Abbau restriktiver Auflagen für die Absatzmittler soll dem raschen Aufbau einer hohen Distributionsdichte dienlich sein. Vor dem Hintergrund eines begrenzten finanziellen Spielraums in Folge relativ geringer Margen sollte ein besonderer Fokus auf innovativen, kostengünstigen Absatzkanälen, z.B. wie Mega-Dealer, Supermärkte und E-Commerce, liegen. Die Aufrechterhaltung eines flächendeckenden exklusiven Vertriebsnetzes erscheint für *Emerging Brands* aus Gründen des Kapitalbedarfs nicht sinnvoll. Vielmehr legt die relativ geringe Bedeutung der Marke als Verkaufsargument einen weitmöglichen *Verzicht auf Markenexklusivität* nahe. Einerseits sind dadurch *signifikante Kostensenkungen* auf Hersteller- (Koordination, PoS-

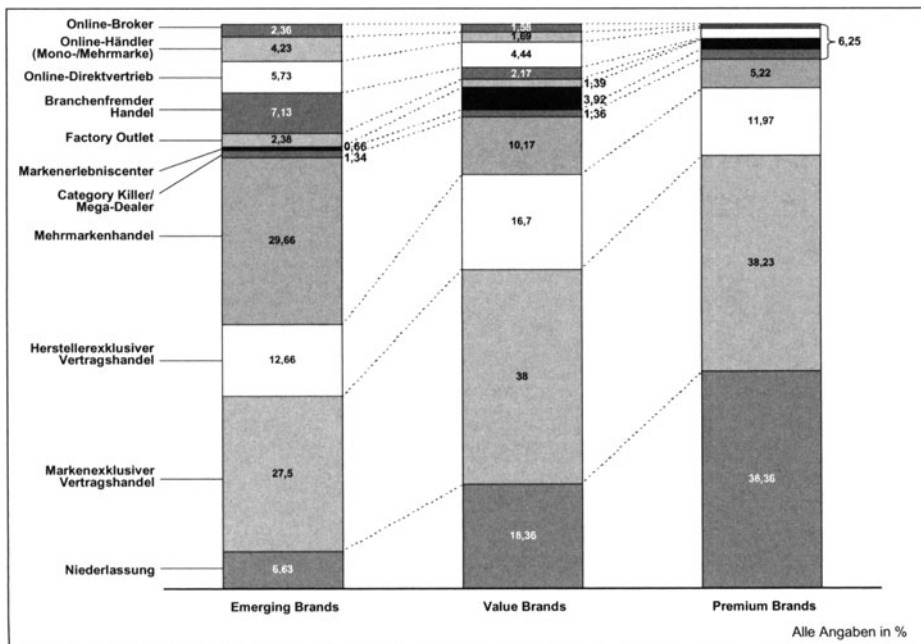
Unterstützung) und auf Händlerseite (faktorspezifische Investitionen) möglich. Für Händler steigt damit die Attraktivität zur Listung der Marke. Ebenso verringert sich sein markenspezifisches Risiko. Andererseits haben Emerging Brands aufgrund von Preisen unter Marktdurchschnitt bei gleichzeitig marktdurchschnittlicher Qualität und Ausstattung der Fahrzeuge tendenziell ein höheres Interesse an *direkten Produktvergleichsmöglichkeiten* für den Kunden. Mit einer Aufgabe von Markenexklusivität und rigiden Händlerstandards geht jedoch ein *Verlust an Kontrolle* über die Aktivitäten im Absatzkanal einher. Die kanalübergreifende Durchsetzung der herstellereigenen Vorstellung über einzusetzende Marketing-Mix-Instrumente ist tendenziell problembehaftet.

*Premium Brands* verfügen dagegen über relativ dichte Vertriebsnetze, teilweise mit einem marktüberdurchschnittlichen Vertikalierungsgrad. Sie zeichnen sich durch ein hohes akquisitorisches Potenzial aus. Die Marke ist zentraler Leistungsbestandteil und soll sich in Produktqualität, Absatzkanal sowie Produkt- und Einkaufserlebnis widerspiegeln. In ihren Distributionsbemühungen sind Premium Brands bestrebt, die *Markenwelt möglichst unverwässert über sämtliche Wertschöpfungsstufen hinweg zu transportieren*. Je stärker eine Marke ist, desto eher streben Hersteller nach einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit den Händlern, um deren Engagement für die Marke zu erhöhen. Generelles Ziel ist es dabei, neben einer systematischen Marktdurchdringung das angestrebte Erscheinungsbild der Marke zu unterstützen (vgl. Diller 2001, S. 119). Vor diesem Hintergrund gilt es für Premium Brands, mittels umfangreicher Händlerauflagen die Exklusivität im Markt zu sichern und die Händlerbeziehungen auf wenige langfristige und enge Bindungen zu beschränken. Diesen ausgewählten Haupthändlern sind frühzeitig größere Marktverantwortungsgebiete zur Verfügung zu stellen, um eine Beschränkung des Intra-brandwettbewerbs zu erwirken. Die vollständige Kontrolle erreichen Hersteller hingegen nur durch die *vertikale Vorwärtsintegration*. Besonders an strategisch bedeutsamen Punkten sollten Hersteller erwägen, aggressiv Betriebe zu akquirieren und eigene Handelskompetenzen aufzubauen. Die vertikale Integration schützt nicht nur die Reinheit der Marke, sondern ermöglicht die Kontrolle sämtlicher Kundenprozesse im Lebenszyklus sowie den Zugriff auf das After-Sales-Geschäft. Eine direkte Kontrolle der Handelsbetriebe erlaubt die aktive Konsolidierung im Vertriebsnetz und in der Folge die Realisierung von Synergiepotenzialen in rückwärtigen Prozessen (z.B. IT, CRM, Lager, Verwaltung). Um ein nahtloses Käuferlebnis zu erwirken, sollten Premium Brands ein hohes Maß an *Einheitlichkeit marketingpolitischer Instrumente* in den Absatzkanälen vertraglich festlegen. Insbesondere die Wahrung des Preis-Premiums ist für eine Unterbindung unerwünschter Free-Riding-Effekte von Bedeutung. Zentrale Probleme der Vorwärtsintegration, die es abzuwägen gilt, entstehen den Herstellern durch die Ermangelung notwendiger Managementkompetenzen und den gegenüber dem Kapitalmarkt nur schwer kommunizierbaren geringen ROIs im Handel.

*Value Brands* sind im Markt dominierende, etablierte Marken, die sich durch hohes Nachfragepotenzial und hohe Marktmacht auszeichnen. Sie verfügen über flächende-

ckende, meist überbesetzte Vertriebsnetze. Zentrale Verkaufsargumente sind das Angebot von Qualität und Solidität zu moderaten Preisen. Der Käufer geht ein nur geringes Markenrisiko ein. Der künftige Fokus der Distributionsaktivitäten von Value Brands liegt auf *Effizienzerhöhung* sowie auf Erringung von *Differenzierungsvorteilen im Distributionssystem*. Somit sollte die *Konsolidierung der Händlerlandschaft* durch Händlerauflagen aktiv vorangetrieben werden. Neben den konventionellen markenexklusiven Autohäusern gilt es solche Handelsformate zu entdecken, die zwar markenkonsistent, doch kostengünstiger als bestehende sind. Beispielhaft sei eine „preferred partnership“ von Mehrmarkenhändlern in kleineren Ortschaften genannt, in der sich der Betrieb eines markenexklusiven Anbieters als nicht lohnenswert erweist. Auch bietet der *Internet-Direkthandel* für Value Brands dadurch Potenziale, dass ihre Modelle weitgehend im Markt bekannte Güter mit nur geringen Leistungsdifferenzierungen darstellen. Dennoch wird erwartet, dass der Fokus auch künftig auf dem indirekten Vertrieb über *Vertragshändler als Lead Channel* liegt, der mit einer selektiven Reihe zusätzlicher Vertriebsalternativen kombiniert wird.

Abbildung 5: Marktpotenzialanalyse Automobilvertrieb 2010



In der Konsequenz werden sich die Distributionssysteme der drei Markengruppen Emerging Brands, Value Brands und Premium Brands künftig *signifikant voneinander unterscheiden*. Eine empirische Marktpotenzialanalyse verdeutlicht, dass schon im Jahr 2010 ein Großteil an Fahrzeugen über Absatzkanäle vertrieben werden, die derzeit im Markt bedeutungslos oder nicht existent sind. (vgl. Abb. 5).

Von allen alternativen Betriebsformen ist dem *Mehrmarkenhandel* das größte Potenzial zuzuschreiben. Fast ein Drittel der Fahrzeuge von Emerging Brands und jedes zehnte Fahrzeug von Value Brands wird nach Expertenmeinung im Jahre 2010 über marken-unabhängige Verkaufsstätten abgesetzt. Das *Internet* wird künftig eine wichtige Rolle in der Unterstützung stationärer Vertriebssysteme einnehmen. Im Vordergrund stehen dabei Kaufanbahnung und Kundenbindung. Insbesondere für preisorientierte Marken sowie für etablierte, standardisierte Fahrzeuge von Value Brands wird das Internet auch als Transaktionsmedium Bedeutung erringen. Im Vordergrund steht dabei der Direktvertrieb „ab Werk“, der erhebliche Produktivitätspotenziale bereithält. Darüber hinaus werden sich über alle Markengruppen hinweg offenbar nur eine *geringe Anzahl neuartiger Betriebsformen etablieren können*. So wird den Betriebsformen Category Killer, Mega-Dealer, Factory Outlet Center und Online-Broker nahezu kein Marktpotenzial zugeschrieben. Eine nur schwache Bedeutung in der Distribution erlangen Online-Händler und Markenerlebniszentren.

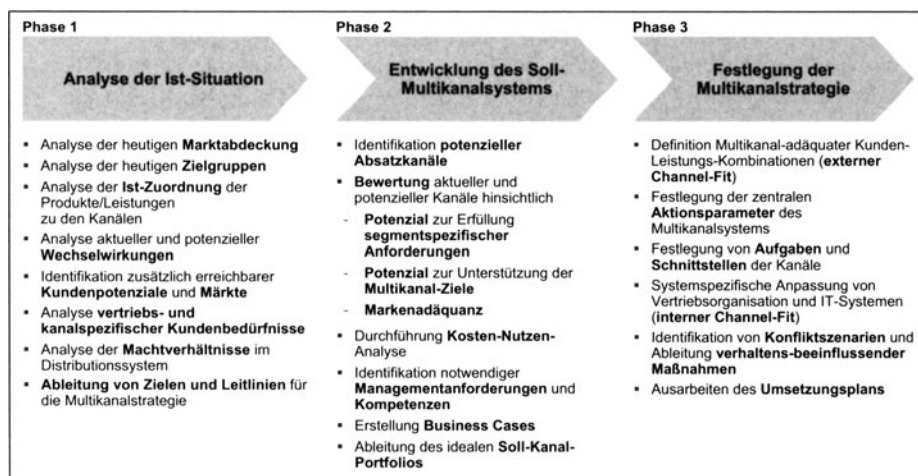
## 4 Branchenübergreifende Handlungsempfehlungen

Die branchenübergreifend zu beobachtende Diffusion alternativer Absatzwege verdeutlicht den Bedarf einer frühzeitigen Beschäftigung mit der Multikanaldistribution. Eine marktorientierte Gestaltung von Multikanalsystemen erfordert von den Unternehmen eine einzelfallbezogene Analyse ihrer Ausgangssituation, der zu erreichenden Sollposition in der Distribution sowie der sich daraus ergebenden Ziellücken, die den konkreten Handlungsbedarf aufzeigen (vgl. Abb. 6).

In einer ersten Phase ist die *bestehende Vertriebssituation zu analysieren*. Um den Nutzen alternativer Absatzkanäle herauszufiltern, ist zunächst die aktuelle Marktabdeckung abzubilden, um „weiße Flecken“ oder regionale Überdistribution zu identifizieren. Die derzeit bedienten Zielgruppen sind Kanälen und Leistungen zuzuordnen. Ziel ist eine segmentbezogene Erfassung der Inanspruchnahme von Leistungen und des tatsächlichen Kanalwahlverhaltens. Eine wesentliche Rolle spielt dabei die Aufdeckung von Wechselwirkungen zwischen den Absatzkanälen. Gleichsam dient die Analyse der *Identifikation zusätzlich erreichbarer Kundenpotenziale* und Märkte, die mit den bestehenden Absatzkanälen nicht adäquat angesprochen werden. Sodann ist ein Verständnis

der häufig unartikulierten, vertriebs- und kanalspezifischen Kundenbedürfnisse in den unterschiedlichen Kaufphasen zu entwickeln. Im Zentrum steht die Beschreibung *idealer Verkaufs- und Betreuungsprozesse* im Rahmen eines vertikalen Beziehungsmarketing (vgl. Diller 2001, S. 1010). Ebenso sind die heutigen und erwarteten Machtverhältnisse im Distributionssystem zu analysieren, die als Bestimmungs- und Begrenzungsfaktor absatzkanalpolitischer Entscheidungen wirken. Sie determinieren in hohem Maße die Durchsetzungskraft der eigenen Handlungspläne. Im Ergebnis der Analysephase sollte ein *differenziertes, zukunftsweisendes Zielsystem* für die Multikanaldistribution stehen.

Abbildung 6: Dreistufige Konzeption von Multikanalsystemen



Eine zweite Phase dient der *Entwicklung des Soll-Multikanalsystems*. Zunächst sind sämtliche relevanten Absatzkanäle zu identifizieren. Dabei sind auch branchenfremde und gänzlich innovative Kanallösungen in Betracht zu ziehen. Die Menge aller identifizierten Absatzkanäle gilt es anhand qualitativer und quantitativer Kriterien zu bewerten. Im Vordergrund steht erstens ihr Potenzial zur *Erfüllung der identifizierten Kundenbedürfnisse*. Da Absatzkanäle grundsätzlich unterschiedliche Bedürfnisse in verschiedenartigem Ausmaß zu erfüllen imstande sind, ist eine segmentorientierte Prüfung anzuraten. Zweitens müssen die Absatzkanäle hinsichtlich ihres Potenzials zur *Erfüllung der gewählten Ziele* bewertet werden. Ist bspw. eine erhöhte Marktabdeckung vorrangiges Ziel der Multikanaldistribution, stellt ein Kernelement hierbei die Abschätzung der künftigen Bedeutung der Absatzkanäle im Markt dar. Steht hingegen die Differenzierung im Wettbewerb im Vordergrund, ist die Adaptionsgeschwindigkeit

keit der betrachteten Absatzkanäle bei den übrigen Anbietern der Branche zu prognostizieren. Nicht zuletzt aufgrund der überragenden Bedeutung der integrierten Markenführung im Automobilmarkt sind die Absatzkanäle drittens hinsichtlich ihrer *Markenadäquanz* zu untersuchen. Im Zentrum steht hierbei die Imagewirkung, die vom Kanal ausgeht. Absatzkanäle, die den angesetzten Bewertungskriterien nicht standhalten, sind aus dem Spektrum der betrachteten Optionen zu eliminieren. Die verbleibenden Kanäle lassen sich in einem nächsten Schritt einer *Kosten-Nutzen-Analyse* unterziehen. In der Unternehmenspraxis bewährt haben sich dabei Absatzsegmentrechnungen, Potenzialanalysen und Business Pläne für ausgewählte Kanäle. Im Ergebnis der zweiten Phase ist ein *ideales Soll-Kanal-Portfolio* abzuleiten. Der Vergleich mit der Ist-Situation erlaubt eine realistische Bewertung der *Gaps* und daraus folgend des Anforderungsniveaus, der kritischen Handlungsfelder und des Ressourcenbedarfs für die Umsetzung.

In einer dritten Phase erfolgt die *Festlegung der Multikanalstrategie* und Einleitung der Neukonfiguration. Zunächst sind dazu Kunden-Leistungs-Kombinationen zu definieren, die einen externen Channel-Fit sicherstellen. Ausgehend von den Kundenbedürfnissen sind sämtliche marktseitigen Prozesse innerhalb der gesamten Anbietergruppe zu gestalten. Es ist zu entscheiden, wie die einzelnen Kanäle am Markt auftreten, welche Kunden sie mit welchen Leistungen ansprechen und welche Rolle sie im Gesamtsystem der Unternehmung erfüllen. Festzulegen ist, welche Aufgaben von den Absatzkanälen autark übernommen werden und bei welchen Prozessen eine synergetische Vorgehensweise angestrebt wird. Insbesondere ist über die Anpassung von Vertriebsorganisation, Warenwirtschaftsprozessen und IT-Systemen zu befinden. Die Entscheidungen werden dabei wesentlich von dem gewünschten Integrationsgrad der einzelnen Absatzkanäle beeinflusst. Die kanalspezifischen Aufgaben und Verantwortlichkeiten müssen sich in Händlerstandards widerspiegeln und in Händlerverträgen kodifiziert werden. Im Rahmen der Planung sind *alternative Konfliktszenarien* zu durchdenken und geeignete verhaltensbeeinflussende Maßnahmen abzuleiten. Wesentliche Stakeholder im eigenen Unternehmen und im Distributionssystem sollten frühzeitig informiert und für die Handlungspläne gewonnen werden. Im Ergebnis ist ein Umsetzungsplan auszuarbeiten, der die gefasste Strategie in greifbare Umsetzungsschritte operationalisiert und Verantwortlichkeiten für alle Beteiligten zuweist. Messbare Zielgrößen und Meilensteine erlauben die kontinuierliche Überprüfung der Maßnahmen.

## 5 Literaturverzeichnis

ADOLPHS, K., Markterfolg durch integratives Multichannel-Marketing, in: Marketing ZFP, 26. Jg., Nr. 4/2004, S. 269-281.



ANDERSON, E.; DAY, G.S.; RANGAN, V.K., Strategic channel design, in: Sloan Management Review, Nr. 4/1997, S. 59-69.

BAUER, H.H.; GREYER, M.; BÜSEWITZ, K., Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im vertraglichen Automobilhandel, Arbeitspapier des Institut für Unternehmensführung der Universität Mannheim, Mannheim 2000.

BÜCHELHOFER, R., Wandel im Automobilvertrieb, in: Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Vertriebsmanagement im Wandel, Münster 2001, S. 25-30.

BURMANN, C., Konsumentenzufriedenheit als Determinante der Marken- und Händlerloyalität: Das Beispiel der Automobilindustrie, in: Marketing ZFP, Nr. 4/1991, S. 249-258.

CESPEDES, F.V.; COREY, E.R., Managing multiple channels, in: Business Horizons, Nr. 4/1990, S. 67-77.

DIETZ, F.; KLING, G.; LAIB, P., Vorwärtsintegration als mögliche Antwort auf die Herausforderungen im Vertrieb, in: Zeitschrift für die gesamte Wertschöpfungskette der Automobilwirtschaft, Nr. 1/2000.

DIEZ, W., Sechs Trends prägen den Automobilvertrieb der Zukunft, Arbeitspapier Nr. 02/2003 des Instituts für Automobilwirtschaft (IFA) an der Fachhochschule Nürtingen, Nürtingen 2003.

DILLER, H., Preis- und Distributionspolitik starker Marken vor dem Hintergrund fortschreitender Handelskonzentration, in: KÖHLER, R.; MAJER, W.; WIEZOREK, H. (Hrsg.), Erfolgsfaktor Marke: Neue Strategien des Markenmanagements, München 2001, S. 117-133.

DILLER, H., Innovatives Marketing – ein Schlüsselfaktor für den Erfolg?, in: DILLER, H. (Hrsg.), Marketinginnovationen erfolgreich gestalten, Nürnberg 2004, S. 1-28.

DILLER, H.; GOERDT, T., Marken- und Einkaufsstättentreue der Konsumenten als Bestimmungsfaktoren der Markenführung, in: ESCH, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Beispiele, Wiesbaden 2001, S. 1007-1022.

DR. LADEMANN & PARTNER, Verbraucherpräferenzen gegenüber bestehenden und potenziellen Vertriebs- und Servicesystemen in der Automobilwirtschaft, Hamburg 2001.

GEISELER, B., Bestimmungsfaktoren und Alternativen der Absatzwegewahl – Das Beispiel Automobilindustrie, Wiesbaden 2002.

HOFFMEISTER, M., Multi-Franchise-Konzepte im Automobileinzelhandel, Wiesbaden 1998.

- JENSEN, C.J.; TÖPFER, A., Automobilvertrieb im Zeitalter des Internets, in: TROMMSDORFF, V. (Hrsg.), *Handelsforschung*, Köln 2000/2001, S. 79-98.
- JULLENS, J.; SMEND, P., Multi-Channel Management – the Future of Automotive Retailing, in: AHLERT, D. ET AL. (Hrsg.), *Multikanalstrategien: Konzepte, Methoden, Erfahrungen*, Wiesbaden 2003, S. 93-110.
- LANDMANN, R.H., Mitten in einer Revolution, in: WOLTERS, H. et al. (Hrsg.): *Die Zukunft der Automobilindustrie*, Wiesbaden 1999, S. 75-97.
- MAGRATH, A.J.; HARDY, K. G., Selecting Sales and Distribution Channels, in: *Industrial Marketing Management*, 16. Jg., 1987, S. 273-278.
- MALLEN, B., Selecting channels of distribution: a multi-stage process, in: *International Journal of Physical Distribution*, Nr. 1/1970, S. 50-76.
- MATTES, B. ET AL., Die Automobilwirtschaft im Wandel – Bestandsaufnahmen und Perspektiven. Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Arbeitspapier Nr. 167, Münster 2003.
- METHNER, M., *Vertriebssysteme im Automobilhandel*, Wiesbaden 2003.
- MORIARTY, R.T.; MORAN, U., Die Absatzhybriden sind da. Was tun damit?, in: *Harvard Manager*, Nr. 3/1991, S. 97-108.
- O.V., Mehr Macht für die Marken bei VW, in: *FAZ*, 23.06.2003, S. 15.
- OTTO, J.R.; CHUNG, Q.B., A Framework for Cyber-Enhanced Retailing, in: *Electronic Markets*, Nr. 3/2000, S. 185-191.
- RANGAN, V.K., *Reorienting Channels of Distribution: Case Study*, Boston 1994.
- SCHÖGEL, M., *Mehrkanalsysteme in der Distribution*, Wiesbaden 1997.
- SCHÖGEL, M.; SAUER, A., Mehrkanalsysteme der zweiten Generation, in: *FAZ*, 09.12.2002, S. 22.
- SCHÖGEL, M.; TOMCZAK, T., Multikanalsysteme im Distributionsmanagement, in: *Thesis*, Nr. 3/1995, S. 42-47.
- SCHRAMM-KLEIN, H., *Multi-Channel-Retailing. Verhaltenswissenschaftliche Analyse der Wirkung von Mehrkanalsystemen im Handel*, Wiesbaden 2003.
- SCHRÖDER, H.; GROßWEISCHEDE, M., Sortimentsgestaltung in Mehrkanal-Systemen des Einzelhandels, in: *der markt*, Nr. 2+3/2002, S. 81-97.
- SMEND, P., *Multikanalsysteme in der Automobildistribution*, Wiesbaden 2004.
- STERN, L.W.; EL ANSARY, A.I.; COUGHLAN, A.T., *Marketing Channels*, Englewood Cliffs 1996.
- TNS, *Attitudes towards the European Distribution System*, o. O. 2000.

TOMCZAK, T., Mehrkanalsysteme aus Sicht der Wissenschaft, in: Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V. (Hrsg.), Vertriebsmanagement im Wandel, Münster 2001, S. 14-24.

URBAN, D.J.; HOFFER, G.E., The virtual automotive dealership: is it time? Is it legal?, in: Journal of Consumer Marketing, Nr. 2/1999, S. 137-150.

VISHWANATH, V.; MULVIN, G., Multi-Channels, The Real Winners in the B2C Internet Wars, in: Business Strategy Review, Nr. 1/2001, S. 25-33.

WEIGAND, R.E., Fit products and channels to your markets, in: Harvard Business Review, Nr. 1/1977, S. 95-105.

WIRTZ, B.W.; BÜTTNER, T.; SCHWARZ, J., Multi-Channel-Management, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Nr. 1/2003, S. 65-83.

ZIELKE, S.; PREIßNER, M.; WIERICH, R., Neue Betriebsformen im Automobilhandel, in: Handel im Fokus, Mitteilungen des Instituts für Handelsmanagement der Universität zu Köln, H. II/2002, S. 128-143.

Teil 5

Management

Michael Gaitanides, Ruth Stock

# Geschäftsprozesse in Marketing und Vertrieb

|       |                                                                                  |     |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1     | Identifikation und Entwurf von Geschäftsprozessen .....                          | 361 |
| 1.1   | Marktorientierter Prozessentwurf .....                                           | 361 |
| 1.2   | Ressourcenorientierter Prozessentwurf.....                                       | 363 |
| 1.3   | Grenzen des Prozessentwurfs „am Reißbrett“ .....                                 | 364 |
| 2     | Variantenmodellierung von Geschäftsprozessen .....                               | 366 |
| 2.1   | Produktmanagementprozess .....                                                   | 366 |
| 2.1.1 | Modellierung des Produktmanagementprozesses .....                                | 366 |
| 2.1.2 | Variantenbildung und Prozessintegration.....                                     | 369 |
| 2.1.3 | Kontextabhängigkeit produktspezifischer Prozessspezialisierung...                | 370 |
| 2.2   | Kundenmanagementprozess .....                                                    | 370 |
| 2.2.1 | Marktorientierte Modellierung .....                                              | 372 |
| 2.2.2 | Ressourcenorientierte Modellierung .....                                         | 373 |
| 2.2.3 | Kontextabhängigkeit kundenspezifischer Prozessspezialisierung....                | 374 |
| 3     | Integration der Produkt- und Kundenmanagementprozesse<br>durch Prozessteams..... | 374 |
| 3.1   | Prozessteams als Selling Teams .....                                             | 376 |
| 3.2   | Erfolgsfaktoren interorganisationaler Prozessteams .....                         | 380 |
| 4     | Literaturverzeichnis.....                                                        | 381 |

Jedes Unternehmen besteht aus einer Vielzahl von Geschäftsprozessen, die möglicherweise den beteiligten Aufgabenträgern nicht explizit bewusst oder bekannt sind. Im Geschäftsprozessmanagement in Marketing und Vertrieb geht es darum, aus der Menge möglicher Unternehmensaktivitäten diejenigen zu identifizieren und abzugrenzen, die zur Erstellung einer Marktleistung notwendig sind. Der Entwurf von Geschäftsprozessen findet auf aggregierter Ebene statt. Dabei handelt es sich zunächst um sprachliche Kennzeichnungen, die inhaltlich noch nicht weiter ausdifferenziert sind. Auf die Identifikation folgt die Modellierung. Schließlich sollen Prozessteams das Design von Geschäftsprozessen in Marketing und Vertrieb in Handlungen umsetzen und die Integration der Geschäftsprozesse leisten.

## 1 Identifikation und Entwurf von Geschäftsprozessen

Die Prozessidentifikation knüpft unmittelbar an der Unternehmensstrategie bzw. an dem zu Grunde liegenden strategischen Paradigma an. Im marktorientierten Prozessentwurf werden Geschäftsprozesse von Außen nach Innen, im ressourcenorientierten von Innen nach Außen entworfen. Kernprozesse sind in beiden Fällen die Prozesse, die unmittelbar dazu beitragen, einen strategischen Wettbewerbsvorteil zu realisieren.

### 1.1 Marktorientierter Prozessentwurf

Die Strategie der *Kostenführerschaft* fokussiert die relative Kostenposition des Unternehmens. Die Identifikation von Kernprozessen muss demnach

- an den Kostentreibern der Aktivitäten der Wertkette
- an der Zusammensetzung der Wertkette

eines Unternehmens im Vergleich zu Konkurrenzunternehmen ansetzen. Stiften allerdings einzelne Aktivitäten der Wertkette Kostenvorteile und haben sie als Kostentreiber einen erheblichen Anteil an den Gesamtkosten, dann spricht dies für eine funktionale Konzentration dieser Aktivitäten, um die Ressourceneffizienz zu gewährleisten. Dagegen lassen sich im Falle eines an der Zusammensetzung der Aktivitäten orientierten Prozessentwurfs Kostensenkungspotentiale aus der strukturellen Integration der Wertkettenaktivitäten heben. Werden dadurch einzelne Aktivitäten von der Produktentwicklung bis zur Markteinführung, des „Customer Service“ oder des „Orderfulfillment“ in einem Prozesskonzept integriert, dann werden durch Reduzierungen der

Koordinationskosten auch Kostenvorteile bei einzelnen Wertaktivitäten erzielt. Die Entwurfslogik der Prozessidentifikation ist darauf angelegt, Geschäftsprozesse so zu dimensionieren, dass durch Modellierung der Geschäftsprozesse komparative Kostenvorteile ausgeschöpft werden können.

Die Strategie der *Differenzierung* besteht in der Schaffung von einmaligen Produktmerkmalen, die Abnehmer- bzw. Kundenwert schaffen. Der Prozessidentifikation liegen die Nutzenkriterien der Abnehmer, wie Einhaltung von Spezifikationen, Liefertreue, Produktattribute oder Qualität des Außendienstes, zu Grunde. Diese Leistungsmerkmale werden durch einzelne Wertaktivitäten und darüber hinaus durch deren Kombination und Integration erzeugt. Prozessidentifikation besteht daher in der Bündelung von Wertaktivitäten zu übergreifenden Geschäftsprozessen, deren Prozessleistungen die wettbewerbskritischen Nutzenkriterien erfüllen können.

Der Ansatz marktorientierter Prozessidentifikation ist Top down angelegt. Ob Differenzierung oder Kostenführerschaft als strategische Option gewählt wird: in beiden Fällen setzt die Entwurfslogik an kritischen Erfolgsfaktoren an. Gesucht werden diejenigen Wertaktivitäten, die erfolgswirksam sind. Sodann werden diese in gegebenenfalls funktionsübergreifenden Komplexen gebündelt. Auf Grundlage ihrer Interdependenzen wird der entsprechende Geschäftsprozess konstruiert. Ist z.B. die Lieferzeit ein kritischer Erfolgsfaktor, dann sind zunächst die kritischen Wertaktivitäten aus Vertrieb, Eingangslogistik, Konstruktion, Operations und Ausgangslogistik zu gruppieren und sodann als Geschäftsprozesse zu konzeptionalisieren bzw. voneinander abzugrenzen, um Schnittstellen zu identifizieren. Prozesse auf der abstrakten obersten Ebene werden im Verlauf der weiteren Prozessstrukturierung dekomponiert und verfeinert.

Der Vorteil des Top Down-Entwurfs liegt in der strikten Orientierung an der strategischen Ausrichtung. Probleme entstehen dann, wenn für unterschiedliche Produkt-Markt-Segmente unterschiedliche Strategien und mithin auch unterschiedliche Prozesse entworfen werden. Strategische Prozessidentifikation zieht unter Umständen Suboptimierungen nach sich, die vor allem die *Ressourceneffizienz* beeinträchtigen. Sie wird dann in Frage gestellt, wenn mehrere Prozesse auf eine Ressource (tangible oder intangible Ressourcen) zugreifen und gleichzeitig in Anspruch nehmen. Dadurch entstehen ressourcenbezogene Autonomiekosten (vgl. Frese 1998, S. 269). Knappe Ressourcen werden dabei entweder auf Grund der Unteilbarkeit vervielfacht oder auf mehrere Prozesse verteilt. In beiden Fällen können sie nicht mehr der optimalen Auslastung zugeführt werden. Entweder entstehen Leerkapazitäten oder die Ressource erfährt Einbußen an Leitungsfähigkeiten, die zu Lasten der Prozesseffizienz gehen. Die Ressource kann die ihr zugedachten Kompetenzen nicht mehr entfalten.

## 1.2 Ressourcenorientierter Prozessentwurf

Der Ansatz der ressourcenorientierten Prozessidentifikation geht von der Gesamtheit aller im Ist-, gegebenenfalls auch im Sollzustand geplanten Tätigkeiten oder Aktivitäten einer Unternehmung aus (vgl. Speck/Schnetgöke 2000, S. 165). Zur Identifikation der Kernprozesse sind diejenigen zu isolieren, die als Wettbewerbsvorteile erzeugende Ressourcen zu kennzeichnen sind. Es handelt sich dabei um die Aktivitäten, welche die einzigartigen Fähigkeiten des Unternehmens zu erzeugen in der Lage sind. Die Identifikation von Kernprozessen besteht dann in der Bestimmung von Aktivitätsclustern, die für das Entstehen von Kernfähigkeiten verantwortlich sind. Bei der Prozessidentifikation wird also danach gefragt, welches die im Rahmen der strategischen Analyse festgehaltenen wettbewerbskritischen Tätigkeiten sind und wie sie in Geschäftsprozessen zu organisieren und zu beherrschen sind. Der Prozessentwurf erfolgt insofern Bottom up, als spezifisches Wissen, Routinen, Rechte oder Technologien als Prozesse identifiziert und auf hierarchisch höherer Ebene zu Prozessstrukturen gruppiert werden.

Zusammenfassend erfolgt der Entwurf von Kernprozessen wie folgt:

- Erfassung und Darstellung aller Tätigkeiten, die einen wettbewerbskritischen Ressourcenverzehr verursachen,
- Identifikation aller zusammengehörigen Tätigkeiten zu Teilprozessen, die auf die Erzielung von Kundennutzen gerichtet sind,
- Aggregation zu einem übergeordneten Kernprozess.

Entscheidend für die Identifizierung einzelner Tätigkeitskomplexe als Teile eines Kern- oder Supportprozesses ist einzig die Frage, ob die betreffenden Aktivitäten allein oder im Verbund mit der Kernfähigkeit zur Generierung und Festigung von Wettbewerbsvorteilen beitragen können.

Die Bottom Up-Konstruktion von Geschäftsprozessen hat aber auch Nachteile. Zwar wird der *Ressourceneffizienz* Rechnung getragen, da die Hebung von Synergien bzw. Skalenerträgen bereits im Entwurfstadium der Geschäftsprozesse beabsichtigt ist. Dadurch bilden aber Einzelaktivitäten sehr frühzeitig den Nukleus für die Geschäftsprozessmodelle, so dass eine spätere Integration in andere, interagierende Geschäftsprozesse und mithin iterative Identifizierungsschritte notwendig sind. Auch wenn sich bei diesem Vorgehen Ressourceneffizienz und Prozesseffizienz nicht ausschließen und gegebenenfalls miteinander versöhnen lassen, kann es zu Konflikten bei der Verwirklichung markteffizienter Prozessmodelle kommen. *Markteffizienz* beruht auf der Erzielung von prozess-, produkt- und regionenübergreifenden Verbundeffekten (vgl. Frese 1998, S. 268f.). Koordiniertes Auftreten auf Absatz- und Beschaffungsmärkten ist immer nur dann sichergestellt, wenn eine Prozessspezialisierung nach einzelnen Kunden(-gruppen) oder Lieferanten realisiert wird. Eine Spezialisierung nach Kundenpro-



zessen ergibt sich nur dann, wenn die spezifischen Geschäftsbeziehungen zu Kunden als intangible Ressource (z.B. in Form des Key Account Management) identifiziert werden. Werden jedoch Prozesse nach Produkten oder Produktgruppen gegliedert, dann besteht die Gefahr, dass ein Kunde mit mehreren, gegebenenfalls konkurrierenden Geschäftsprozessen konfrontiert ist. Entgangene Absatzchancen und erhöhte Transaktionskosten sind dann nicht mehr auszuschließen.

Ferner ist der Bottom up-Ansatz der Prozessidentifikation immer dem Risiko ausgesetzt, die relevanten Kernprozesse nicht vollständig zu erfassen. Die strategische Analyse muss daher sämtliche erfolgskritischen Fähigkeitskomplexe nicht nur identifiziert haben, sondern auch deren dynamische Entwicklung als Input für die Prozessidentifikation zur Verfügung stellen können.

Die Prozessidentifizierung liefert zusammenfassend einen Grobentwurf (vgl. Speck/Schnetgöke 2000, S. 166), in dem

- die wesentlichen Quellen für Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens in Kernprozessen abgebildet sind,
- alle Kern- und Supportprozesse eines Unternehmens und deren Leistungsbeziehungen aufgeführt sind,
- grobe Prozessbeschreibungen den Ausgangspunkt für die weitere Modellierung bilden,
- eine erste Gruppierung der Kern- und Supportprozesse nach der Schnittstellenintensität derart vorgenommen wird, dass die Prozessinterdependenzen zwischen den einzelnen Komplexen möglichst gering sind.

### 1.3 Grenzen des Prozessentwurfs „am Reißbrett“

Geschäftsprozesse, die einen besonderen Wertbeitrag bzw. Kundennutzen stiften, lassen sich nach den Quellen von Wettbewerbsvorteilen untersuchen. Hier sind allerdings dem Prozessentwurf Grenzen gesetzt, da die den Geschäftsprozessen zu Grunde liegenden Routinen pfadabhängig und idiosynkratisch sind. Diese lassen sich nur teilweise explizit machen, da sie auf implizitem Wissen („tacit knowledge“) der handelnden Personen beruhen. In solchen Fällen muss sich die Definition von Teilprozessen auf ganzheitliche Ressourcenbündel bzw. Routinen erstrecken. Das Handeln bzw. die Tätigkeiten der Akteure können nicht mit der Prozessleistung in einen eindeutigen kausalen Zusammenhang gebracht werden. Allenfalls unter explizitem Veränderungsdruck bei Anwendung einer „Bombenwurfstrategie“ (vgl. Osterloh/Frost 2000, S. 232f.) kann eine solche weitergehende vertikale Analyse des Geschäftsprozesses Erfolg versprechend sein, auch wenn dabei die Zerschlagung von Routinen in Kauf genommen wird. Gelegentlich ist sie allerdings nachgerade erwünscht.

Die Organisation der Geschäftsprozesse zielt auf die bewusste Erweiterung des Handlungsfeldes von einzelnen funktionalen Verrichtungen hin zu funktionsübergreifenden Aktivitäten sowie deren Bündelung und Strukturierung. Ein einmal definierter Teilprozess kann allerdings noch nicht unmittelbar als optimale Lösung von Experten, die „am Reißbrett“ (Osterloh/Frost 2000, S.232) erarbeitet wurde, umgesetzt werden. Es handelt sich vielmehr um ein interpretatives Schema, das durch Kommunikation zu einem Element der kognitiven Ordnung im Sinne der Handlungs-Struktur-Rekursivität wird. Geschäftsprozesse und deren Teilprozesse sind Normen. Sie sind interpretationsbedürftig. Ein Teilprozess wie „Auftrag disponieren“ ist nicht selbsterklärend. Prozesskonzepte bilden sich erst durch rekursive Handlungs-Strukturmuster, nicht schon durch eine Vorgabe von Prozessbeschreibungen heraus. Sie werden erst durch die Handlungen der Akteure selbst initiiert, wenn man dem stukturationstheoretischen Konzept von der Rekursivität von Handlung und Struktur folgt (vgl. Giddens 1984, S. 20f.).

Bei den „Blue Prints“ von Prozessen handelt es sich um eine Form des Umgangs mit allokativen und autoritativen Ressourcen (vgl. Ortmann/Sydow/Windeler 1997, S. 329ff.). Ein solches Prozess-Konzept müsste sich auf die Etablierung von Regeln und Ressourcen beziehen. Giddens (1984, S. 29) versteht unter Struktur *Regeln* und *Ressourcen*, durch die Interaktionen räumlich und zeitlich stabilisiert werden. *Regeln* beziehen sich auf die Strukturdimensionen *Signifikation*, *Herrschaft* und *Legitimation*, die jedoch nicht unabhängig voneinander, sondern als rekursive, miteinander in Verbindung stehende Momente zu begreifen sind.

Unter Signifikation werden die Regeln der Sinnkonstruktion verstanden. Regeln werden als interpretative Schemata genutzt, um Sinn zu konstituieren. Organisatorische Sachverhalte unterliegen der subjektiven Interpretation und werden erst durch ein Set von Deutungsmustern in handlungspraktisches Wissen der Akteure überführt und zugänglich gemacht. Sie beinhalten verallgemeinerbare Verfahrensweisen der Praxis. Formale organisatorische Regeln, wie Prozessbeschreibungen, sind dagegen keine „Regeln“, sondern Kodifikationen von Regeln („codified interpretations of rules“). Strukturen der Signifikation sind daher als Systeme semantischer Regeln zu begreifen.

Herrschaftsstrukturen dagegen basieren auf der Verfügungsmacht bzw. Fähigkeit zur Umgestaltung. In der Allokation materieller Ressourcen ebenso wie in der Autorität über Personen und Akteure manifestieren sich die Formen der Herrschaft.

Strukturen der Legitimation sind als Systeme moralischer Regeln zu verstehen. Sie betreffen Rechte und Pflichten der Akteure. Sie werden ebenso wie rechtliche Institutionen fortwährend durch Interaktionen reproduziert und unterliegen als organisatorisch auferlegte Praktiken einer räumlichen Ausdehnung.

*Allokative Ressourcen* beziehen sich auf verfügbare Informationen und Datenzugriff, Aufgabenverteilung und Kompetenzen, *autoritative* auf die personellen Zuordnungen und Gruppierungen, die beispielsweise mit dem Begriff „Empowerment“ versehen

werden. Auch der Umgang mit Ressourcen unterliegt der interpretativen und konstruktiven Sinnkonstitution. Identifizierte Geschäftsprozesse werden auf der Handlungsebene erst durch Handlungen der Prozessverantwortlichen bzw. der Prozessteams zu Strukturen, nicht schon durch Modellierung und Vorgabe als Handlungsnorm.

Der Entwurf von kodifizierten Soll-Prozessen ist mithin immer auch als Eingriffsversuch zu verstehen, Signifikation, Herrschaft und Legitimation auf der Handlungsebene einem Wandel zu unterziehen. Dies kann gerade ressourcenbasierte Wettbewerbsvorteile gefährden, die ja durch ihre institutionelle und kulturelle Einmaligkeit geprägt sind. Daher können unvollständige Prozessmodellierungen und Prozessbeschreibungen den notwendigen Raum für Selbstorganisation bei der Prozessgestaltung erhalten.

## 2 Variantenmodellierung von Geschäftsprozessen

Unter Prozessvarianten werden Geschäftsprozesse verstanden, die in ihrem höchsten bzw. hohen Abstraktionsgrad identisch sind, deren Modellierung bei verschiedenen Prozessobjekten aber zu Unterschieden in den detaillierten Prozessstrukturen führt. Oft wird dieser Sachverhalt mit der „Triage“-Idee verbunden.

Grundsätzliche Alternativen der Variantenbildung bieten sich hinsichtlich der Kriterien Produkt und Kunden an, die im Folgenden als Beispiele für horizontale Prozessvariantenbildung herangezogen werden sollen. Die Variantenbildung kann auf den unterschiedlichen Hierarchieebenen der Prozessstrukturierung vollzogen werden. Je höher das Abstraktionsniveau, auf dem die Prozessvarianten gebildet werden, umso mehr werden sich die Wertschöpfungsaktivitäten der einzelnen Prozessobjekte unterscheiden.

### 2.1 Produktmanagementprozess

#### 2.1.1 Modellierung des Produktmanagementprozesses

Produktmanager sind üblicherweise mit einer Vielzahl von interdependenten Teilaufgaben betraut, die Planung, Realisierung und Kontrolle der ihnen anvertrauten Produkte in ihren Zielmärkten umfassen. Dies schließt Informations-, Planungs-, Kontroll-

und Koordinationsaufgaben ein (vgl. Köhler 2000, S. 686). Im Einzelnen geht es dabei um folgende Tätigkeiten:

- Beobachtung der Marktsituation und der Analyse der Wirkungen des Marketing-Mix, wie Produkt- und Sortimentsgestaltung, Preisgestaltung, Absatzwege etc.
- Planung und Kontrolle von Absatz und Umsatz des Produkts
- Ausarbeitung der Marketingstrategie
- Erstellung der Produktbudgets
- Erarbeitung von Produktänderungen und -variationen sowie Initiierung von Produktinnovationen
- Integration der Marketingstrategie in die Planung anderer Bereiche, wie Marktforschung, Verkauf, Entwicklung, Produktionsplanung, Werbung, Verkaufsförderung und Finanzen, sowie Abstimmung der Teilpläne
- Verwaltung und Kontrolle der Budgets
- Erfolgskontrolle und Produkterfolgsrechnung.

#### *Marktorientierte Variantenbildung*

Produktmanagement im vorgetragenen Sinn beschreibt eine eindeutig objektbezogene Aufgabenintegration in einer funktional differenzierten Organisation. Dabei ist unerheblich, ob Produktmanagement als Linien-, Matrix- oder Stabsfunktion organisiert ist. Die horizontale Variantenmodellierung findet in aller Regel nach unterschiedlichen Produktgruppen statt.

Weitergehende Gruppierungen liegen im Falle des Category Management vor. Hierbei richtet sich die horizontale Differenzierung nach Bedarfskomplexen und Einkaufsgewohnheiten der Abnehmer. Categories sind strategische Geschäftseinheiten, die komplementäre Produkte (z.B. die einer Pflegeserie) umfassen. Ihre Zusammenstellung ist an den Bedürfnissen der Verbraucherzielgruppen ausgerichtet. Categories entsprechen daher meist nicht mehr den traditionellen Produktgruppen. Das Category Management fordert darüber hinaus eine funktionsübergreifende Koordination der Wertschöpfungskette, die einer einheitlichen Ergebnisverantwortung unterstellt wird, um Zielkonflikte zwischen Beschaffung und Vertrieb zu vermeiden.

Sowohl beim Produktmanagement als auch beim Category Management bleibt die Grundstruktur der funktionalen Organisation erhalten. Es stellt sich mithin die Frage, wie sich die Konzepte als Varianten horizontaler Differenzierung im Prozessmanagement umsetzen lassen. Ein Beispiel für die Integration von Produkt- und Prozessmanagement findet sich bei Volkswagen (vgl. Köhler 2000, S. 701). In die Kerngeschäftsprozesse Produktentstehung, Produktionsoptimierung, Beschaffung sowie Vermark-

tung ist das Produktmanagement eingebunden. Es begleitet aus seiner strategischen Perspektive die verschiedenen aufeinander folgenden Prozesse von der Produktentstehung (Konstruktion, Design, Prototypenbau bis zur Gesamtfreigabe) bis hin zu den Verkaufsprozessen und Distributionslogistik. Produktmanagement ist dabei über Teamstrukturen in die Wertkettenprozesse eingebunden.

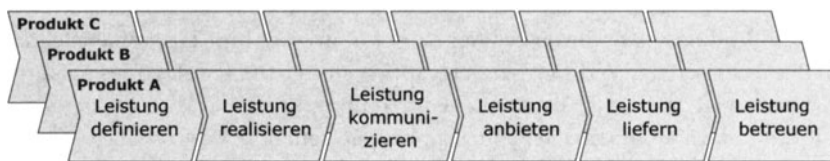
#### *Variantenmodellierung der Produktmanagementprozesse*

Variantenmodellierung bedeutet, dass für jede Produktart/-gruppe ein spezifischer Geschäftsprozess entworfen wird. Auch wenn auf der Ebene der Prozessidentifikation in aller Regel noch eine einheitliche Prozessdefinition vorliegt, werden entsprechend den produktspezifischen Transaktionscharakteristika auf detaillierter Ebene Prozessspezialisierungen vorgenommen werden müssen.

*Marktorientierte Prozessstrukturierung* beginnt, wie bereits oben dargelegt, bei der Leistung für Kunden, die einen gewissen Einzigartigkeitsanspruch erfüllen soll. Im Sinne des Porterschen Grundmodells werden sechs Kernprozesse identifiziert (vgl. auch Gaitanides u.a. 1994, S. 17f.). Ausgehend von einer auf die Marktleistung bezogenen Prozessdefinition werden sechs kundenorientierte Kernprozesse (vgl. Abbildung 1) unterschieden (vgl. Saatkamp 2002, S. 81).

Der beispielhaft vorgetragene Geschäftsprozess „Produktmanagement“ und dessen Teilprozesse haben analytischen Charakter. Ob es sich bei ihnen um Kern- oder Supportprozesse handelt, ist für die weitere Analyse unerheblich. Diese Frage kann nur in Ansehung der konkreten Unternehmensstrategie und dem zu Grunde liegenden strategischem Paradigma beantwortet werden.

Abbildung 1: Produktspezifische Variantenmodellierung



#### *Ressourcenorientierte Variantenbildung*

Im Unterschied zur marktorientierten Variantenbildung sind die Spielräume bei der ressourcenorientierten Prozessspezialisierung geringer. Einzigartige Teilprozesse bzw. Prozessvarianten haben Ressourcenstatus und bilden damit die Basis für innovative Identifikation von Geschäftsprozessen, die wiederum Kundenbedürfnisse befriedigen sollen. Die produktspezifische Variantenbildung „Leistung definieren“, „Leistung

realisieren“ etc. für Produkt A, B, C erfolgt auf der Basis eines Kernprozesses, der das Unternehmen in die Lage versetzt, einen Wettbewerbsvorteil bei der Erstellung bzw. Vermarktung von A, B, oder C zu realisieren. Die Variantenbildung erfolgt danach Bottom Up und nicht Top Down. Welche Leistung auch immer definiert, realisiert, kommuniziert, angeboten, geliefert und welche Kunden betreut werden sollen, sie entsteht durch das Stretching und Leveraging der in den Kernprozessen gepoolten Ressourcen. Allerdings ist davon auszugehen, dass einzelne dieser Teilprozesse auch Kernprozesse des Unternehmens darstellen können.

### 2.1.2 Variantenbildung und Prozessintegration

Grundsätzlich besteht eine Wechselwirkung zwischen Variantenbildung und Integration der Geschäftsprozesse auf aggregierter Ebene. Je mehr ein Geschäftsprozess integriert ist und je weniger Schnittstellen er aufweist, desto mehr und früher kann die Variantenbildung erfolgen. Der beispielhafte Produktmanagementprozess ist im vorliegenden Fall noch weitgehend funktional differenziert. Die hohe Anzahl der durch die funktionale Spezialisierung der Teilprozesse verursachten Schnittstellen können allenfalls durch prozessorientierte Stabstellen oder eine übergreifende Matrix entschärft werden.

Ein alternatives Prozesskonzept könnte darin bestehen, einen integrierten Produktmanagementprozess zu entwerfen, der die verschiedenen Teilprozesse der Leistungsdefinition, -realisierung, -kommunikation, des Leistungsangebots und der Lieferung integriert. Die damit verbundene Komplexität kann nur durch ein hohes Maß an Prozessspezialisierung und entsprechend spezialisiertes Case Management kompensiert werden. Je umfassender der Geschäftsprozess angelegt ist und je weniger er sich an funktionale Grenzziehungen hält, desto früher muss auch die horizontale Variantenbildung mit dem Ziel hoher Prozesstransparenz durch Prozessspezialisierung vorgenommen werden. Um allerdings die vielfältigen Aktivitäten hoch spezialisierter und funktional integrierter Geschäftsprozesse beherrschen zu können, werden interdisziplinär zusammengesetzte Prozessteams zur Bearbeitung der Geschäftsprozesse eingesetzt werden müssen.

Ein Vorteil früher Variantenbildung ist also die Komplexitätsreduktion der entstehenden Modelle (vgl. Speck/Schnetgöke 2000, S. 173). Spezialisierte Prozessvarianten können unabhängig voneinander entwickelt werden und den unterschiedlichen Eigenarten der Produkte und ihrer strategischen Positionierung besser gerecht werden.

Redundanzen entstehen allerdings dann, wenn die einzelnen Prozesse innerhalb der Varianten ähnliche Strukturen und gleiche Funktionen aufweisen. Die Vorteile einer Prozessspezialisierung treten dann nicht in Erscheinung, vielmehr werden Chancen für die Nutzung von Skaleneffekten verdeckt. Die Hebung von Synergieeffekten und

koordinierte Nutzung von Ressourcen durch mehrere spezialisierte Prozesse sind daher bei früher Variantenbildung schon in der Entwurfsphase zu berücksichtigen.

### 2.1.3 Kontextabhängigkeit produktspezifischer Prozessspezialisierung

Das Ausmaß an Prozessspezialisierung wird neben dem strategischen Impetus von inner- und außerbetrieblichen Situationsmerkmalen bestimmt (vgl. Köhler 2000, S. 686f.).

Die innerbetrieblichen Einflussgrößen der Prozessspezialisierung ergeben sich aus den organisatorischen Konfigurationsmerkmalen. Sie bestimmen die Anforderungen aus dem Kommunikations- und Abstimmungsbedarf, der mit den Aufgaben der Querschnittskoordination nach innen und nach außen verbunden ist.

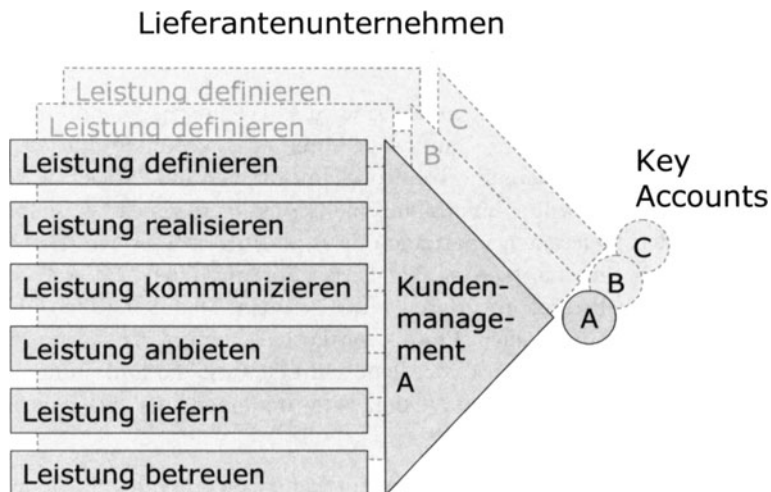
Bei den außerbetrieblichen Kontextbedingungen handelt es sich vor allem um die Umweltkomplexität und -dynamik (vgl. hierzu Kieser/Walgenbach 2003, S. 418ff.). Umweltkomplexität wird durch Anzahl und Verschiedenheit der Faktoren hervorgerufen, die bei der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen sind. Die fraglichen Faktoren werden vor allem durch Merkmale von Kunden und Wettbewerbern bestimmt. Die Umweltkomplexität wird dabei nicht zuletzt durch die eigene Produktvielfalt und Heterogenität des eigenen Programms induziert, da diese die Zahl der relevanten Umweltsegmente entsprechend erhöhen. Umweltdynamik resultiert aus der Häufigkeit, Stärke und Irregularität von Änderungen der Umweltfaktoren.

Je höher Komplexität und Dynamik der inner- und außerbetrieblichen Beziehungen sind, desto mehr muss die organisatorische Ausrichtung auf einzelne Produkte bzw. Produktgruppen erfolgen, da bei ausschließlich funktionaler Kompetenzverteilung die Instanzen von den Herausforderungen hinsichtlich Vielfalt und Anpassungsgeschwindigkeit überfordert wären.

## 2.2 Kundenmanagementprozess

Die Differenzierung der Geschäftsprozesse nach Kunden bzw. Kundensegmenten wird im sog. Key Account Management bzw. im Kundengruppenmanagement vorgenommen. Teilprozesse, wie Leistung definieren, realisieren, kommunizieren, anbieten, liefern und Kunden betreuen, werden in diesem Modell nach kundenspezifischen Geschäftsprozessen spezialisiert (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Teilprozesse des Kundenmanagement



Besondere Aktivitäten des Kundenmanagementprozesses sind (vgl. Diller 1988):

Pre Sales-Aktivitäten wie

- Kundenspezifische Informationssammlung und Aufbau eines Kundeninformationssystems
- Analyse der Umsatzpotentiale und Deckungsbeiträge des Kunden, Position im Vergleich zu Wettbewerbern
- Entwicklung kundenspezifischer Strategien, Konzepte und Aktionen
- Kontrolle kundenspezifischer Verkaufsziele
- Aufbau und Pflege der Beziehungen zu Entscheidungsträgern des Kunden

Sales-Aktivitäten wie

- Verkaufsverhandlungen mit dem Kunden
- Durchsetzung und Koordination der Vereinbarungen mit dem Kunden nach Innen und der Auftragsabwicklung
- Überwachung der Zusagen des Kunden



After Sales-Aktivitäten wie

- Unterstützung beim Abverkauf des Kunden
- Service und Support, Ersatzteilgeschäft.

Besondere kundenspezifische Leistungen sind u.a. spezifische Konditionen (einschließlich Werbekostenzuschüsse, Listungsgebühren etc.), Produkte und Dienstleistungen sowie gemeinsame Warenflusskontrolle. Im Rahmen des Efficient Consumer Response (ECR) werden darüber hinaus einzelne Geschäftsprozesse bzw. Teilprozesse des Kunden auf den Lieferanten übertragen. Dies betrifft insbesondere Bestell- und Logistikprozesse des Kunden, so dass die Wertschöpfungsketten von Anbieter und Key Account schnittstellenfrei integriert werden können. Dadurch sollen nicht nur Transaktionskosten, sondern auch Produktionskosten beim Anbieterunternehmen gesenkt werden. Letzteres geschieht vor allem dadurch, dass die Einlastung der Produktionsaufträge beim Lieferanten von den Schwankungen des Abverkaufs beim Kunden entzerrt werden können.

Der Geschäftsprozess des Kundenmanagement kann sowohl ressourcen- als auch marktgetrieben modelliert werden.

### 2.2.1 Marktorientierte Modellierung

Marktorientiertes Key Account Management setzt beim Kunden an und versucht, die Wettbewerbsposition des Lieferanten beim Kundenunternehmen zu stärken. Die Logik des Prozessentwurfs beginnt mit der Frage, wie die Kaufentscheidung des Kunden stimulierbar ist. Gegenstand der Prozessstrukturierung sind die Leistungen, die unmittelbare Anreizwirkungen beim Kunden zeitigen können. Die strategische Stoßrichtung ist „push“- und eher vertriebs- als marketingorientiert (vgl. auch Diller 1988; Gaitanides/Diller 1989, S. 185ff.). Das Aktivitätenbündel wird sich auf solche finanziellen Anreize konzentrieren müssen, die sich auch in einem „geldwerten“ Kundennutzen, wie z.B. Rabatte oder die Übernahme von Logistikprozessen, niederschlagen. Nur sie sind mit Wettbewerberleistungen vergleichbar, während Ressourcenunterschiede sich nicht unmittelbar in die strategische Ausrichtung des Kundenmanagements übernehmen lassen.

Die (Wert-)Aktivitäten, die diese Leistungen generieren und umsetzen können, werden sodann in den betreffenden Teilprozessen gruppiert.

### 2.2.2 Ressourcenorientierte Modellierung

Ressourcenorientiertes Prozessmanagement setzt bei den internen Ressourcen des Lieferanten an, die in Bezug auf Zusatznutzen des Kunden Wettbewerbsvorteile generieren können. Der Kundenmanagement-Prozess profitiert hierbei insbesondere von intangiblen Ressourcen wie:

- Verfügbarkeit expliziten Wissens über Endkunden, Produkteigenschaften und Wettbewerber
- Kooperationsfähigkeit der am Key Account Management-Prozess beteiligten Bereiche und Instanzen.

Der Geschäftsprozess ist mithin eher marketing- als vertriebsorientiert angelegt. Die strategische Stoßrichtung setzt auf Pull-Effekte. Key Account Management fokussiert eher „weiche“ Stimulierungsinstrumente, wie Beratung des Kunden, Verkaufsunterstützung und -schulung, vor allem aber Endverbrauchermarketing. Diese Leistungen stiften für den Key Account Zusatznutzen, der nicht unmittelbar als geldwerte Leistungen Anreizwirkung entfalten kann, sondern sich eher als langfristig stimulierende Effekte erweisen wird.

Der Prozessentwurf beginnt daher mit den Kernprozessen des Key Account Management, aus denen heraus Leistungen generiert werden, die Wettbewerbsvorteile bei der Kundenbetreuung versprechen. Jensen (2004, S. 61ff.) verweist in diesem Zusammenhang auf das kooperationsfördernde Klima, durch das interne Zusammenarbeit zum entscheidenden Erfolgsfaktor werden könne. „A relationship orientation must pervade the mind-sets, values, and norms of the organization“ (Day 2000, S. 284, zit. nach: Jensen 2000, S. 61). Der Key Account Manager solle nicht nur auf die beteiligten Funktionsbereiche innerhalb wie außerhalb von Marketing und Vertrieb zugreifen können. Vielmehr sollte interne Kooperation durch diese Bereiche selbst gefördert und auch vom Key Account Manager abverlangt werden.

Kooperationsprozesse stehen also bei ressourcenorientierter Prozessidentifikation im Vordergrund. Kernprozesse sind danach diejenigen Teilprozesse, in denen durch exzellente Kooperation einzigartige Leistungen erzeugt werden. Sie stiften den Key Accounts einen Zusatznutzen, den diese für ihre Kaufentscheidung als maßgeblich ansehen und auch zu honorieren bereit sind. Die strategische Bedeutung der Prozessintegration lässt sich nicht zuletzt daran erkennen, dass der Einsatz von Prozessteams als ein besonders wirksames Instrument prozessorientierten Kundenmanagements angesehen wird. Die Literatur zum Team Selling verweist nachdrücklich auf die crossfunktionale Integrationsfunktion (vgl. Kleinaltenkamp/Rieker 1997, S. 208ff.).

### 2.2.3 Kontextabhängigkeit kundenspezifischer Prozessspezialisierung

Das Ausmaß kundenorientierter Bildung von Prozessvarianten kann im Zusammenhang mit der Intensität der Wettbewerberaktivitäten und der damit zusammenhängenden Umweltunsicherheit gesehen werden. Dies entspricht auch den Grundannahmen der Transaktionskostentheorie. Hohe Wettbewerbsintensität und Wandel im Wettbewerberverhalten führen zu Investitionen in die Kundenbeziehungen der Wettbewerber. Eine nach Key Accounts differenzierte Modellierung von Prozessvarianten soll die kundeninduzierte parametrische wie personelle Unsicherheit reduzieren. Je höher die Umsatzkonzentration und mithin die Abhängigkeit von einzelnen Großkunden, umso intensiver und differenzierter sind die Aktivitäten, mit denen der Anbieter die Zusammenarbeit mit seinen Kunden zu fördern versucht (vgl. Jensen 2004, S. 152f). Trotz hoher Spezifität der Geschäftsbeziehung weisen relationale Arrangements die relativ niedrigsten Transaktionskosten auf, was sich insbesondere durch geringe ex post-Transaktionskosten begründen lässt.

Eine interessante Interpretation des Einflusses auf die kundenspezifische Differenzierung ist die Interpretation von Jensen (2004, S. 152), der hohe Marktdynamik bei Kunden als Ursache für den Aufbau spezifischer Beschaffungsaktivitäten zu Lieferanten empirisch nachweisen kann. Hohe Marktdynamik macht für die Key Accounts die Versorgung mit Ressourcen unsicher, was sie dazu zwingt, die Zusammenarbeit mit ihren Lieferanten proaktiv zu intensivieren. Prozessspezialisierung ist danach eher als eine Reaktion der Lieferanten auf entsprechende Aktivitäten der Abnehmer zu deuten als eine von diesen selbst initiierte strategische Stoßrichtung. Gerade in der Automobilzulieferindustrie scheint vieles für diese These zu sprechen (vgl. Gaitanides 1997).

## 3 Integration der Produkt- und Kundenmanagementprozesse durch Prozessteams

Die Prozessspezialisierung hat grundsätzlich den Prinzipien von *Ressourcen-* und *Markteffizienz* zu genügen. Dies gelingt dann relativ einfach, wenn nur wenige bzw. homogene Marktsegmente mit einem vielfältigen Produktangebot zu bearbeiten sind, oder umgekehrt, wenn nur wenige bzw. homogene Produkte in diversen Marktsegmenten anzubieten sind. Im ersten Fall wird man sich für die Prozessspezialisierung nach Produkten, im zweiten nach Kunden entscheiden. Probleme entstehen freilich immer dann, wenn weder ein einheitliches Operationsgebiet noch ein einheitliches Produktprogramm existiert. Auf beiden Feldern hat in den letzten Jahren eine starke

Eskalation eingesetzt. In zahlreichen Märkten muss ein differenziertes Angebot offeriert werden. Die Entscheidung für eine Produkt- oder Kundendifferenzierung fällt daher schwer. Die Präferenz für eine Variante der Prozessspezialisierung könnte daher zu Lasten von Wettbewerbsvorteilen gehen, die durch eine andere Variante erzielbar wären.

Problem des Prozessentwurfs wird es daher in vielen Fällen sein, sowohl Kunden- als auch Produktspezialisierung zu realisieren. Dabei ist zu entscheiden, ob produkt- bzw. kundenspezifische Prozesse isoliert zu entwerfen, zu strukturieren und Akteuren zuzuordnen sind oder eine integrative Entwurfslogik verfolgt werden soll, in der produkt- und kundenspezifische Aktivitäten interdependent modelliert werden. In diesem Fall ist allerdings davon auszugehen, dass Prozessstruktur und Prozessverantwortung nicht mehr eindeutig zu trennen sind und eine teambasierte Koordination der Prozesse notwendig wird.

Die Prozessanalyse muss sich bei integriertem Entwurf auf ein relativ abstraktes Niveau beschränken. Die mit konkreten Aktivitäten zu unterlegenden Teilprozesse müssen daher Prozessteams (Selling Teams) zugeordnet werden, deren Akteure durch prozessumfassende Kommunikation und Koordination unterstützt werden. Im vorliegenden Beispiel sind die genannten Teilprozesse Leistung definieren, realisieren, kommunizieren, anbieten, liefern und Kunden betreuen für das Kunden- und Produktmanagement auf abstrakter Ebene weitgehend identisch. Prozessspezialisierung erfolgt erst auf der Ebene konkreter Einzelmaßnahmen.

Eine weitergehende Prozessmodellierung ist mit folgenden Abstimmungsproblemen konfrontiert:

Produkt- und Kundenprozesse weisen auf der operativen Ebene nicht dieselben Aktivitäten auf. Beispielsweise sind Wertkettenaktivitäten, wie Marktforschung, Endverbrauchermarketing oder Produktentwicklung, in erster Linie Kernaktivitäten des Produktmanagementprozesses. Der Kundenmanagementprozess ist damit nur indirekt betraut.

Produkt- und Kundenmanagement unterscheiden sich durch die Leistungsniveaus der Teilprozesse, auch wenn diese auf abstrakter Ebene identisch sind. Beispielsweise werden Aktivitäten, wie die Rabattgestaltung oder die Kundenbetreuung, wesentlich differenzierter durch den Kundenmanager gehandhabt. Nicht zuletzt sind konfligierende Ausprägungen beider Geschäftsprozesse denkbar, da das Ergebnis des Kundenmanagementprozesses auf kundenspezifische Differenzierung des Leistungsangebots, das des Produktmanagementprozesses auf Integration gerichtet ist. Die Preis-, Rabatt- und Sortimentspolitik des Kundenmanagers kollidiert mit der entsprechenden Politik des Produktmanagers. Produktions- oder Entwicklungsprozesse unterliegen wiederum eigenen Effizienzkriterien.

### 3.1 Prozessteams als Selling Teams

Wie dargelegt, setzen Unternehmen häufig auf Teams statt auf einzelne Personen an der Schnittstelle zu ihren Kunden (vgl. Moon/Gupta 1997). Moon/Armstrong (1994, S. 17) führen aus: „As products and services become more technologically complex, and as buyers come to expect increasing levels of service, team selling is becoming more prevalent“. Im Firmenkundengeschäft liegt ein wesentlicher Grund für die zunehmende Bedeutung von Prozessteams im Vertrieb darin, dass viele Kunden in den letzten Jahren die Zahl der Anbieter, mit denen sie zusammenarbeiten, reduziert haben und mit den verbleibenden Anbietern eine intensiviertere Kooperation anstreben (vgl. u.a. Cannon/Perreault 1999; Dorsch/Swanson/Kelley 1998). Im Rahmen derartiger Kooperationen werden auf Anbieterseite in der Regel Kompetenzen und Fähigkeiten benötigt, die nicht durch eine einzelne Person abgedeckt werden können. Durch den Einsatz von Prozessteams streben Unternehmen die Realisierung folgender Vorteile an:

- Verbesserung aller kundenbezogenen Prozesse durch die Bündelung von Ressourcen innerhalb eines Teams,
- Erbringung integrierter komplexer Problemlösungen für die Kunden durch die Einbindung von Spezialisten in das Prozessteam,
- Steigerung der Effizienz und Verkürzung der Entscheidungswege durch Integration unterschiedlicher Funktionsbereiche innerhalb eines Teams,
- Steigerung der Kundennähe durch Kundenbeteiligung im Team sowie
- Steigerung der Kundenzufriedenheit und -bindung durch Intensivierung der Betreuung der Kunden.

Vor dem Hintergrund der wachsenden Bedeutung in der Unternehmenspraxis haben sich wissenschaftliche Arbeiten in den letzten Jahren verstärkt mit Vertriebsteams auseinandergesetzt (vgl. u.a. Deeter-Schmelz/Ramsey 2003; de Jong/de Ruyter/Lemmink 2004; Gaitanides/Stock 2004; Helfert 1998; Moon/Armstrong 1994; Moon/Gupta 1997; Napolitano 1997; Perry/Pearce/Sims 1999; Stock 2003; Weilbaker/Weeks 1997). Diese Teams umfassen mindestens drei Personen, die gemeinsam mit der Betreuung von Kunden betraut und diesbezüglich auf die Zusammenarbeit untereinander angewiesen sind (vgl. Stock 2003). Solche Prozessteams unterscheiden sich neben ihren Aufgaben durch ihre grundlegende Ausrichtung. Sie lassen sich insbesondere anhand von vier Merkmalen charakterisieren:

#### *Zeitliche Befristung*

Im Hinblick auf die zeitliche Befristung wird zwischen permanenten und zeitlich befristeten Vertriebsteams unterschieden. *Prozessteams* im Vertriebsbereich obliegt die

kontinuierliche Betreuung eines bestimmten Kundenstammes. Das Team nimmt hier Vertriebs-, aber auch Dienstleistungsaufgaben (z.B. Kundenberatung) wahr. Zeitlich befristete *Projektteams* beziehen sich dagegen auf ein zeitlich abgegrenztes Projekt mit einem Kunden. Beispielhaft seien kundenbezogene Projektteams in der Unternehmensberatung bzw. in der Software-Branche genannt. Wenn ein Kunde sich beispielsweise zur Einführung eines neuen Informationssystems in Kooperation mit einem Software-Anbieter entschließt, so wird auf Anbieterseite üblicherweise ein Team zusammengestellt, das die Bedürfnisse des Kunden fundiert analysiert und bei diesem Kunden eine Lösung realisiert.

#### *Crossfunktionale Integration*

Im Hinblick auf das Ausmaß der Funktionsintegration wird zwischen ausschließlich im Vertrieb angesiedelten Teams und funktionsübergreifenden Prozessteams unterschieden. Reine Vertriebsteams bestehen aus den Mitgliedern eines Funktionsbereichs und weisen in der Regel sehr ähnliche fachliche Fertigkeiten und Erfahrungen auf. Funktionsübergreifende Prozessteams werden im Rahmen von Kundengeschäftsbeziehungen eingesetzt, in denen sehr komplexe Problemlösungen für die Kunden zu erbringen sind. Neben Vertriebsmitarbeitern gehören prozessintegrierten Kundenbetreuungsteams also auch Mitglieder weiterer Funktionsbereiche im Unternehmen (Produktentwicklung, Produktion, Marketing, Controlling usw.) an (vgl. Moon/Armstrong 1994, S. 18f).

#### *Leitungsintensität*

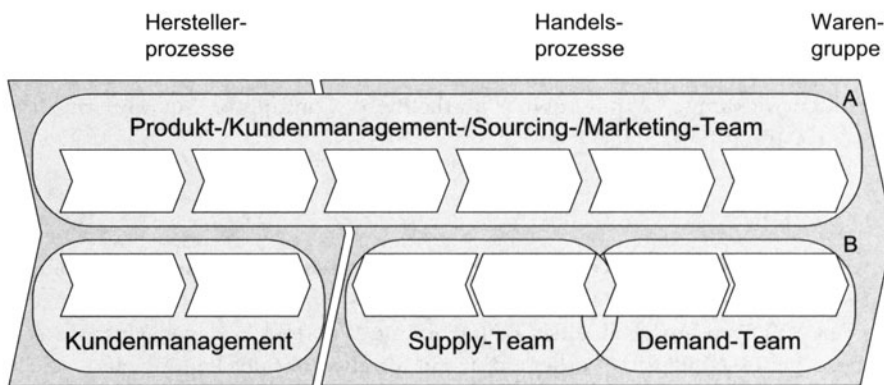
Ein weiteres Merkmal von Vertriebsteams stellt die Leitungsintensität dar. Diese bezieht sich darauf, inwieweit ein Teamleiter Einfluss auf die Verteilung und Ausführung der Aufgaben innerhalb eines Teams nimmt. Während in reinen Vertriebsteams eine hohe Leitungsintensität vorliegt, d. h. ein Mitglied mit der Leitung eines solchen Teams betraut ist, existiert in multifunktionalen Teams oft kein explizit beauftragter Führer (vgl. de Jong/de Ruyter/Lemmink 2004, S. 18; Moon/Gupta 1997, S. 32; Perry/Pearce/Sims 1999).

#### *Interorganisationalität*

Nach dem Merkmal der institutionellen Breite ist zwischen intraorganisationalen und interorganisationalen Teams zu unterscheiden. Intraorganisationale Teams sind ausschließlich aus Mitgliedern einer Organisation zusammengesetzt. Interorganisationale Teams zeichnen sich dagegen dadurch aus, dass ihnen sowohl Mitglieder des Anbieter-Unternehmens als auch Mitglieder des Kunden-Unternehmens angehören. Letztere zielen auf eine intensive Verflechtung zwischen Anbieter- und Kundenunternehmen (vgl. hierzu ausführlich Gaitanides/Stock 2004; Stock 2003).

In vielen Fällen werden Prozessteams unternehmensübergreifend gebildet. Die Integration der Supply Chain durch Prozessteams findet sich bei Produktentwicklungsteams in der Automobilzulieferindustrie oder im Category Management. Category-Management wird als überbetriebliches und Wirtschaftstufen übergreifendes Prozessmanagement definiert (vgl. Diller 2001, S. 211), das sich vom Hersteller bis zum Verbraucher erstreckt. Gegenstand der Prozessoptimierung ist das Management von Warengruppen, die nach Endverbraucher orientierten Kriterien gebildet werden. Auf Hersteller- und Handelsstufe wird eine Anzahl komplementärer Produkte, die aus Anwendersicht in einem Bedarfszusammenhang stehen, von dem Category Management betreut. Im Körperpflegebereich handelt es sich z.B. um Pflegeserien, die als Warengruppe entwickelt und vermarktet werden. Diese Koordinationsprozesse obliegen Produkt- und Kundenmanagement zugleich, sofern sie nicht einem speziellen Category Manager übertragen wurden (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3: Prozessorientiertes Category Management



Die Prozesse der Warengruppe B werden als traditionelles Kundenmanagementkonzept seitens des Herstellers geführt. Aufgaben des Supply-Teams sind Lieferantenmanagement, Disposition und Nachbevorratung, Aufgaben des Demand-Teams sind Sortimentsmanagement, Flächenmanagement, Verkauf und vor allem kooperative Produkteinführung (vgl. Ahlert/Borchert 2000, S. 112ff.). Die Wertkette wird durch mehrere Schnittstellen unterbrochen, die nicht nur an der Unternehmensgrenze, sondern auch zwischen Einkauf und Verkauf auftreten können. In der Warengruppe A wird die integrative Prozessdefinition des Geschäftsprozesses Warengruppenmanagement dargestellt. Zur Definition und Modellierung dieses Prozesses werden folgende Gestaltungsvorschläge gemacht (vgl. Ahlert/Borchert 2000, S. 114):

- Je individueller der Kundenkontakt ist und je mehr die Warengruppe der Profilierung dient, desto differenzierter sollten Varianten des Geschäftsprozesses definiert und modelliert werden.
- Je mehr die Warengruppe der Ertragsgenerierung dient, desto integrierter und umfassender sollte der Geschäftsprozess definiert und modelliert werden.

Routine- und Mitnahmewarengruppen können dagegen weniger variantenreich modelliert werden. Gemeinsame Aktivitäten können zusammengefasst, Transaktionskosten gesenkt sowie Synergie- und Skaleneffekte genutzt werden.

Wettbewerbsvorteile entstehen vor allem dadurch, dass durch integrative Leistungsprozesse über Unternehmensgrenzen hinweg Kosten-, Profilierungs- und sonstige Wettbewerbsvorteile gehoben werden, die sich von der Produktentwicklung und -einführung, Sortimentspolitik bis zur Regaloptimierung und Verkaufsförderung erstrecken. Ein vororganisatorisches Prozessdesign stößt allerdings bei einem ressourcenorientierten Prozessentwurf an Grenzen, wenn der Geschäftsprozess umfassend angelegt und detailliert geplant werden soll. Arbeitsinhalte und -verteilung sind dem Ziel dynamischer Kompetenzentwicklung („dynamic capabilities“) entsprechend von den Koordinationsteams selbst zu strukturieren, wenn sie Akzeptanz finden und Wettbewerbsvorteile generieren sollen. Die Koordination durch unternehmensübergreifende Teams wird zudem dadurch erschwert, dass Teammitglieder divergente Unternehmensinteressen verfolgen müssen.

An die Prozessteams werden damit besondere Anforderungen gestellt. Interaktive Prozessteams haben zweierlei Aufgaben zu erfüllen. Einerseits können die Teilprozesse, für die Teams eingesetzt werden, oft erst durch das Team selbst strukturiert und modelliert werden, andererseits sind die so definierten Aktivitäten durch das Team zu vollziehen. Beides wird sich nur in einer Handlungs-Struktur-Rekursivität vollziehen können. Prozesshandeln bildet Prozessstrukturen heraus, Prozessstrukturen ermöglichen wiederum Prozesshandeln. Prozessstrukturen sind sowohl das Medium als auch das Ergebnis des Handelns von Akteuren. Dieser Konstruktionslogik ist es zu verdanken, dass Geschäftsprozesse die Funktion von Kernprozessen erhalten, die durch ihre Einmaligkeit Wettbewerbsvorteile generieren können. Die Rekursivität als Konstruktionselement von Geschäftsprozessen verleiht ihnen den Charakter von intangiblen, unternehmensspezifischen und nicht transaktionsfähigen Ressourcen, die Imitationsbarrieren aufwerfen und daher knappe Güter darstellen.



## 3.2 Erfolgsfaktoren interorganisationaler Prozessteams

Zu den Erfolgsfaktoren von Prozessteams liegt mittlerweile eine Reihe von konzeptionellen Arbeiten und empirischen Untersuchungen vor (vgl. im Überblick hierzu Stock 2004). Zur Untersuchung des Erfolgs von Kundenbetreuungsteams wird in der Marketingforschung verschiedentlich das sogenannte Input-Process-Output-Modell herangezogen (vgl. u.a. Deeter-Schmelz/Ramsey 2003; de Jong/de Ruyter/Lemmink 2004; Helfert 1998; Stock 2004), das ursprünglich von McGrath (1964) entwickelt wurde. In Anlehnung an dieses Modell lassen sich zwei Kategorien von Einflussgrößen des Erfolgs von Kundenbetreuungsteams identifizieren:

- Die Input-Größen weisen gemäß der Logik dieses Ansatzes keinen unmittelbaren Effekt auf den Teamerfolg auf, sondern beeinflussen diesen über die prozessbezogenen Variablen. Als Input-Variablen werden zumeist umweltbezogene Faktoren (Technologie des Anbieter- bzw. Kunden-Unternehmens, Kundenmerkmale, Merkmale der Geschäftsbeziehung, Ressourcenverfügbarkeit usw.) sowie teambezogene (Homogenität, Kohäsion, Normen usw.) und personenbezogene (Persönlichkeit, Kundenorientierung, kundenbezogene Kenntnisse usw.) Merkmale betrachtet.
- Die Prozess-Größen werden von den Input-Größen beeinflusst und wirken sich unmittelbar auf den Teamerfolg aus. Dieser Kategorie werden insbesondere die interne und kundenbezogene Kommunikation, die Kooperation sowie die Konflikte innerhalb eines Teams zugeordnet.

Der Output repräsentiert die abhängige Variable innerhalb des Input-Process-Output-Modells. Hinsichtlich der Kundenbetreuungsteams werden wirtschaftliche Erfolgsgrößen (wie z.B. Umsatz, Marktanteil, Marktwachstum), kundenbezogene Erfolgsgrößen (wie z.B. Anzahl der Kundenbeschwerden, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung) und psycho-soziale mitgliederbezogene Erfolgsgrößen (wie z.B. Mitgliederzufriedenheit, organisationales Commitment, Kundenorientierung usw.) betrachtet. Unter Zugrundelegung der Logik des Input-Process-Output-Modells kann gezeigt werden, dass sich die personenbezogenen Merkmale (Sozialkompetenz, Fachkompetenz, Teamorientierung) in erster Linie direkt auf den Teamerfolg auswirken, wohingegen teambezogene Merkmale (Homogenität, Kohäsion, Führung usw.) in erster Linie indirekt (über die Prozessgrößen) den Teamerfolg beeinflussen.

Der Erfolg von Prozessteams wird also wesentlich von der Fähigkeit zu Kommunikation und Kooperation bestimmt. Es handelt sich dabei offensichtlich um Ressourcen, die in der Literatur als „dynamic capabilities“ bezeichnet werden, denn es geht hierbei um Erwerb, Verteilung und Ausbau kollektiver Wissensbestände im Wege der Kommunikation und Kooperation.

## 4 Literaturverzeichnis

- AKERLOF, G.F., Labor contracts as partial gift exchange, in: *The Quarterly Journal of Economics*, 97. Jg., Nr. 4/1982, S. 543-569.
- AHLERT, D.; BORCHERT, S., Prozessmanagement im vertikalen Marketing – Efficient Consumer Response (ECR) in Konsumgüternetzen, Heidelberg 2000.
- BEHRENDTS, CH., Category Management (aus Handelssicht), in: DILLER, H. (Hrsg.), *Vah-lens Großes Marketing Lexikon*, 2. Aufl., München 2001, S. 209-212.
- CANNON, J.; PERREAULT, W., Buyer-Seller Relationships in Business Markets, in: *Journal of Marketing Research*, 36. Jg., November 1999, S. 439-460.
- DEETER-SCHMELZ, D.; RAMSEY, R., An Investigation of Team Information Processing in Service Teams: Exploring the Link Between Teams and Customers, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31. Jg., Nr. 4/2003, S. 409-424.
- DE JONG, A.; DE RUYTER, K.; LEMMINK, J., Antecedents and Consequences of Service Climate in Boundary-Spanning Self-Managing Service Teams, in: *Journal of Marketing*, 68. Jg., Nr. 2/2004, S. 18-35.
- DILLER, H., Key Account Management auf dem Prüfstand, in: *Lebensmittelzeitung*, Nr. 30-31/1988, S. F3-F6.
- DORSCH, M.; SWANSON, S.; KELLEY, S., The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors Perceived by Customers, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26. Jg., Nr. 2/1998, S. 128-142.
- FEHR, E.; GÄCHTER, S., Reciprocity and economics: The economic implications of Homo Reciprocians, in: *European Economic Review*, 42. Jg., Nr. 3-5/1998, S. 845-859.
- FEHR, E.; FISCHBACHER, U., Social norms and human cooperation, in: *Trends in Cognitive Science*, 8. Jg., Nr. 4/2004, S. 185-190.
- FRESE, E., *Grundlagen der Organisation*, 7. Aufl., Wiesbaden 1998.
- GAITANIDES, M.; DILLER, H., Großkundenmanagement. Überlegungen und Befunde zur organisatorischen Gestaltung und Effizienz, in: *DBW*, 49. Jg., Nr. 2/1989, S. 185-197.
- GAITANIDES, M.; SCHOLZ, R.; VROHLINGS, A.; RASTER, M., *Prozessmanagement – Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering*, München 1994.
- GAITANIDES, M.; STOCK, R., Interorganisationale Teams: Transaktionskostentheoretische Überlegungen und empirische Befunde zum Teamerfolg, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 56. Jg., August 2004, S. 436-451.

GAITANIDES, M., Integrierte Belieferung – eine ressourcenorientierte Erklärung der Entstehung von Systemlieferanten in der Automobilzulieferindustrie, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 67. Jg., Nr. 7/1997, S. 737-758.

GIDDENS, A., The constitution of society: Outline of the theory of structuration, Cambridge 1984.

HELFERT, G., Teams im Relationship Marketing: Design effektiver Kundenbeziehungsteams, Wiesbaden 1998.

JENSEN, O., Key-Account-Management – Gestaltung – Determinanten – Erfolgswirkungen, 2. Aufl., Wiesbaden 2004.

KÖHLER, R., Organisation des Produktmanagement, in: ALBERS, S.; HERRMANN, A. (Hrsg.), Handbuch Produktmanagement: Strategieentwicklung – Produktplanung – Organisation – Kontrolle, Wiesbaden 2000, S. 681-704.

KIESER, A.; WALGENBACH, P., Organisation, 4. Aufl., Stuttgart 2003.

KLEINALTENKAMP, M.; RIEKER, S., Kundenorientierte Organisation, in: KLEINALTENKAMP, M.; PLINKE, W., Geschäftsbeziehungsmanagement, Berlin 1997, S. 161-218.

MCGRATH, J., Social Psychology: A Brief Introduction, New York 1964.

MOON, M.; ARMSTRONG, G., Selling Teams: A Conceptual Framework and Research Agenda, in: Journal of Personal Selling & Sales Management, 14. Jg., Nr. 1/1994, S. 17-30.

MOON, M.; GUPTA, S., Examining the Formation of Selling Centers: A Conceptual Framework, in: Journal of Personal Selling & Sales Management, 17. Jg., Nr. 2/1997, S. 31-41.

NAPOLITANO, L., Customer-Supplier Partnering: A Strategy Whose Time Has Come, in: Journal of Personal Selling & Sales Management, 17. Jg., Nr. 4/1997, S. 1-8.

ORTMANN, G.; SYDOW, J.; WINDELER, A., Organisation als reflexive Strukturation, in: ORTMANN, G.; SYDOW, J.; TÜRK, K. (Hrsg.), Theorien der Organisation – Rückkehr der Gesellschaft, Opladen 1997, S. 315-354.

ORTMANN, G., Als Ob – Fiktionen und Organisationen, Wiesbaden 2004.

OSTERLOH, M.; FROST, J., Prozessmanagement als Kernkompetenz, Wiesbaden 2000.

PERRY, M.; PEARCE, C.; SIMS, H., Empowered Selling Teams: How Shared Leadership Can Contribute to Selling Team Outcomes, in: Journal of Personal Selling & Sales Management, 14. Jg., Nr. 3/1999, S. 35-51.

SAATKAMP, J., Business Process Reengineering von Marketingprozessen – Theoretischer Bezugsrahmen und explorative empirische Untersuchung, Nürnberg 2002.

SPECK, M.; SCHNETGÖKE, N., Sollmodellierung und Prozessoptimierung, in: BECKER, J.; KUGELER, M.; ROSEMAN, M. (Hrsg.), Prozessmanagement – Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, Berlin 2000, S. 153-185.

STEGBAUER, CHR., Reziprozität – Einführung in soziale Formen der Gegenseitigkeit, Berlin 2002.

STOCK, R., Teams an der Schnittstelle zwischen Anbieter- und Kunden-Unternehmen: Eine integrative Betrachtung, Wiesbaden 2003.

STOCK, R., Drivers of Team Performance: What Do We Know and What Have We Still To Learn?, in: Schmalenbach Business Review, 56. Jg., Nr. 3/2004, S. 274-306.

STOCK, R., Können Marketing-Teams zu homogen sein? Verhaltenstheoretische Überlegungen und empirische Befunde, in: Die Unternehmung, 59. Jg., Nr. 2/2005, S. 131-160.

WEILBAKER, D.; WEEKS, W., The Evolution of National Account Management: A Literature Perspective, in: Journal of Personal Selling & Sales Management, 17. Jg., Nr. 4/1997, S. 49-59.

**Frank Wimmer, Julika Göb**

# **Marketing-Informationsmanagement: Das Konzept der Marketing Intelligence**

|   |                                                              |     |
|---|--------------------------------------------------------------|-----|
| 1 | Marketing-Informationsmanagement.....                        | 387 |
| 2 | Marketing Intelligence .....                                 | 388 |
| 3 | Die Datenkomponente von Marketing Intelligence .....         | 391 |
| 4 | Die Entscheidungskomponente von Marketing Intelligence ..... | 395 |
| 5 | Module eines Marketing Intelligence-Systems .....            | 397 |
| 6 | Literaturverzeichnis.....                                    | 398 |

# 1 Marketing-Informationsmanagement

“The inability to use information effectively is the Achilles’ heel of many decision-making processes.” (Smith/Fletcher 2001, S. 220)

Entscheidungen im Marketing werden immer komplexer. Hierfür ist neben der Globalisierung von Markt und Wettbewerb auch die Internationalisierung der Unternehmen verantwortlich. Ebenso ist der Faktor Zeit zu einem strategischen Wettbewerbsfaktor geworden. Unternehmen müssen ständig aktuelle Informationen über Entwicklungen im Unternehmensumfeld berücksichtigen, immer flexibler auf Umfeldänderungen reagieren und demzufolge Entscheidungen in immer kürzerer Zeit fällen. Für Marketingmanager ist es daher wichtig, immer *schneller* an Informationen zu kommen. Es spielt jedoch auch die Qualität der Informationen eine Rolle. Dies bedeutet, dass Entscheider im Marketing zugleich auch immer *bessere* Informationen fordern. Übrigens häufig auch immer *preiswertere* Informationen, insbesondere vor dem Hintergrund der an alle Managemententscheidungen zunehmend gestellten Forderung nach „accountability“: Welchen Beitrag leisten die Informationen zum Erfolg, zur Wertsteigerung im Unternehmen? (vgl. Wimmer 2002, S. 15; Rust et al. 2004, S. 76)

Soweit zur Seite der Informationsnachfrager. Im Gegenzug steigt auf der anderen Seite aufgrund der verbesserten Informations- und Kommunikationstechnologie das Angebot von Daten und Informationen für Marketingentscheidungen bzw. -entscheider permanent an. Der Manager sieht sich neben Marktforschungsdaten konfrontiert mit Kunden-, Wettbewerbs- und Branchendaten, Vertriebsinformationen sowie Daten des Rechnungswesens/Controllings, die er alle auf sein Entscheidungsproblem zu beziehen hat. Eine verbesserte Entscheidungshilfe für die komplexer gewordenen Entscheidungen scheint diese *Daten- und Informationsflut* aber nicht zu bedeuten. Für den Marketingmanager wird es immer schwerer, eine fundierte Entscheidung zu treffen und aus den zur Verfügung stehenden Daten die tatsächlich relevanten Informationen zu filtern sowie die für eine richtige Entscheidung notwendigen Schlussfolgerungen zu ziehen. Eine Verschlechterung der Qualität von Marketingentscheidungen kann sogar die Folge sein. Es ist daher oft die Rede von einer „Informationsarmut im Informationsüberfluss“ oder auch vom „*Informationsparadoxon*“.

Vor diesem Hintergrund der gestiegenen Anforderungen an Marketingentscheidungen bei gleichzeitig wachsender Überflutung mit Daten und Informationen hat sich das Bedürfnis der Marketingmanager nach Strukturierung und Selektion und insbesondere nach einer besseren *Entscheidungsunterstützung* verstärkt. Literatur und Praxis richten in diesem Zusammenhang den Blick vor allem auf Marketing-Informationssysteme (MAIS) bzw. auf Marketing-Entscheidungsunterstützungssysteme (Marketing Decision Support Systems, MDSS). Informationssysteme sind dabei noch eher datenorientiert, Entscheidungsunterstützungssysteme hingegen zusätzlich umsetzungsorientiert (vgl. Wierenga/van Bruggen 2000, S. 9). Mit dem Blick

auf solche Systeme wird die informationstechnologische Perspektive der Computerunterstützung in den Vordergrund gerückt. Die Informationstechnologie ermöglicht es, große Mengen von Daten und Informationen zu speichern, durch den Einsatz entsprechender Methoden zu entscheidungsrelevantem Wissen aufzubereiten und einer Vielzahl von Personen mittels handhabbarer Analyse- und Präsentationstools zu jedem Zeitpunkt visuell und anschaulich verfügbar zu machen. Die Forschung dazu kann auf eine respektable Tradition zurückblicken (vgl. den aktuellen Überblicksartikel von Banker/Kauffman 2004).

Das Kernproblem besteht aber nicht im Design von Systemen und deren Akzeptanz bei den Entscheidern. Die letztlich entscheidende Frage lautet vielmehr: Wie können die vielfältigen und heterogenen quantitativen und qualitativen Daten dazu genutzt werden, die Qualität von Marketingentscheidungen zu verbessern? Hierzu Lösungen bereit zu stellen, ist Aufgabe des „*Marketing-Informationsmanagements*“, bei dem es um das Management von Informationen und um die Nutzung von Informationen für das Management geht.

Stärker inhaltlich ausgerichtete Definitionen für MAIS bzw. MDSS stellen diesen Aspekt deshalb auch gezielt heraus: So verstehen Wierenga/van Bruggen Marketing Management Support Systeme als „any device combining (1) information technology, (2) analytical capabilities, (3) marketing data and (4) marketing knowledge, made available to one or more marketing decision maker(s) to improve the quality of marketing management“ (Wierenga/van Bruggen 2000, S. 7). Hier wird die Nutzung von Daten bzw. Informationen für Marketingentscheidungen wie auch für die Entscheider selbst hervorgehoben, was offenbar über die Bereitstellung von Marketingdaten bzw. -informationen hinaus etwas mit „Marketing Knowledge“ (Marketingwissen) zu tun hat. Genau darauf stellt der moderne Begriff der „Marketing Intelligence“ ab.

## 2 Marketing Intelligence

Der deutsche Begriff „Intelligenz“ stammt von dem lateinischen Verb „*intellegere*“ ab, das „erkennen, verstehen“ bedeutet, und sich aus „*inter*“ (=zwischen) und „*legere*“ (=wählen) zusammensetzt (vgl. Brockhaus 1996, S. 590). Erkennen, verstehen hat also offenbar etwas mit auswählen, orientieren zu tun. Intelligenz ist „eine bestimmte Form der Begabung, die sich als Fähigkeit (oder eine Gruppe von versch. Fähigkeiten) äußert, anschaul. sowie abstrakte Beziehungen zu erfassen, herzustellen und zu deuten und dadurch an neuartige Situationen anzupassen und sie ggf. durch problemlösendes Verhalten zu bewältigen“ (Brockhaus 1996, S. 590). Das englische „*intelligence*“ kann genau in diesem Sinne übersetzt werden. Verkürzt wird es allerdings nur mit

bloßen Nachrichten (news, information) in Verbindung gebracht (siehe auch CIA = „Central Intelligence Agency“).<sup>1</sup>

„Intelligence“ im umfassenden Sinne beinhaltet *zwei zentrale Aspekte*: Zum einen die Fähigkeit, Sachverhalte zu begreifen, das heißt nicht nur, von ihnen Kenntnis zu erlangen, sondern sie mittels des Intellekts auch zu verstehen, zu deuten (*Prozess* des Informationsmanagements); zum anderen die Fähigkeit, auf diese Weise zur Lösung von Problemen, zur Bewältigung neuer Anforderungen und Situationen zu gelangen (*Ergebnis* des Informationsmanagements). Bei „Marketing Intelligence“ geht es analog darum, Fähigkeiten zum Management marketingrelevanten Wissens zu entwickeln, um auf diese Weise die bestmöglichen Marketingentscheidungen treffen zu können (vgl. Zerr 2001, S. 24). Es steht die Idee im Vordergrund, auf dem Weg von bloßen Daten bzw. Informationen möglichst weit in Richtung entscheidungs- und handlungsorientierten, umsetzbaren Wissens voran zu kommen. Marketing Intelligence unterscheidet sich in dieser Zielsetzung nicht vom umfassenderen „Business Intelligence“, worunter – sofern man diesen Begriff nicht in informationstechnologischer Verkürzung einfach gleich setzt mit Data Warehouses und Data Mining (vgl. Amberg 2004, S. 52) – „die entscheidungsorientierte Sammlung, Aufbereitung und Darstellung geschäftsrelevanter Informationen zur Planung, Steuerung und Kontrolle des Unternehmens“ (Schimmel-Schloo 2003, S. 54) verstanden wird.

In prozessualer Hinsicht überführt Marketing Intelligence vorhandene Daten in Informationen und diese in Wissen. *Daten* liegen noch zusammenhanglos vor, ohne Interpretation und Wertung. Erst *Informationen* bringen sie in einen zweckbezogenen Kontext, so dass sie als „Nachrichten“ für den Empfänger eine Bedeutung – einen Informationswert – erhalten; Informationen sind also schon etwas intelligenter als einfache Daten. Noch intelligenter wird es, wenn der Entscheider solche Informationen in den Kontext seines Erfahrungswissens einbettet und sie mit seinem Verstand bewertet, um daraus Schlussfolgerungen für sein Handeln zu ziehen. Zu *Wissen* werden Informationen also erst im Zusammenspiel mit subjektiven Erfahrungen. Solchermaßen theoretisches Wissen („know-that“) benötigt allerdings die Verknüpfung mit praktischem Können („skills“), damit tatsächlich handlungsorientiertes Wissen („know-how“) entsteht (vgl. Burmann 2001, S. 17f.). Die aufgezeigten Zusammenhänge werden in Abbildung 1 beispielhaft verdeutlicht.

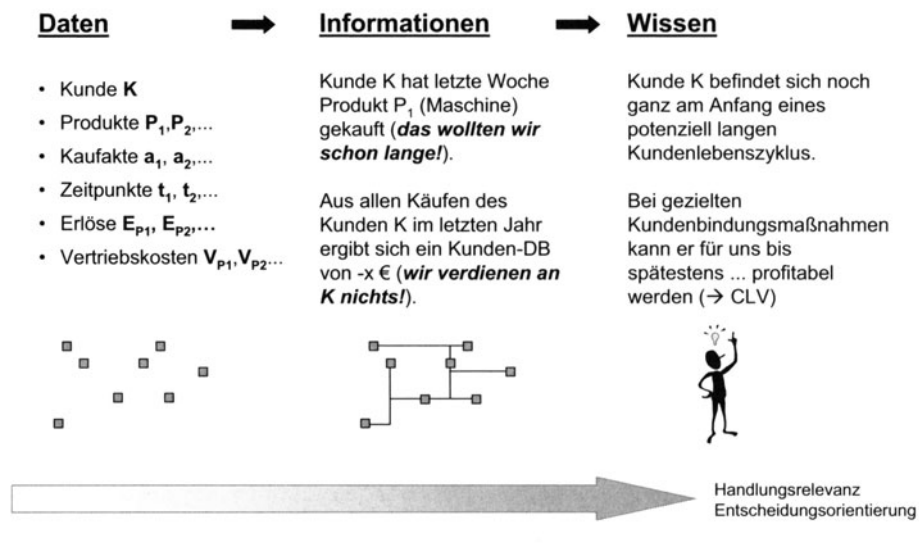
Wissen ist demnach „eine fließende Mischung aus strukturierten Erfahrungen, Wertvorstellungen, Kontextinformationen und Fachkenntnissen, die in ihrer Gesamtheit einen Strukturrahmen zur Beurteilung und Eingliederung neuer Erfahrungen und Informationen bietet“ (Davenport/Prusak 1999, S. 32). Diese Definition macht auch deutlich, dass sich die Entstehung und Anwendung von Wissen in den Köpfen der

<sup>1</sup> Im Marketingkontext verwendet selbst Kotler ein derart reduziertes Begriffsverständnis: Marketing Intelligence sind für ihn „everyday information about developments in the marketing environment“ (Kotler/Armstrong 2001, S. 133), das „Marketing-Nachrichtensystem“ (Kotler/Bliemel 2001, S. 192).



Entscheider vollzieht. Seine Nutzbarkeit hängt folglich davon ab, dass es nicht nur implizit dort verbleibt, sondern in eine *explizite* Form transformiert und somit auch für Dritte verfügbar gemacht wird.

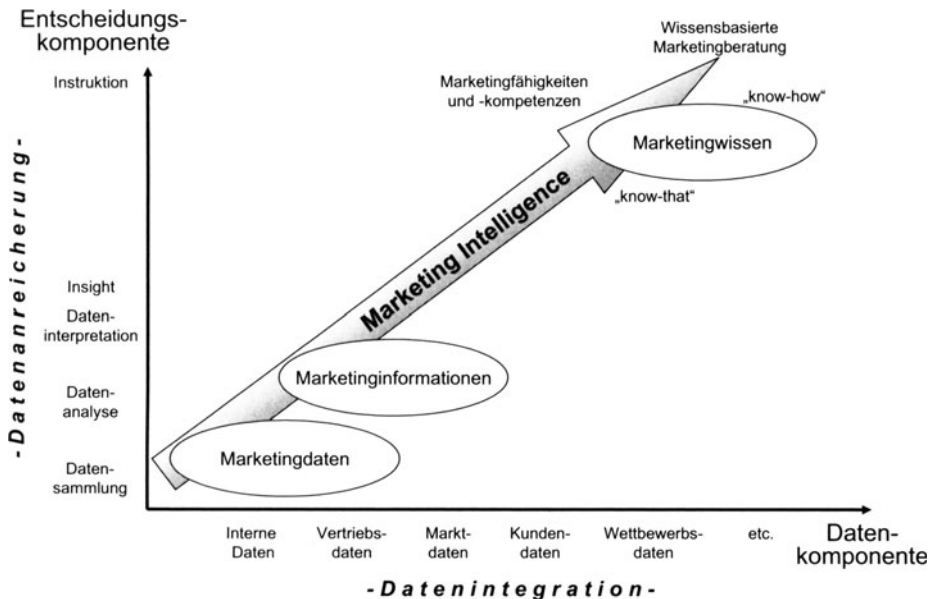
Abbildung 1: Daten – Informationen – Wissen



Was beinhaltet also der moderne Begriff der „Marketing Intelligence“? In der Literatur findet sich dafür keine einheitliche Definition (vgl. Definitionsansätze bei Gerdes 2002, S. 16ff.). Als Konsequenz aus den oben kurz geschilderten Zusammenhängen soll hier folgende Definition gelten: *Marketing Intelligence ist ein kontinuierlicher Prozess der Bildung von Marketingwissen aus marketingrelevanten Daten bzw. Informationen sowie subjektiven Erfahrungen mit dem Ziel, Marketingentscheidungen zu verbessern und Marketingentscheider zu unterstützen.*

„Applying information to decision-making“ (Smith/Fletcher 2001, S. 3) ist, kurz gesagt, die Kernaufgabe von Marketing Intelligence. Sie zu erfüllen gelingt, indem die traditionell im Blickpunkt stehende Seite der immer zahlreicheren und heterogeneren Daten bzw. Informationen mit der Entscheidungs- bzw. Managementseite verknüpft wird. Die Datenkomponente und die Entscheidungskomponente stellen die beiden Dimensionen von Marketing Intelligence dar, wie in Abbildung 2 gezeigt wird.

Abbildung 2: Marketing Intelligence



### 3 Die Datenkomponente von Marketing Intelligence

„Wir ertrinken in Informationen und hungern nach Wissen.“ Dieses John Naisbitt zugeschriebene Zitat verdeutlicht nochmals die typische Situation im Marketingmanagement. Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass eine Vielzahl heterogener Daten aus unterschiedlichen Datenquellen zur Verfügung steht, aber Verknüpfungen zwischen diesen Daten fehlen, keine einheitliche Datenbasis gegeben ist und andererseits für spezifische Informationsbedarfe dennoch Daten- bzw. Informationslücken bestehen. Hinzu kommen ganz praktische Probleme: Ein oft noch hoher manueller Aufwand für die Informationsbeschaffung und in den meisten Unternehmen das Fehlen eines umfassenden automatisierten Marketing-Berichtswesens.

Welche Daten aus welchen Datenquellen benötigt das Marketingmanagement, welche liegen vor? Ohne Anspruch auf eine überschneidungsfreie Systematik lassen sich

folgende Datenbereiche nennen: „*Interne Daten*“ sind solche des Rechnungswesens/Controllings, aber auch aus innerbetrieblichen Statistiken und Datenbanken. Sie bilden Mengen-, Erlös-, Kosten- und Erfolgsgrößen ab und beziehen sich typischerweise auf Produkte, in Zeiten des Beziehungsmarketings und Key-Account-Managements aber vor allem auch auf Kunden(gruppen), ebenso auf Gebiete, Verkäufer, etc. Produktbezogen interessieren hier zum Beispiel auch Daten über Features und technische Vorteile. Darüber hinaus benötigt das Marketingmanagement auch interne Informationen über unternehmensstrategische Vorgaben, Ressourcen und Kompetenzen. „*Vertriebsdaten*“ kommt dabei besondere Marketingbedeutung zu. Sie entstammen dem internen Vertriebscontrolling, umfassen aber auch Außendienstinformationen etc.; hier liegt das Einsatzfeld moderner Vertriebsinformations- und -steuerungssysteme.

Unter „*Marktdaten*“ sind klassische Marktforschungsdaten zu verstehen. Es handelt sich um aggregierte, anonymisierte Daten, zum Beispiel über Gesamtmärkte, Segmente/Zielgruppen, Marktanteile, sowie um Daten zum Informations-, Kauf- und Verwendungsverhalten (faktisches Verhalten und psychologische Verhaltenshintergründe) tatsächlicher und potenzieller Kunden. Neben Marktforschungsdaten stellen heute aufgrund des Bedeutungszuwachses des Beziehungsmarketings und der Verbreitung von CRM-Systemen auch individuelle „*Kundendaten*“ für Marketingentscheidungen eine zentrale Grundlage dar. Es handelt sich um Adress- und Stammdaten, Transaktions- und Reaktionsdaten, die in einer Kundendatenbank zusammenfließen. Gleichsam zwischen aggregierten Marktforschungsdaten und personalisierten Kundendaten stehen *mikrogeographische Daten*. Im Umfeld von Markt- und Kundendaten fallen zum Beispiel auch Daten zur *Kundenzufriedenheit* und zum Beschwerdeverhalten an. Vor allem in strategischer Hinsicht entscheidungsrelevant sind darüber hinaus „*Wettbewerbsdaten*“; das sind zum Beispiel Daten über Branchen- und Technologieentwicklungen, Wettbewerbsstrukturen und ausgewählte Wettbewerber, wie sie früher unter dem Stichwort der „*Strategischen Frühaufklärung*“ (vgl. Ansoff 1975) und heute unter „*Competitive Intelligence*“ (vgl. aktuell Pfaff/Altensen 2003; Kunze 2000) zusammengefasst werden.

Die zentrale Aufgabe auf der Datenseite heißt: *Datenintegration*. Die vielfältigen Daten sind zu einer einheitlichen Datenbasis zu verdichten, auf die der Marketingmanager zugreifen kann. Für das Marketing-Informationsmanagement im Unternehmen ergibt sich daraus eine kaum zu unterschätzende Herausforderung. So bereitet es in der Praxis zum Beispiel schon innerhalb der Marktforschung oft größte Schwierigkeiten, verschiedene Studien(ergebnisse) aus verschiedenen Ländern auf ein Produkt (eine Marke) zu beziehen und in einem internationalen Bericht zusammenzufassen; zu verschieden sind häufig die Marktdefinitionen, Kategorienbildungen, Artikelcodes, Featurekennungen etc. (vgl. den Beitrag von Wübbenhorst, Abschnitt 4.2 im vorliegenden Werk) Um ein Vielfaches komplizierter ist es beispielsweise, solche anonymisierten Marktforschungsdaten in eine Kundendatenbank zu integrieren, das heißt auch noch mit personalisierten Kundendaten zu verknüpfen.

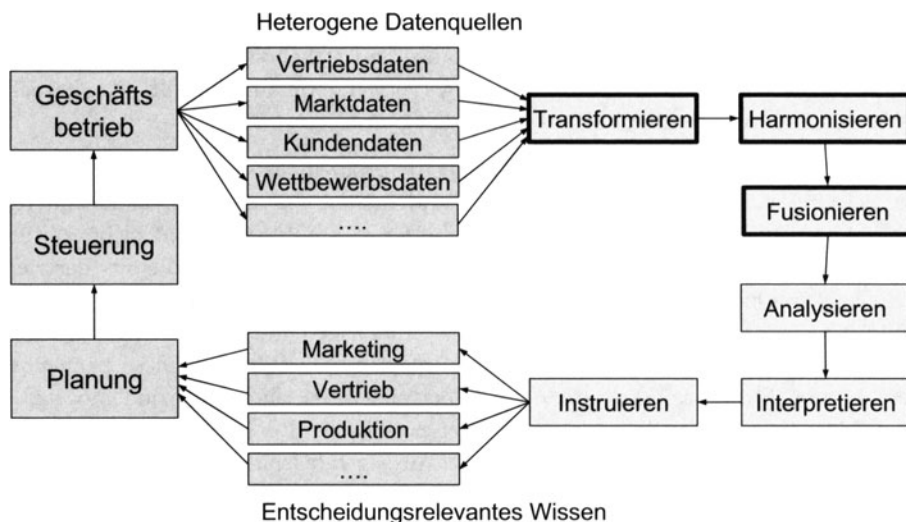
„Marktforschung und CRM“, das heißt die Beziehung zwischen diesen beiden Funktionsbereichen sowie die Frage der Verknüpfbarkeit von Markt- und Kundendaten, ist ein in letzter Zeit in Literatur und Praxis dominierendes Thema. Vor allem auf Seiten der „Market Research Industry“ (Institute und betriebliche Marktforschung) wird intensiv die Frage diskutiert, inwieweit vom (analytischen) CRM eine substitutive Wettbewerbsbedrohung ausgeht, weil das Marketingmanagement (für database-gestützte Direktmarketingaktivitäten) verstärkt auf „harte“, unmittelbar Response erfassende Kundendaten anstelle „weicher“ Marktforschungsdaten zurückgreift. Wird CRM in den Unternehmen die Rolle der Marktforschung einnehmen, oder kann die Marktforschung von CRM lernen? (vgl. Flores/Briggs 2001, S. 170ff.) „Im Zuge der CRM-orientierten Unternehmensführung gewinnt die kundenorientierte gegenüber der produktorientierten Denkweise langsam die Oberhand und der Auflösungsgrad der Marketingmethoden wird zunehmend feiner. Deshalb muss auch das Kundenverständnis und damit die Informationsgrundlage, auf deren Basis über den Einsatz dieser Maßnahmen entschieden wird, immer weiter verfeinert werden. Diese verfeinerten Informationen als Entscheidungsgrundlage bezieht das Marketing aber zunehmend aus einer anderen, marktforschungsfremden Quelle, dem Data Mining.“ (Bauer 2004, S. 23) Aus Sicht der Marktforschungsbranche, jedenfalls auf der Ebene von ESOMAR, lautet die Antwort: CRM und Kundendaten sind als Chance zu begreifen, das Selbstverständnis der Marktforschung hat sich zu einer „fundamental resource for business intelligence, measurement, knowledge and tools, that are used systematically for achieving higher levels of market performance and stakeholder value“ (Havermans 2002, S. 9) entwickelt. Statt „Marktforschung“ verwendet man in der Branche deshalb schon häufiger den Terminus „Marketing Intelligence“.

Für Marketing Intelligence ist aber nicht nur die problembezogene Verknüpfung und Verdichtung von Marktforschungs- und Kundendaten, sondern auch aller anderen marketingrelevanten Daten erforderlich. Abbildung 3 macht deutlich, welche Schritte für die Datenintegration im Einzelnen zu vollziehen sind. Da sich die aus den verschiedensten Quellen vorliegenden Daten in der Regel nicht auf identische Einheiten und Abgrenzungen beziehen sowie teils personenbezogen und teils anonymisiert sind, ist es notwendig, zunächst eine *Datentransformation* vorzunehmen. Diese kann über gemeinsame Strukturmerkmale erfolgen, beispielsweise anhand soziodemographischer Merkmale oder auch anhand von Daten zum Kauf- oder Verwendungsverhalten. Erst dadurch wird es möglich, übergreifende Aussagen beispielsweise über homogene Kunden(gruppen) und identische Warengruppen zu treffen. In einem weiteren Schritt gilt es, die Daten zu *harmonisieren*, das heißt, sie in eine einheitliche Ordnungsstruktur zu bringen. So ist es insbesondere in internationalen Unternehmen, die ihre Informationen aus verschiedenen Ländern und Regionen beziehen, erforderlich, die Daten aufgrund unterschiedlicher Erhebungszeitpunkte anzugleichen und damit vergleichbar zu machen. Eine Harmonisierung erfolgt somit hinsichtlich der Struktur der Daten über Länder und Regionen hinweg sowie hinsichtlich der Periodizität der Datenerhebung. Erst wenn transformierte und harmonisierte Daten vorliegen, können diese

schließlich zu einer gemeinsamen Datenbasis *fusioniert* werden (*Data Matching*). Dafür ist das Vorhandensein von sog. „Link-Variablen“ notwendig, die identisch in den verschiedenen Datenquellen enthalten sind und deshalb als „Brücke“ fungieren können. So wird es zum Beispiel möglich, Marktforschungsdaten in die Kundendatenbank des Unternehmens zu projizieren (vgl. Liehr 2001, S. 730ff.; Schroiff 1999, S. 31ff.).

Die transformierten, harmonisierten und fusionierten Daten können schließlich im *Data Warehouse* bzw. in einzelnen *Data Marts* gespeichert werden – sofern vorhanden. Während das *Data Warehouse* eine unternehmensweite Datenbasis darstellt, bilden *Data Marts* kleinere, in der Regel abteilungsbezogene Datenbanken, zum Beispiel für den Kundenservice, das Kontaktmanagement, das Auftragsmanagement, das Beschwerdemanagement etc. In der Praxis existieren solche *Data Marts* häufig immer noch als proprietäre Datenbanken und Systeme, die sich in dieser Form im Laufe der Zeit entwickelt haben und für den geschilderten Aufbau eines integrierten Bestandes an Marketingdaten ein Integrationsproblem darstellen.

Abbildung 3: Schritte der Datenintegration (Quelle: in Anlehnung an Schöll 2004, S. 8)



Soweit zur Datenseite und zur Datenintegration. Die in Datenbanken integriert vorliegenden Daten stehen den Entscheidern aus dem Marketingmanagement für (mathematisch-statistische) Analysen zur Verfügung. Wie Abbildung 3 darüber hinaus zeigt, sind die gewonnenen Ergebnisse dann problembezogen zu interpretieren, um daraus

schließlich Entscheidungshilfen ableiten zu können (instruieren). Damit ist aber bereits die zweite Komponente von Marketing Intelligence angesprochen, die Entscheidungsseite.

## 4 Die Entscheidungskomponente von Marketing Intelligence

Hier heißt die zentrale Aufgabe: *Datenanreicherung*. Daten alleine, so viele und verschiedenartige es auch immer sein mögen, zeigen noch keine Problemlösung auf. Dazu bedarf es über die *Datenanalyse* hinaus einer problembezogenen *Dateninterpretation* und davon ausgehend einer entscheidungsorientierten Aufwertung der Ergebnisse in Richtung umsetzbarer Handlungsempfehlungen. Man könnte sagen, dass der Weg dorthin über „*Insights*“ zur „*Instruktion*“ führt.

Mit dem speziell im Bereich der Marktforschung heute so beliebten wie unklaren Terminus der „*Insights*“ verbindet sich dabei die Vorstellung einer vertieften Einsicht in Zusammenhänge und Hintergründe eines Sachverhaltes, beispielsweise bezogen auf die Entwicklung und den Erfolg einer Marke; insofern: Datenanreicherung. Auf der Datenseite liegt dem die Ergänzung quantitativer Daten um solche der (Marken-) Psychologie zugrunde, was insbesondere aus Sicht quantitativ orientierter Marktforscher einen innovativen Schritt darzustellen scheint, für die psychologische Marktforschung aber längst bewährte Praxis bedeutet (vgl. Hensel/Meixner 2004, S. 70ff.).

Die Entscheidungskomponente der Marketing Intelligence weist einen objektiven und einen subjektiven Aspekt auf. Der *objektive Aspekt* stellt auf das rationale Entscheidungsmodell ab, das heißt auf sachlich optimierte Marketingentscheidungen: Die richtigen Informationen im richtigen Umfang und Detailliertheitsgrad zur richtigen Zeit und zu adäquaten Kosten etc. – und dies ergänzt um Entscheidungshilfen im Sinne von Reporting- und Abfragesystemen, Alternativszenarien, Simulationsmodellen und Ähnlichem.

Hier liegt der Einsatzbereich der schon erwähnten Marketing-Informations- bzw. -Entscheidungsunterstützungssysteme. Anfangs standen *datenbasierte* Informationssysteme mit ihren analytischen Fähigkeiten zur Lösung quantitativer Entscheidungsfragen auf Basis von Marketingdaten im Vordergrund. Sie wurden weiterentwickelt zu datenbasierten Unterstützungssystemen, die sich auf die Extrahierung und Präsentation entscheidungsrelevanter Informationen aus internen und externen Datenbeständen konzentrieren (vgl. Wierenga/van Bruggen 2000, S. 81ff.). Die jüngere Entwicklung führt von daten- zu wissensbasierten Systemen, die über (quantitative) Daten und Informationen hinaus vor allem auch (qualitative) spezifisches Wissen bezüglich

vergangener und gegenwärtiger Sachverhalte verfügbar machen. *Wissensbasierte* Entscheidungsunterstützungssysteme speichern und kodifizieren das Marketingfachwissen sowie die Problemlösungsstrategien von Experten und machen die Expertenkompetenz mittels Softwaresystemen einem breiteren Personenkreis zugänglich. Zu den wichtigsten wissensbasierten Systemen gehören Marketing-Expertensysteme (MES) und Marketing Neuronale Netze (MNN) (vgl. Wierenga/van Bruggen 2000, S. 119ff.).

*Entscheidungsunterstützung* funktioniert aber nicht ohne *Entscheiderunterstützung*, womit der *subjektive Aspekt* der Entscheidungskomponente angesprochen ist. Marketingmanager zeigen individuelles Entscheidungsverhalten, gehen Probleme auf subjektiv eigene Weise an und treffen ihre Entscheidungen entsprechend ihrer individuellen Persönlichkeitsmerkmale (Traits) nach einem eigenen „kognitiven Stil“.<sup>2</sup> Faktoren, wie Kompetenz, Intelligenz, Erfahrung, aber auch implizites Wissen und Intuition des Entscheidungsträgers, beeinflussen den Marketingentscheidungsprozess. Der kognitive Stil schlägt sich vor allem im Verhalten der Informationsgewinnung und -verarbeitung nieder. Deshalb resultiert schon im Zusammenhang mit dem Design von Informations- oder Entscheidungsunterstützungssystemen daraus die Forderung, dass diese „... would need to be flexible in terms of the different kinds of people, decisions and decision contexts they support“ (Banker/Kauffman 2004, S. 286).

Subjektive Aspekte spielen aber nicht nur auf der Seite des Entscheiders als Informationsnachfrager eine Rolle. Zunehmend wird erkannt, dass auch auf Seiten der für die Daten, Informationen und Entscheidungshilfen zuständigen „*Informationsanbieter*“ über analytische Fähigkeiten hinaus subjektive „*Skills and Competencies*“ notwendig sind, damit aus Daten problembezogene Lösungsvorschläge entstehen, die vom Entscheider auch wirklich akzeptiert und genutzt werden. Diese Thematik wird aktuell wiederum am intensivsten im Kontext der Marktforschung und der Frage, ob diese sich von der Daten- und Methodenfokussierung zur „*Fact Based Consultancy*“ entwickeln kann, diskutiert. „Decision-making in today's fast moving business environment requires both types of market research expertise: the supplier of professionally collected data and the business information consultant.“ (Havermans 2004, S. 18, im Interview mit Smith; siehe auch Smith 2004) Der erste Typ benötigt „*Knowledge Skills*“, zum Beispiel die Fähigkeit, intelligente Fragen zu stellen, Data Matching-Methoden zu beherrschen, Daten mit Intuition und Vorwissen zu verknüpfen und projektübergreifende Erfahrungen einfließen zu lassen. Beim zweiten Typ müssen „*Business Consultancy Skills*“ und „*Business Communication Skills*“ hinzukommen (vgl. Smith/van Hamersveld 2003, 16ff.). Zu den Consultancy Skills zählen insbesondere: Verständnis für die Besonderheiten des Geschäfts und der Branche, Einsicht in die organisatorischen Zusammenhänge im Unternehmen, Fähigkeit zur Bildung von Allianzen und zum Gewinnen von Rückhalt im Unternehmen, Entwickeln kreativer Potenziale etc.; zu den Communication Skills zählt zum Beispiel die Fähigkeit, Analyseergebnisse prägnant,

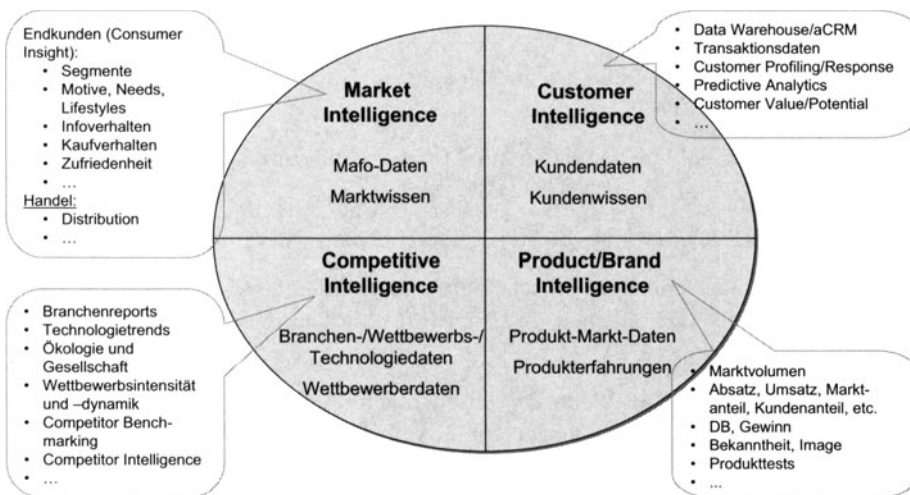
<sup>2</sup> Zur Unterscheidung zwischen „*heuristic cognitive style versus the analytic or systematic cognitive style*“ mit Verweis auf einschlägige Literatur Banker/Kauffman 2004, S. 285.

umsetzungsbezogen und überzeugend zu präsentieren – und das in der Sprache des Managements, nicht des datenzentrierten Forschers.<sup>3</sup>

Solche Fähigkeiten und Kompetenzen werden freilich nicht nur vom Marktforscher neueren Typs verlangt; sie stellen für alle „Marketinginformationsmanager“ bzw. „Marketing Intelligence-Verantwortlichen“ eine Herausforderung dar. Allerdings hat sich eine gesamtverantwortliche Funktion bzw. Position für Marketing Intelligence noch ebenso wenig durchgesetzt wie eine etablierte Berufsbezeichnung.

## 5 Module eines Marketing Intelligence-Systems

Abbildung 4: Beispiel eines Marketing Intelligence-Systems  
(Quelle: plus navigation company)



<sup>3</sup> Speziell bezogen auf entsprechende Fähigkeiten von Marktforschern ist hier der Typus des „aktiven Marketingberaters“ gemeint; vgl. Roleff/Wimmer 1999 und Wimmer 2002.



Die konkrete Ausgestaltung eines Marketing Intelligence-Systems (Marketing Knowledge-Systems) im Unternehmen hat sich nach den jeweiligen Besonderheiten und Anforderungen zu richten. Gestaltungsvorschläge hierfür werden auch von Marktforschungs- und Beratungsdienstleistern offeriert. Bei einem Markenartikler (Konsumgüterhersteller) könnte es beispielsweise wie in Abbildung 4 aussehen; hier handelt es sich um das „Marketing Cockpit“ der puls GmbH.

Die Abbildung beleuchtet aber wiederum nur die Seite der Daten und Informationen. Für Marketing Intelligence muss auch die Seite der Entscheidungs- und Entscheidungsunterstützung hinzukommen. Dann besteht Aussicht auf intelligentes Marketing.

## 6 Literaturverzeichnis

AMBERG, M., Basistechnologien von CRM-Systemen, in: HIPPER, H.; WILDE, K.D. (Hrsg.), IT-Systeme im CRM – Aufbau und Potenziale, Wiesbaden 2004, S. 43-73.

ANSOFF, H.I., Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals, in: California Management Review, 18. Jg., Nr. 2/1975, S. 21-33.

BANKER, R.D.; KAUFFMANN, R.J., The Evolution of research on Information Systems: A Fiftieth-Year Survey of the Literature in Management Science, in: Management Science, 50. Jg., Nr. 3/2004, S. 281-298.

BAUER, F., Grow or go! Überlegungen zur Marktforschung im CRM-Zeitalter., in: Planung & Analyse, 32. Jg., Nr. 5/2004, S. 23-29.

BROCKHAUS – DIE ENZYKLOPÄDIE, 10. Bd., 20. Aufl., Leipzig, Mannheim 1996.

BURMANN, C., Wissensmanagement als Determinante des Unternehmenswertes, Arbeitspapier der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V., Nr. 150, Münster 2001.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L., Wenn Ihr Unternehmen wüsste, was es alles weiß...: Das Praxishandbuch zum Wissensmanagement, 2. Aufl., Landsberg/Lech 1999.

FLORES, L.; BRIGGS, R., Beyond data gathering – Implications of CRM systems to market research, in: FELLOWS, D.S. (Hrsg.), Marketing Transformation – Research for the Bottom Line, Amsterdam 2001, S. 169-189.

GERDES, D., Marketing Intelligenz – Hintergründe, Ansatzpunkte und Bausteine eines integrierten Konzeptes, unveröffentlichte Diplomarbeit des Lehrstuhls für Absatzwirtschaft der Universität Bamberg, Bamberg 2002.

HAVERMANS, J., Can market researchers compete with consultants? A seat at the board room table, in: *Research World*, 12. Jg., Nr. 1/2004, S. 16-19.

HAVERMANS, J., Release 2. Research leaders endorse ambitious lobby effort, in: *Research World*, 10. Jg., Nr. 2/2002, S. 8-9.

HENSEL, B.; MEIXNER, J., Interactive Insights: Marken erspielen, in: *Planung & Analyse*, 32. Jg., Nr. 3/2004, S. 70-73.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G., *Principles of Marketing*, 9. Aufl., Upper Saddle River 2001.

KOTLER, P.; BLIEMEL, F., *Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung*, 10. Aufl., Stuttgart 2001.

KUNZE, C.W., *Competitive Intelligence: Ein ressourcenorientierter Ansatz strategischer Frühaufklärung*, Aachen 2000.

LIEHR, T., „Data Matching“ bei Finanzdienstleistungen: Steigerung des Share of Wallet bei Top-Kunden, in: HIPFNER, H. ET AL. (Hrsg.), *Handbuch Data Mining im Marketing – Knowledge Discovery in Marketing Databasis*, Wiesbaden 2001, S. 725-740.

PFAFF, D.; ALTENSEN, A., Competitive Intelligence – Nur eine Domäne der Amerikaner?, in: *absatzwirtschaft*, 46. Jg., Nr. 10/2003, S. 58-61.

ROLEFF, R.; WIMMER, F., Marktforscher ist nicht gleich Marktforscher, in: *Planung & Analyse*, 26. Jg., Nr. 3/1999, S. 50-58.

RUST, R.T.; AMBLER, T.; CARPENTER, G.S.; KUMAR, V.; SRIVASTAVA, R.K., Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions, in: *Journal of Marketing*, 68. Jg., Nr. 10/2004, S. 76-89.

SCHIMMEL-SCHLOO, M., Intelligente Unternehmen, in: *Acquisa*, Nr. 11/2003, S. 54-57.

SCHÖLL, H., Erfolgreiches Marketing durch integrierte Businessinformationen, Vortragsunterlagen zur Konferenz „SPSS Predictive Analytics – Market Research meets aCRM“, Nürnberg 2004.

SCHROIFF, H.-W., Business Intelligence 2000: Einsichten vermitteln statt Daten verwalten, in: *Planung & Analyse*, 26. Jg., Nr. 1/1999, S. 30-34.

SMITH, D.V.L., Consolidating the role of market research in business decision-making by extending our skill set into business consultancy, in: FELLOWS, D.S. (Hrsg.), *Integrating Marketing Research in Business – From managing data to generating decisions*, Amsterdam 2004, S. 763-784.

SMITH, D.V.L.; FLETCHER, J.H., *Inside Information – Making Sense of Marketing*, Chichester u.a. 2001.

SMITH, D.V.L.; HAMERSFELD, M. VAN, From data collection to decision support (Part 2), in: *Research World*, 11. Jg., Nr. 11/2003, S. 16-18.

WIERENGA, B.; BRUGGEN, G. VAN, Marketing Management Support Systems: Principles, Tools, and Implementation, Boston, Dordrecht, London 2000.

WIMMER, F., Marketing für die Marktforschung. Zur Integration interner und externer Kundenorientierung der Marktforschung, in: BVM BERUFSVERBAND DEUTSCHER MARKT- UND SOZIALFORSCHER E. V. (Hrsg.), Anspruch, Abgrenzung, Aufbruch, Schriftenreihe Bd. 29, Offenbach 2002, S. 9-26.

ZERR, K., Von der Marktforschung zur Marketing Intelligence, Vortragsunterlagen zur Konferenz "Von der Marktforschung zur Marketing Intelligence", Management Forum Starnberg, Bad Homburg 2001.

**Hajo Hippner, Melanie Merzenich, Claas Morlang,  
Klaus D. Wilde**

## **Das operative CRM im mobilen Internet**

|       |                                            |     |
|-------|--------------------------------------------|-----|
| 1     | Einleitung.....                            | 403 |
| 2     | Mobiles Internet .....                     | 404 |
| 2.1   | Grundlagen des mobilen Internet .....      | 404 |
| 2.2   | Besonderheiten des mobilen Internet .....  | 404 |
| 2.3   | Mobilitätsdaten als Kontextvariablen ..... | 406 |
| 3     | Operatives mobile CRM.....                 | 407 |
| 3.1   | Grundlagen des operativen mobile CRM.....  | 407 |
| 3.2   | Mobile CRM im Marketing .....              | 408 |
| 3.2.1 | Grundlagen des mobilen Marketing .....     | 408 |
| 3.2.2 | Aufgaben des mobilen Marketing .....       | 409 |
| 3.2.3 | Ausgestaltung des mobilen Marketing .....  | 409 |
| 3.3   | Mobiles CRM im Vertrieb.....               | 411 |
| 3.3.1 | Grundlagen des mobilen Vertriebs .....     | 412 |
| 3.3.2 | Aufgaben des mobilen Vertriebs.....        | 412 |
| 3.3.3 | Ausgestaltung des mobilen Vertriebs.....   | 413 |
| 3.4   | Mobile CRM im Service .....                | 414 |
| 3.4.1 | Grundlagen des mobilen Service .....       | 414 |
| 3.4.2 | Aufgaben des mobilen Service .....         | 414 |
| 3.4.3 | Ausgestaltung des mobilen Service.....     | 415 |
| 4     | Ausblick und Schlussbetrachtung .....      | 416 |
| 5     | Literaturverzeichnis.....                  | 416 |

# 1 Einleitung

In den letzten Jahren hat sich Customer Relationship Management (CRM) in der Praxis fest etabliert. Auch das wissenschaftliche Umfeld und hierbei insbesondere die Marketingwissenschaft sind in diese Entwicklung einbezogen. Grundsätzlich wird unter CRM eine kundenorientierte Unternehmensphilosophie verstanden, die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und differenzierte Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen (vgl. Hippner/Wilde 2001, S. 6). Die Auffassung des CRM als eine kundenorientierte Unternehmensphilosophie führt dazu, dass Ziele und Prozesse am Kunden ausgerichtet werden. Als Grundlage der neu ausgerichteten Prozesse dient ein integriertes Informationssystem, welches durch die Zusammenführung aller Kundeninformationen eine individuelle Ausgestaltung des Kundenkontakts ermöglicht (vgl. Hippner/Wilde 2001, S. 6; Winer 2001, S. 91f.). Bei CRM-Umsetzungen handelt es sich also nicht alleine um IT-Projekte, sondern um die durch moderne Technologien ermöglichte kundenorientierte Neuausrichtung von Geschäftsprozessen.

Auch die Kommunikationstechnologie hat in den letzten Jahren bedeutsame Umwälzungen erlebt: Seit Anfang der 90er Jahre kam es zunächst zu einer rasanten Entwicklung des Internet. Zusätzlich nahm seit Mitte desselben Jahrzehnts die Mobiltelefonnutzung in nahezu revolutionärem und unerwartetem Maße zu – so gibt es in den meisten westlichen Ländern heute bereits mehr Handys als Festnetz-Telefone. In einem nächsten Schritt werden die beiden Technologien zum mobilen Internet zusammenwachsen und in wenigen Jahren fester Bestandteil des täglichen Lebens eines großen Teils der Bevölkerung werden (vgl. Nicolai/Petersmann 2001, S. 3). Die Weiterentwicklung der technischen Möglichkeiten von mobilen Endgeräten und Übertragungsnetzen sowie der Preisverfall der Geräte und Verbindungsentgelte unterstützen eine weitere Verbreitung der mobilen Kommunikation (vgl. Welfens/Jungmittag 2002, S. 33f.). Durch die Konvergenz verschiedener Medienformate, die zu einer Veränderung der Nutzungsgewohnheiten führen wird, werden Kunden mobile Technologien zunehmend auch für die Interaktion mit Unternehmen nutzen. Dies führt zu einer veränderten Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen (vgl. Silberer et al. 2002, S. 310).

Bisher haben Unternehmen die Möglichkeiten, die das mobile Internet zum Kundenbeziehungsmanagement bietet, nicht ausgenutzt (vgl. Richardson 2001, S. 2 und 5). So wurde bisher keine Verzahnung des mobilen Internet mit vorhandenen Systemen, wie z.B. mit CRM-Systemen, vorgenommen. Ziel dieses Beitrags ist es daher, ein operatives mobile Customer Relationship Management (mCRM) zu entwickeln, das die Mobilität der Kunden und die heute bereits vorhandenen Möglichkeiten der mobilen Kommunikation in die operative Tätigkeit der Unternehmen einbindet.

## 2 Mobiles Internet

### 2.1 Grundlagen des mobilen Internet

Moderne mobile Technologie schafft neue Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme zwischen Kunden und Unternehmen. Eine bedeutende technische Anwendung ist das mobile Internet. In diesem Beitrag wird eine weit gefasste Definition des mobilen Internet gewählt, um alle Formen der mobilen Datenübertragung einzubeziehen, die ähnliche Anforderungen an das CRM stellen: Das mobile Internet soll als Verbindung und Konvergenz vom Internet-Protokoll (IP) sowie anderen Übertragungsstandards und mobiler Datenübertragung über mobile Endgeräte definiert werden (in Anlehnung an 7.24 Solutions 2001, S. 2). Unter dem Internet Protokoll wird der Standard IPv4 (Internet Protokoll Version vier) und zukünftig IPv6 verstanden, der auch dem Datenaustausch im stationären Internet zu Grunde liegt (vgl. Sadeh 2002, S. 99). Weitere Übertragungsstandards sind beispielsweise Standards, die die Kommunikation über Sprache (z.B. klassisches Telefonat), Text (z.B. SMS), Bilder oder eine Kombination dieser Elemente (z.B. HTML, I-Mode, Fax) unterstützen.

Als mobile Endgeräte werden solche Geräte bezeichnet, die an Mobilfunknetze angeschlossen sind und als Gerät zur Kommunikation von den Nutzern begleitend mitgeführt werden können. Dabei ist es denkbar, dass Endgeräte temporär in Fahrzeugen o.ä. integriert werden. Entscheidend ist, dass es sich um Geräte handelt, die speziell für die Kommunikation entwickelt oder eingesetzt werden. Ausgeklammert bleiben hingegen Geräte, wie z.B. ein tragbarer Computer (Laptop), mit dem zwar auch mobil kommuniziert werden könnte, der aber auf Grund seiner Größe und seines Gewichts für eine ständige Erreichbarkeit nicht in Frage kommt.

### 2.2 Besonderheiten des mobilen Internet

Die auffälligste Veränderung zwischen dem stationären und dem mobilen Internet liegt in der orts-, zeit- und formatungebundenen Nutzbarkeit des mobilen Internet und damit in der möglichen Mobilität der Benutzer. Die Mobilität oder *Ortsunabhängigkeit* kann auf zwei unterschiedliche Arten Nutzen für den Kunden erzeugen. Zum einen kann die Ungebundenheit zu einer Nutzung „an jedem Ort“ führen. Das bedeutet, dass z.B. Bankgeschäfte auch von unterwegs erledigt werden können. Wo die Handlung stattfindet, spielt dabei keine Rolle. Zum anderen kann die Nutzung von Diensten „an einem bestimmten Ort“ erfolgen. Ein Beispiel dafür ist das ortsgebundene Angebot von Sightseeing- oder Hotel-Informationen.

Die zweite Besonderheit ist die *zeitungebundene Nutzung*, die ebenfalls in zwei Arten unterschieden werden kann. Einerseits ist die Nutzung „zu jeder Zeit“, z.B. während Wartezeiten, möglich (vgl. Petersmann/Nicolai 2001, S. 14). Andererseits ist die zeitliche Ungebundenheit auch Grundlage für die Nutzung „zu einer bestimmten Zeit“, um z.B. temporäre Schwankungen im Aktienmarkt ausnutzen zu können – unabhängig davon, wo man sich gerade befindet. Neben der örtlichen und zeitlichen Ungebundenheit stellt die *Freiheit der Formatwahl* eine weitere Veränderung des Zugangs dar. Moderne Endgeräte eröffnen dem Kunden die Möglichkeit, selbst zu entscheiden, auf welche Art und in welchem Format er zu einem bestimmten Zeitpunkt kommunizieren möchte (also z.B. per Internet, SMS oder Telefongespräch).

Eine weitere Besonderheit des mobilen Internet liegt in der *permanenten Erreichbarkeit*, die in Verbindung mit dem orts- und zeitunabhängigen Zugang entsteht. Die Grundlage dafür wird durch das permanente Mitführen des (zumeist eingeschalteten) Gerätes geschaffen. Derzeit benötigen stationäre Computer noch relativ viel Zeit für ihre Inbetriebnahme (für das Hochfahren und Einloggen) und verhindern somit einen schnellen Zugriff auf das Internet. Im Gegensatz hierzu werden neue Übertragungsstandards die mobilen Endgeräte permanent mit dem Internet verbinden, so dass der zeitaufwändige Verbindungsaufbau wegfällt (vgl. Müller-Veerse 1999, S. 9).

Ein weiteres Merkmal des mobilen Internet stellt die *Lokalisierbarkeit* der Benutzer dar. Die Grundlage der Lokalisierung bilden zurzeit die Koordinaten des Sendemastes, die in mehreren Schritten für eine Nutzung im operativen mCRM umgewandelt werden müssen (vgl. Silberer/Wohlfahrt 2002, S. 571). Auf Basis der Aufenthaltsdaten können in Zukunft verschiedene Produkte und Dienste für Kunden entwickelt werden, die anhand der Ortsinformationen personalisiert oder angepasst werden können. Somit können diese Informationen die Grundlage für eine weiterreichende „Kontextsensibilität“ der Leistungserstellung legen.

Die *eindeutige Identifizierung* wird als ein weiterer Vorteil des mobilen Internet bezeichnet (vgl. Ascari et al. 2000, S. 6). In Europa kommt die SIM-Karte zum Einsatz, die von Benutzern beim Einschalten zumeist eine PIN-Abfrage verlangt (vgl. Wiedmann et al. 2000, S. 686). Eine Telefonnummer identifiziert so über das Telefon in der Regel genau einen Mobiltelefonbesitzer (vgl. Ericsson Consulting 2000, S. 4). Diese Identifikation bildet die Grundlage der Personalisierung, also der Anpassung von Unternehmensleistungen an einzelne Kunden oder Kundengruppen (vgl. Kramer et al. 2000, S. 47). Personalisierung ist unter dem Begriff der Individualisierung ein übergeordnetes CRM-Ziel und wird überall im operativen mCRM eingesetzt werden.

Das mobile Internet hat aber auch eine Reihe von Nachteilen, die im mCRM zu berücksichtigen sind. *Konzeptionelle Grenzen* ergeben sich beispielsweise aus der Tatsache, dass die Endgeräte handlich sein müssen, um die einfache Mitführung zu ermöglichen. Die notwendigerweise kleinen Bildschirme oder Displays limitieren die Möglichkeiten der Darstellung von Inhalten – so ist z.B. die Menge des Textes reduziert, die ein Kunde im mobilen Internet lesen würde (vgl. Wireless Strategic Initiative 2000,

S. 20; Bechtolsheim et al. 2001, S. 95). Ein Schwerpunkt bei der Nutzung des mobilen Internet wird daher auf der Eingabehilfestellung liegen (vgl. Hoffmann/Zilch 2000, S. 121). Vorgeschlagen werden einfache Ja/Nein-Fragen oder eine Menüführung über Zahlen (vgl. Akhgar et al. 2002, S. 7). Auch der Sprache wird eine bedeutende Rolle in der Ausgestaltung von Transaktionsdiensten eingeräumt (vgl. Greve 2002, S. 109).

Ein Unternehmen, welches im mobilen Internet aktiv werden möchte, muss sich zudem mit *Kundenbedenken* auseinandersetzen. Sicherheitsbedenken und Überlegungen zur Privatsphäre sind integrativer Teil der Wahrnehmung des mobilen Internet beim Kunden (vgl. Morgan/Hunt 1994, S. 34). Bereits im stationären Internet wurde dem Vertrauen, das Unternehmen genießen, mehr Bedeutung bei der Kaufentscheidung von Kunden beigemessen als dem Preis (vgl. Reichheld/Scheffer 2000, S. 107). Die Beachtung des Datenschutzes wird dabei eine entscheidende Rolle spielen. Ebenfalls beachtet werden müssen die Kundenkosten der Kommunikation. Diese können in monetäre Kosten, wie Übertragungsentgelte, persönliche Kosten, wie die Störung der Privatsphäre, und technisch bedingte Kosten, wie den Batterieverbrauch, untergliedert werden. Die Entstehung der Kosten beim Kunden kann vom Unternehmen durch die Auswahl des Zeitpunktes, des Ortes und des Formats der Maßnahme gesteuert werden.

## 2.3 Mobilitätsdaten als Kontextvariablen

Ziel im Umgang mit Kunden ist es, deren Bedürfnisse optimal zu bedienen, um so langfristig individuelle und profitable Geschäftsbeziehungen aufzubauen. Zur Bedürfnisbestimmung ist es notwendig, das Umfeld oder den Kontext des Kunden zu kennen. Unter Kontext wird hier „... any information that can be used to characterize the situation of an entity“ verstanden (vgl. Dey 2001, S. 5). So kann z.B. ein Ladenbesitzer im Gespräch spüren, ob ein Kunde bereit ist, durch Zusatzinformationen an ein anderes Produkt herangeführt zu werden. Auch im stationären Internet stehen Kontextvariablen zur Verfügung. Durch die Internet-Serverprotokolle werden z.B. die Uhrzeit des Besuchs und das verwendete Betriebssystem mitgeschrieben (vgl. Hippner et al. 2002a, S. 92). Zusätzlich kann angenommen werden, dass der Betrachter über einen Farbbildschirm verfügt und sich auf die Aktivität auf den Webseiten konzentriert. Derartige Annahmen legen zusammen mit gegebenenfalls zugespielten Profildaten die Grundlagen für Leistungsanpassungen im electronic CRM (vgl. Hippner et al. 2002b, S. 14). Im mobilen Internet können weitere Kontextvariablen zum Einsatz kommen. Zusätzlich zu dem *lokalen* Kontext ist die Anpassung von Serviceleistungen nach *aktionsbezogenen* und *zeitlichen* Kontextvariablen möglich. Zusätzlich gibt es *persönliche* Kontextvariablen in Abhängigkeit von den angegebenen Kundenpräferenzen (vgl. Scheer et al. 2002, S. 100; Zobel 2001, S. 51; Link/Schmidt 2002, S. 148). Darüber



hinaus können beispielsweise Kalender- und Wetterinformationen oder soziale Umstände einbezogen werden (vgl. Sadeh et al. 2001, S. 3).

Da die Aktionen, die von Kunden zu einem bestimmten Zeitpunkt ausgeübt werden, häufig ortspezifisch sind, wird das Augenmerk auf den lokalen Kontext gelegt. Für den Einsatz im mCRM können vier unterschiedliche Mobilitätsdatenklassen abgegrenzt werden. Wird die reine Ortsangabe ohne Verknüpfung mit Kundeninformationen betrachtet, kann man von der *Mobilitätsdatenklasse 1* sprechen (z.B. „der Kunde ist in Ingolstadt-Innenstadt“). Wird hingegen die Bedeutung des Ortes für den Kunden einbezogen, kann man von der *Mobilitätsdatenklasse 2* sprechen (z.B. „der Kunde ist in seinem Wohnort Ingolstadt“). Durch die Verbindung mehrerer Ortsbestimmungen ist es zusätzlich möglich, die Art des Fortbewegungsmittels von Kunden zu bestimmen, was eine Leistungsanpassung mit denen als *Mobilitätsdatenklasse 3* bezeichneten Daten ermöglicht (z.B. „der Kunde fährt mit dem Auto auf der A9“). Wenn darüber hinaus das lokale Ziel des Kunden bekannt ist, kann man diese Datenart als *Mobilitätsdatenklasse 4* bezeichnen (z.B. „der Kunde fährt auf der A9 nach München“). Diese vier Mobilitätsdatenklassen ermöglichen eine kundennahe Anpassung des operativen mCRM.

## 3 Operatives mobile CRM

### 3.1 Grundlagen des operativen mobile CRM

Unter dem Begriff „operatives CRM“ werden die Prozesse der Unternehmensfunktionen Marketing, Vertrieb und Service zusammengefasst (vgl. Hippner/Wilde 2003, S. 464). Sobald Kunden anfangen, mobile Kommunikations- und Informationsdienste in der Interaktion mit dem Unternehmen einzusetzen, müssen diese neuen Möglichkeiten in die bestehenden Prozesse integriert werden. Der Wechsel zur mobilen Kundeninteraktion und zum mobilen Service wird dabei eine langsame, aber stetige Evolution sein (vgl. Jackson 2001, S. 1).

Untersuchungen haben gezeigt, dass Kunden, die über mehrere Interaktionskanäle mit Unternehmen kommunizieren und dabei auf eine einheitliche Angebotsgestaltung zurückgreifen können, in der Summe pro Kunde mehr Umsatz für das Unternehmen generieren als Kunden, die auf nur einem Kanal kommunizieren (vgl. OC&C Strategy Consultants 2001, S. 2; Möhlenbruch/Schmieder 2002, S. 73). Andererseits können jedoch Kunden durch die Kommunikation über mehrere Kanäle und die zu großen Auswahlmöglichkeiten derart irritiert werden, dass sie die Vorteile der verschiedenen Angebote nicht mehr abschätzen können (vgl. Schögel/Sauer 2002, S. 27). Deswegen

sollten die unterschiedlichen Kanäle ineinander greifen, eng und plausibel verzahnt werden und intuitiv bedienbar sein.

## 3.2 Mobile CRM im Marketing

Zurzeit befindet sich das mobile Marketing in einem Anfangsstadium (vgl. Whitaker 2001, S. 31). Zukünftig wird das mobile Marketing als Teil einer mCRM-Strategie für Unternehmen jedoch eine der wichtigsten und am meisten verbreiteten Anwendungen des mobilen Internet werden, wobei die mobile Kommunikation als ergänzender Teil des klassischen Marketing zu sehen ist.

### 3.2.1 Grundlagen des mobilen Marketing

Unter mobilem Marketing wird die Übertragung von Marketingmaßnahmen auf mobile Endgeräte verstanden. Die Kosten klassischer Marketingkampagnen sind in den vergangenen Jahren gestiegen, wobei ihre Wirksamkeit kontinuierlich abnahm, da die Anzahl der vom Kunden empfangenen Werbebotschaften explodierte (vgl. Godin 2000, S. 24). Diesen Schwierigkeiten kann das mobile Internet zumindest ansatzweise entgegenwirken. So gehen mit der Neuartigkeit des Mediums und der daraus resultierenden hohen Aufmerksamkeit beim Konsumenten sowie den neuen, umfassenden Personalisierungsmöglichkeiten, die sich nicht mehr nur auf die individuellen Charakteristika des Konsumenten, sondern nun ebenso auf eine räumliche und zeitliche Dimension erstrecken, ein höherer Wirkungsgrad bei der Aufnahme der Werbung und damit geringere Marketingkosten einher. Diese erwachsen zum einen aus niedrigeren Streuverlusten und zum anderen aus den relativ geringen Nutzungskosten des Mediums.

Auf Grund der Besonderheiten des mobilen Internet lassen sich die Marketingideen aus herkömmlichen Medien allerdings nur zum Teil übertragen (vgl. Gilbert/Kendall 2003, S. 8). Die vollständige Integration des mobilen Internet in ein Gesamtkonzept der Kampagnenplanung ist dabei wichtig. So kann beispielsweise in einem TV-Spot auf die Website hingewiesen werden, auf der ein kostenloser SMS-Service gebucht werden kann. Neue Leistungen können im mobilen Marketing auch durch die neuen Einsatzmöglichkeiten an bisher nicht erreichbaren Orten, mit neuen Formaten sowie durch die Berücksichtigung der genannten Mobilitätsdaten erreicht werden.

Neben der technischen Ausgestaltung von Maßnahmen sind eine Reihe schwerer zu beeinflussender Faktoren zu beachten. Beispielsweise ist es erforderlich, dass der Kunde dem Unternehmen vertraut, um die Unsicherheit beim Kauf über unbekannte oder neue Medien zu reduzieren (vgl. Körner/Zimmermann 2002, S. 468). Dabei kann

neben hohen technischen Sicherheitsstandards und einer offenen Privacy Policy (vgl. Körner/Zimmermann 2002, S. 468f.) auch eine starke und positive Markenwahrnehmung als Vertrauensversprechen dienen (vgl. Newell/Newell Lemon 2001, S. 267).

### 3.2.2 Aufgaben des mobilen Marketing

Die klassischen Aufgaben des Marketing bleiben auch im mobilen Internet erhalten. Die Einbeziehung der mobilen Kommunikation bringt jedoch neue Möglichkeiten und Herausforderungen mit sich. Insgesamt werden Kunden sensibler in Bezug auf die Speicherung und Nutzung personenbezogener Daten (vgl. Schwarz 2002a, S. 291). Bereits im stationären Internet sind Kunden umso eher bereit, ihre persönlichen Daten bekannt zu geben, je seriöser ein Unternehmen ist (vgl. Hoffmann 2000, S. 37). Vertrauen ist darüber hinaus eine notwendige Voraussetzung, um neben den persönlichen Daten von Kunden auch die Erlaubnis zur Marketing-Kommunikation über die mobilen Endgeräte zu erhalten. Daher wird es eine besondere Aufgabe sein, das Vertrauen der Kunden gegenüber mobiler Interaktion zu schaffen und Unsicherheiten abzubauen (vgl. Wiedmann et al. 2000, S. 688).

Darüber hinaus versuchen viele Unternehmen gerade im mobilen Marketing ein Eigeninteresse des Kunden am Marketing zu wecken und ihn dadurch zur freiwilligen Preisgabe von Informationen zu seiner Person, seinen Präferenzen etc. zu bewegen. Da der Kunde i.A. aber niemals ein Eigeninteresse am Marketing per se besitzt, sondern allenfalls an nutzenstiftenden Inhalten bzw. Realisierungsformen des Marketing interessiert ist, bedarf dies eines entsprechend ausgestalteten Angebots. Dies kann nur dann erreicht werden, wenn die Werbung so kommuniziert wird, dass die eigentliche Botschaft in den Hintergrund rückt und Kundennutzen aus dem Informationsgehalt oder der Unterhaltung der Meldung entsteht.

### 3.2.3 Ausgestaltung des mobilen Marketing

Ziel des mobilen Marketing ist die Anpassung der Maßnahmen an einzelne Kunden oder Kundensegmente unter Einbeziehung aller vorhandenen Kundeninformationen und Kontextvariablen. Tabelle 1 zeigt exemplarisch, auf welche Weise das mobile Internet Marketingaktivitäten unterstützen kann. In der Darstellung wurden die Beispiele in Push- (vom Unternehmen ausgehend) und Pull-Maßnahmen (vom Kunden nachgefragt) sowie nach Mobilitätsdatenklassen unterschieden.

Tabelle 1: Beispiele des mobilen Marketing

| Verwendete Daten                                  | Push-Beispiele                                      | Pull-Beispiele                                           |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Besonderheiten des mobilen Internet               | Hinweis per SMS auf ein bestimmtes Fernsehprogramm  | Abfrage von Angeboten über Aktienfonds während Wartezeit |
| Mobilitätsdatenklasse 1 (Ortwissen)               | Werbung innerhalb eines Stadtteils                  | Kinoprogramm einer Stadt                                 |
| Mobilitätsdatenklasse 2 (persönliches Ortwissen)  | Angebot für Business Lunch in einem Geschäftsbezirk | Abfrage von Besucherangeboten in einer Stadt             |
| Mobilitätsdatenklasse 3 (Fortbewegungsmittel)     | Werbung für ein Zugrestaurant/ Autobahnraststätte   | Abfrage von Verkehrsmitteln/ Angeboten                   |
| Mobilitätsdatenklasse 4 (Klasse 3 mit Zielwissen) | Taxiangebot-SMS für den Zielbahnhof                 | Abfrage von Hotels in Zielstadt                          |

Ruft ein Kunde Informationen nach dem Pull-Prinzip ab, sollte er selbst entscheiden, ob und welche Aufenthaltsdaten übermittelt werden. Auch bei der Verwendung der Mobilitätsdaten für Push-Maßnahmen sollte der Kunde die Kontrolle über diese Informationen behalten. Die Aufnahmefähigkeit und die Akzeptanz der Nutzer darf nicht zu stark strapaziert werden, da sonst ein Abwehrverhalten entsteht (vgl. IZT et al. 2001, S. 22; Spierling 2001, S. 26). Die aufgezeigten Push-Beispiele sind deswegen vorsichtig und nur nach Zustimmung der Empfänger einzusetzen (vgl. Newell/Newell Lemon 2001, S. 57). Dabei ist es nicht ausreichend, den Kunden im Vertragstext darauf hinzuweisen, dass er dem Empfang von Werbung durch das Unternehmen oder durch Dritte zustimmt. Die Zustimmung sollte vielmehr bewusst abgegeben werden und über eine generelle Form hinausgehen. Nach Newell/Newell Lemon (2001, S. 66) können sechs Ebenen der Zustimmung unterschieden werden (Tabelle 2). Ein mCRM-System sollte in der Lage sein, mit diesen verschiedenen Ebenen umzugehen.

Neben dem Gewinnen der Zustimmung wird die Personalisierung unter aktiver Einbeziehung des Kunden und seiner Bedürfnisse als wichtiger Erfolgsfaktor des mobilen Marketing angesehen (vgl. Newell/Newell Lemon 2001, S. 61). Kunden sollten aktiv in die Individualisierung der Marketingmaßnahmen einbezogen werden (vgl. Harding/Bewsher 2001, S. 5; Schwarz 2002b, S. 385). Neben den eigentlichen Inhalten sind im mobilen Marketing dabei insbesondere auch Gestaltungsfragen wichtig. Dabei wird die Displaygröße als der einschränkende Faktor angesehen (vgl. WSI 2000, S. 20; Bechtolsheim et al. 2001, S. 95). Die reduzierte Darstellungsmöglichkeit erfordert eine genaue, knappe Formulierung der Marketingmaßnahme (vgl. Newell/Newell Lemon 2001, S. 38). Aus diesem Grunde kann die aus dem stationären Internet bekannte Detailtiefe nicht direkt im mobilen Internet erreicht werden. Durch Sprach- und Datenkanäle können aber Rückmeldungen direkt und schnell erfolgen (vgl. Schmitzer/Butterwegge 2000, S. 356). Im Marketing können z.B. Pull-Verfahren zum Einsatz

kommen, wenn bei einer bisher monodirektionalen Marketingkommunikation, wie dem Fernsehen, ein Rückkanal per SMS aufgebaut wird. Damit kann versucht werden, intuitive Kaufhandlungen zu fördern (vgl. Schmich/Juszczyk 2001, S. 5).

*Tabelle 2: Arten der Zustimmung (Permission) im Marketing  
(Eigene Darstellung in Anlehnung an Newell/Newell Lemon 2001, S. 66f.)*

| Art der Zustimmung | Bedeutung für Kunden                                                                       |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Opt-In             | Prinzipielle Zustimmung, Marketingmaßnahmen auf dem mobilen Endgerät zu empfangen.         |
| Opt-On             | Frage, ob auch nach einer Maßnahme weiterhin von einer Zustimmung ausgegangen werden kann. |
| Opt When           | Nennung der Uhrzeiten oder Zeiträume, für die diese Zustimmung gilt.                       |
| Opt Where          | Nennung der Orte, für die diese Zustimmung gilt.                                           |
| Opt How            | Nennung der Medienformate, über die eine Meldung erfolgen kann.                            |
| Opt Now            | Die Zustimmung, <i>jetzt</i> Meldungen zu empfangen.                                       |

Trotz des beobachtbaren hohen Grades an Zustimmung und Personalisierung im mobilen Marketing sind wegen der höheren Kundenkosten beim Empfang von Meldungen spezielle Maßnahmen zur Nutzenstiftung nötig. Kunden, die Marketingmeldungen erhalten, wünschen zunehmend eine Belohnung für ihre Zeit und Aufmerksamkeit (vgl. Chaffey 2002, S. 332). Dieser Zusatznutzen kann beispielsweise durch Coupons für Preisnachlässe oder Sonderangebote realisiert werden. Ähnlichen Nutzen oder Unterhaltung für den Kunden kann man etwa durch Gewinnspiele erzeugen. Einzelne Unternehmen bieten bereits ein Punktesystem für den Empfang von Marketingmeldungen an, die gegen Geld oder Produkte eingetauscht werden können (vgl. Newell/Newell Lemon 2001, S. 55). Solche Verfahren kommen der Idee nahe, dass Kunden ihre Werbezeit verkaufen können (vgl. Lamprecht 2001, S. 43). Eine weitere Form der „Belohnung“ ist das Bereitstellen oder Finanzieren von gewünschten Inhalten. Dies hat den Vorteil, dass keine spezielle Zustimmung vom Kunden eingeholt werden muss, wenn dieser werbefinanzierten oder gesponserten Inhalt im Pull-Verfahren abrufen (vgl. SkyGo 2001, S. 2f.).

### 3.3 Mobiles CRM im Vertrieb

Auch für den Vertrieb bietet das mCRM diverse Möglichkeiten, Aktivitäten im mobilen Internet einzuleiten, zu unterstützen oder auch vollständig durchzuführen.

### 3.3.1 Grundlagen des mobilen Vertriebs

Den Kern des mobilen Vertriebs bildet der Verkauf von Leistungen über das mobile Internet, der auch als mCommerce bezeichnet wird (weitere Definitionen s. Büllingen/Wörter 2000, S. 3; Geer/Gross 2001, S. 73; Koster 2002, S. 129; Wiedmann et al. 2000, S. 684). Dem reinen mCommerce werden allerdings nur reduzierte Einsatzmöglichkeiten eingeräumt (vgl. Ascari et al. 2000, S. 10). Einschränkungen entstehen beispielsweise durch die beschränkte Bildschirmgröße und die reduzierte Übertragungskapazität, so dass z.B. Fotos nur eingeschränkt zur Produktauswahl einsetzbar sind. Gute Entwicklungschancen für den mobilen Vertrieb sind deswegen nur bei einfachen, wiederholten oder „mobile-sensitive“ Produkten, die auf den Besonderheiten der Kommunikation aufsetzen, vorhanden. Vertriebt ein Unternehmen keine derartigen Produkte oder lehnt den Verkauf über das mobile Internet ab, können lediglich Bereiche rund um den Verkauf mobil unterstützt werden.

### 3.3.2 Aufgaben des mobilen Vertriebs

Eine wichtige Aufgabe des mobilen Vertriebs besteht darin, die Möglichkeiten des mobilen Internet so einzusetzen, dass über den reinen Produktnutzen hinaus weiterer Nutzen auf Kundenseite entsteht. Der Produktnutzen kann dabei durch einen Zusatznutzen und einen Erlebnissnutzen ergänzt werden (vgl. Lasogga 2000, S. 378). Die Einsatzmöglichkeiten des mobilen Internet zur Schaffung von Zusatznutzen im Vertrieb werden in Tabelle 3 nach dem Ort des Vertragsabschlusses und dem Ort der Leistungsübergabe klassifiziert.

Tabelle 3: *Beispiel für mobile Vertriebsaufgaben*

| Vertragsabschluss erfolgt ...           | Leistungsübermittlung auf das mobile Endgerät            | Leistungsübermittlung im stationären Internet                      | Leistungsübermittlung offline (z.B. per Post) |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| ...im mobilen Internet (mCommerce)      | Herunterladen von Musik auf PDA                          | Mobile Gebotsabgabe bei Ebay für Download                          | Hotelbuchung über Handy                       |
| ... im stationären Internet (eCommerce) | Download/ Bestellung von Klingeltönen                    | SMS-Hinweis auf abgeschlossenen Software-download                  | SMS-Hinweise zu höheren Geboten bei Ebay      |
| ... offline (z.B. persönlich)           | Schriftliche Bestellung von neuer Software für das Handy | SMS-Übermittlung von Passwort zur Freischaltung von Internetseiten | Shop Finder                                   |

Die Tabelle zeigt, dass mCRM im Vertrieb auch dann Nutzen stiften kann, wenn weder der Vertragsabschluss noch die Leistungsübermittlung im mobilen Internet erfolgen. So können beispielsweise die Mobilitätsdaten dazu dienen, einen Kunden in seinem Fahrzeug zum nächsten Ladengeschäft zu lotsen, um die (offline-)Kaufhandlung so einfach wie möglich zu gestalten.

### 3.3.3 Ausgestaltung des mobilen Vertriebs

Bereits im stationären Internet konnte beobachtet werden, dass Informationen wie tagesaktuelle Preise oder detaillierte Produktinformationen in einer vorher nicht möglichen Art und Weise veröffentlicht werden konnten (vgl. Hoffmann/Zilch 2000, S. 119). Durch die Ortsungebundenheit des mobilen Internet können an jedem Verkaufspunkt, z.B. in einem Ladengeschäft, Informationen zum Produkt übermittelt werden (vgl. Kannan et al. 2001, S. 3; Zobel 2001, S. 61). Darüber hinaus können Preisvergleiche oder die Zahlung mit dem mobilen Endgerät geleistet werden (vgl. BCG 2000, S. 24f.). Auch die Mobilität der Kunden sollte sich in der Ausgestaltung des Vertriebs wiederfinden. Ein sich bewogender Kunde hat spezifische Bedürfnisse, die durch die Mobilitätsdatenklassen erklärt werden können (z.B. Abfahrts- und Zielbahnhof). Dazu gehört ebenso, dass eine Lieferung auch an eine temporäre Adresse oder den Zielort einer Reise möglich sein sollte (vgl. Hess/Rawolle 2001, S. 662). In Tabelle 4 werden Beispiele aufgezeigt, die nach den vorhandenen Mobilitätsdatenklassen untergliedert sind.

Tabelle 4: Beispiele für mobilen Vertrieb

| Verwendete Daten                                  | Automatisch                                               | Bewusste Handlung                                                           |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Besonderheiten des mobilen Internet               | Abbuchen von Geld für SMS-Empfang                         | Kaufen von Produkten/ Aktien/ Spielen/ Sport-News-Flash                     |
| Mobilitätsdatenklasse 1 (Ortwissen)               | Roaming Tarife                                            | Abfrage von Wetterinformationen/ regionalen Informationen (Reiseführer)     |
| Mobilitätsdatenklasse 2 (persönliches Ortwissen)  | O <sub>2</sub> Preissystem („Home Zone“)                  | Abfragen von stärker personalisierten Informationen/Bezahlen von Leistungen |
| Mobilitätsdatenklasse 3 (Fortbewegungsmittel)     | Automatisches Abbuchen von Mautgebühren                   | Bezahlen von Mautgebühren                                                   |
| Mobilitätsdatenklasse 4 (Klasse 3 mit Zielwissen) | Automatisches Ausstellen von Bahntickets, inkl. Abbuchung | Buchen und Bezahlen von Bahnrechnung nach Ankunft/ Einchecken am Flughafen  |

Erste Ausprägungen der Nutzung der Mobilitätsdatenklassen können schon heute bei den Preismodellen des Mobilfunkanbieters O<sub>2</sub> gefunden werden. Er nutzt z.B. Mobili-

tätsdaten der Klasse 1, um Ortsgespräche preiswert in dem Ort anzubieten, in dem sich ein Kunde gerade aufhält. Mobilitätsdaten der Klasse 2 kommen bei den „Homezone“-Preismodellen zum Einsatz (vgl. Salonen 2000, S. 21). Denkbar sind auch spezielle Office-Zones oder Roadside-Tarife (vgl. MSDW 2000, S. 42). Durch das Personalisieren von Leistungen können zusätzliche Vereinfachungen und Hilfestellungen für den Kunden geschaffen werden. Als Beispiel sei hier die Online-Abfrage des Bestell- und Auslieferungsstatus genannt (vgl. Michelsen/Schaale, 2002, S. 107; Newell/Newell Lemon 2001, S. 16).

## 3.4 Mobile CRM im Service

Auch im Bereich Service werden vielfältige Anwendungen des mCRM möglich sein. Besonders in Verbindung mit dem Marketing können Möglichkeiten geschaffen werden, Kundennutzen und damit Kundenzufriedenheit zu generieren und zu erhöhen.

### 3.4.1 Grundlagen des mobilen Service

Unter mobilem Service werden alle Leistungen der Nachkaufphase verstanden, die über Funknetze auf mobile Endgeräte übertragen werden. Service ist ein wichtiger Teil der Leistungswahrnehmung durch den Kunden zur Erhöhung der Kundenbindung und Differenzierung im Wettbewerb. In der Nachkaufphase können die Informationen über einen Kunden in einem Unternehmen durch die Daten der Kaufhandlung ergänzt werden und, zusammen mit den mobilen Daten, für eine Reihe von Serviceanwendungen eingesetzt werden.

### 3.4.2 Aufgaben des mobilen Service

In Zusammenarbeit mit dem analytischen mCRM sollte der Service ermitteln, wann wo welche Serviceleistungen von Kunden erwünscht werden und wie darauf mobil reagiert werden kann („Push-Service“). Die Leistungsanreicherung erfolgt durch Nutzung der Besonderheiten des mobilen Internet und der vorgestellten Mobilitätsdaten. Mobile Serviceanwendungen können auch unbemerkt im Hintergrund ablaufen (vgl. Lamprecht 2001, S. 71). So könnte ein mobiles Servicesystem z.B. automatisch mit dem Bordcomputer eines Fahrzeugs kommunizieren und bei Fehlern direkt mit der nächsten Werkstatt Kontakt aufnehmen (vgl. Michelsen/Schaale, 2002, S. 127f.).

Das proaktive Agieren kann zu einer Reduktion der Belastung von Call Centern führen (vgl. Whitaker 2001, S. 33). Beispiele dieser Art sind Hinweise per SMS bei Verspätungen von Flugzeugen oder Veranstaltungen (vgl. Michelsen/Schaale, 2002, S. 113f.).



Auch bei Beschwerden ermöglicht das mobile Internet eine bessere Betreuung, da der Kunde Beschwerden jederzeit an das Unternehmen kommunizieren kann und diese zeitnah und direkt bearbeitet werden können. So ist es beispielsweise denkbar, die Betriebsanleitung mit Lösungshinweisen auf das mobile Endgerät zu übertragen (vgl. Reischl/Sundt 1999, S. 85).

### 3.4.3 Ausgestaltung des mobilen Service

Analog zur Darstellung bei mobilem Marketing und Vertrieb sind in Tabelle 5 für den mobilen Service Beispiele angeführt, die nach dem Push- und Pull-Prinzip in Abhängigkeit von den Mobilitätsdatenklassen unterschiedliche Ausprägungen annehmen können.

Tabelle 5: Beispiele für mobilen Service

| Verwendete Daten:                                        | Push - Beispiele                                                                                       | Pull - Beispiele                                                                |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Besonderheiten des mobilen Internet</b>               | Hinweis per SMS auf eine Programmänderung im Fernsehen                                                 | Abfrage von Börsenkursen während einer Reise                                    |
| <b>Mobilitätsdatenklasse 1 (Ortwissen)</b>               | Regionale Unwetterwarnung                                                                              | Abfrage des regionalen Wetters                                                  |
| <b>Mobilitätsdatenklasse 2 (persönliches Ortwissen)</b>  | Lawinenwarnung an Besitzer eines Skipasses per SMS                                                     | Abfrage von Wetterinformationen für Sportler                                    |
| <b>Mobilitätsdatenklasse 3 (Fortbewegungsmittel)</b>     | Wartungshinweise im Auto, wenn in der Nähe der Werkstatt oder Hinweise auf Verspätungen im Flugverkehr | Verkehrsinformationen eines Anbieters (Auto, Bahn, Flugzeug)                    |
| <b>Mobilitätsdatenklasse 4 (Klasse 3 mit Zielwissen)</b> | Parkplatzreservierung am Zielort durch Autovermieter                                                   | Anschlusszugreservierung/ Hotelreservierung durch Deutsche Bahn, wenn gewünscht |

Das Wissen über den Kunden kann helfen, nutzenstiftende Push-Maßnahmen durchzuführen. Bei Push-Maßnahmen spielen die Mobilitätsdaten eine besondere Rolle, um durch die zielgenaue Auswahl der Maßnahme und die situationsgerechte Gestaltung das Kosten-Nutzenverhältnis auf Kundenseite zu optimieren. Eine für den Kunden nutzenstiftende Push-Maßnahme wäre beispielsweise die Rückrufaktion defekter PKWs oder – unter Nutzung der Mobilitätsdaten – die Identifikation von Flugpassagieren, die das Abflug-Gate nicht mehr rechtzeitig erreichen werden und somit für einen späteren Flug vorgemerkt werden (vgl. 1to1 online 2000, S. 1; Hamblen 2000, S. 50).

## 4 Ausblick und Schlussbetrachtung

Die physischen Grenzen des Einsatzes von mobilen Endgeräten werden in Zukunft weiter aufgehoben werden (vgl. Schreiber 2000, S. 21). Durch die schnelle technische Entwicklung wird die mobile Interaktion zwischen Unternehmen und Kunden im mobilen Marketing, Vertrieb und Service weiter zunehmen. Eine zukünftige Begrenzung wird nicht mehr die Übertragungsleistung zum Endgerät sein, sondern die Aufnahmekapazität des Kunden (vgl. Rantzer 2001, S. 3). Durch die aufgezeigten Möglichkeiten des mobilen Internet wird eine Leistungserstellung dichter am Kunden erfolgen. Der sensible Umgang mit der Nutzung dieses Kanals sowie mit der Behandlung persönlicher Daten wird die Voraussetzung dafür bilden, dass Unternehmen und Kunden für beide Seiten nutzenstiftend mobil interagieren können.

## 5 Literaturverzeichnis

1TO1 ONLINE, A Closer Look At... A Wireless Web Future?, 15.12.2000, [www.1to1.com/Building/CustomerRelationships/content/contentDetail.jsp?](http://www.1to1.com/Building/CustomerRelationships/content/contentDetail.jsp?), Zugriff: 06.02.2003.

7.24 SOLUTIONS, Commerce goes mobile – A service provider's guide to navigating opportunity, hype and reality, Toronto/Austin 2001.

AKHGAR, B.; SIDDIQI, J.; FOSTER, M.; SIDDIQI, H.; AKHGAR, A., Applying Customer Relationship Management (CRM) in the Mobile Commerce, in: International conference on Mobile Computing, Sponsored by EU (IST) Greece (2002), [www.mobiforum.org/proceedings/papers/07/7.4.pdf](http://www.mobiforum.org/proceedings/papers/07/7.4.pdf), Zugriff: 15.01.2003.

ASCARI, A.; BONOMO, P.; D'AGNESE, L.; PERTTUNEN, R., Mobile Commerce: The next consumer revolution, in: McKinsey Telecommunications, 2000, S. 4-12.

BCG - BOSTON CONSULTING GROUP, INC., Mobile Commerce – Winning The On-Air Customer, Boston 2000.

BECHTOLSHEIM, M.V.; MÜLLER, P.; KRANZ, S.; LOTH, B., Travel and Tourism: M-Commerce for the Mobility Business, in: Arthur D. Little View of M-Commerce, Arthur D. Little's publication, 2001, S. 93-100, [www.arthurdlittle.com/services/management\\_consulting/e-business/articles\\_list.asp](http://www.arthurdlittle.com/services/management_consulting/e-business/articles_list.asp), Zugriff: 31.07.2001.

BÜLLINGEN, F.; WÖRTER, M., Entwicklungsperspektiven, Unternehmensstrategien und Anwendungsfelder im Mobile Commerce. Wissenschaftliches Institut für Kommunikationsdienste, Diskussionsbeitrag Nr. 208, November, Bad Honnef 2000.

CHAFFEY, D., E-business and e-commerce management: Strategy, management, and applications, Harlow 2002.

DEY, A.K., Understanding and Using Context, in: Personal and Ubiquitous Computing, Special issue on Situated Interaction and Ubiquitous Computing, 5. Jg., Nr. 1/2001, S. 4-7, [www.cc.gatech.edu/fce/ctk/pubs/PeTe5-1.pdf](http://www.cc.gatech.edu/fce/ctk/pubs/PeTe5-1.pdf), Zugriff: 15.04.2003.

ERICSSON CONSULTING, Market Study UMTS – Perspectives and Potentials, Network Operators and Service Providers, Düsseldorf 2000.

GEER, R.; GROSS, R., M-Commerce: Geschäftsmodelle für das mobile Internet, Landsberg/Lech 2001.

GILBERT, A.L.; KENDALL, J.D., A Marketing Model for Mobile Wireless Services, in: Conference papers, 36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'03), 6.-9.1.2003, [www.quino.net/PID7279.pdf](http://www.quino.net/PID7279.pdf), Zugriff: 23.05.2003.

GODIN, S., Unleashing the Ideavirus, [www.ideavirus.com](http://www.ideavirus.com), 2000, Zugriff: 12.04.2002.

GREVE, S.R., M-Commerce – Wir werden das Sprechen nicht verlernen, in: HARTMANN, D. (Hrsg.), Geschäftsprozesse mit Mobile Computing – Konkrete Projekterfahrung, technische Unterstützung, kalkulierbarer Erfolg des Mobile Business, Braunschweig u.a. 2002, S. 106-125.

HAMBLIN, M., Ensuring Portable Privacy – Banks, retailers and airlines face the 'opt-in' issue and other challenges, in: Computerworld, Nr. 11/2000, S. 46-50.

HARDING, D.; BEWSHER, D., Harnessing the Power of E-Mail – How to Get Real Impact from Online Communications, in: McKinsey, Marketing Practice, McKinsey Marketing Solutions 02/2001, Service Line: Multi-channel, [www.mckinsey.com/practices/retail/knowledge/articles/powerofemail.pdf](http://www.mckinsey.com/practices/retail/knowledge/articles/powerofemail.pdf), Zugriff: 04.07.2002.

HESS, T.; RAWOLLE, J., Mobile Commerce in der Medienindustrie – eine erste Bestandsaufnahme, in: EGGERS, B.; HOPPEN, G. (Hrsg.), Strategisches E-Commerce Management, Wiesbaden 2001, S. 643-670.

HIPPNER, H.; MERZENICH, M.; WILDE, K.D., Web Mining im E-CRM, in: SCHÖGEL, M.; SCHMIDT, I. (Hrsg.), eCRM – mit Informationstechnologien Kundenpotenziale nutzen, Düsseldorf 2002a, S. 87-104.

HIPPNER, H.; MARTIN, S.; WILDE, K.D., eCRM – Kundenbindung im Internet, in: Positionspapier 1, Lehrstuhl für ABWL und Wirtschaftsinformatik, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt 2002b.

HIPPNER, H.; WILDE, K.D., CRM – Ein Überblick, in: HELMKE, S.; DANGELMAIER, W. (Hrsg.), Effektives Customer Relationship Management: Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation, Wiesbaden 2001, S. 3-37.

HIPPNER, H.; WILDE, K.D., Informationstechnologische Grundlagen der Kundenbindung, in: BRUHN, M.; HOMBURG, C. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, 4. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 451-481.

HOFFMANN, A.; ZILCH, A., Unternehmensstrategie nach dem E-Business-Hype – Geschäftsziele, Wertschöpfung, Return on Investment, Bonn 2000.

HOFFMANN, D., So optimieren Sie Ihre Kundenkontakte – Gezielt kleckern, statt klotzen, in: eCRM profi, 1. Jg., Nr. 12/2000, S. 36-39.

IZT (INSTITUT FÜR ZUKUNFTSSTUDIEN UND TECHNOLOGIEBEWERTUNG), SFZ (SEKRETARIAT FÜR ZUKUNFTSFORSCHUNG), IAT (INSTITUT ARBEIT UND TECHNIK), Entwicklung und zukünftige Bedeutung mobiler Multimediadienste. Werkstatt Bericht Nr. 49, IZT, Berlin 2001.

JACKSON, C., Capitalizing on mCRM Today, [www.digitrends.net/scripts/print\\_page.asp](http://www.digitrends.net/scripts/print_page.asp), 2001, Zugriff: 26.05.2002.

KANNAN, P.K.; CHANG, A.-M.; WHINSTON, A.B., Wireless Commerce: Marketing Issues and Possibilities, in: Proc. of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences – 2001, HICSS34, Jan. 2001, [www.computer.org/Proceedings/hicss/0981/volume%209/09819012.pdf](http://www.computer.org/Proceedings/hicss/0981/volume%209/09819012.pdf), Zugriff: 08.08.2001.

KÖRNER, V.; ZIMMERMANN, H.-D., Management der Kundenbeziehung in neuen Geschäftsmedien, in: SCHÖGEL, M.; SCHMIDT, I. (Hrsg.), eCRM – mit Informationstechnologien Kundenpotenziale nutzen, Düsseldorf 2002, S. 443-476.

KOSTER, K., Die Gestaltung von Geschäftsprozessen im Mobile Business, in: HARTMANN, D. (Hrsg.), Geschäftsprozesse mit Mobile Computing – Konkrete Projekterfahrung, technische Unterstützung, kalkulierbarer Erfolg des Mobile Business, Braunschweig/Wiesbaden 2002, S. 127-145.

KRAMER, J.; NORONHA, S.; VERGO, J., A User-Centered Design Approach to Personalization, in: Communications of the ACM, 43. Jg., Nr. 8/2000, S. 45-48.

LAMPRECHT, R., Einfach mobil, in: LAMPRECHT, R. (Hrsg.), Zukunft mobile Kommunikation – Wirklich und Vision einer technischen Revolution, Frankfurt a.M. 2001, S. 11-99.

LASOGGA, F., Optimierung der Wertschöpfungskette mit Hilfe des Customer Relationship Management, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung Nr. 4/2000, S. 371-385.

LINK, J.; SCHMIDT, S., Erfolgsplanung und -kontrolle im Mobile Commerce, in: SILBERER, G.; WOHLFAHRT, J.; WILHELM, T. (Hrsg.), Mobile Commerce – Grundlagen, Geschäftsmodelle, Erfolgsfaktoren, Wiesbaden 2002, S. 131-152.

MICHELSSEN, D.; SCHAALE, A., Handy Business – M-Commerce als Massenmarkt, München 2002.

MÖHLENBRUCH, D.; SCHMIEDER, U.-M., Mobile Marketing als Schlüsselgröße für Multichannel-Commerce, in: SILBERER, G.; WOHLFAHRT, J.; WILHELM, T. (Hrsg.), Mobile Commerce – Grundlagen, Geschäftsmodelle, Erfolgsfaktoren, Wiesbaden 2002, S. 67-89.

MORGAN, R.M.; HUNT, S.D., The commitment-trust theory of relationship marketing, in: Journal of Marketing, 58. Jg., Nr. 3/1994, S. 20-38.

MSDW - MORGAN STANLEY DEAN WITTER, Wireless Internet Report: Boxing Clever, Equity Research September, London 2000.

MÜLLER-VEERSE, F., Mobile Commerce – Report, Durlacher, Bonn u.a. 1999.

NEWELL, F.; NEWELL LEMON, K., Wireless rules – New Marketing strategies for customer relationship management anytime, anywhere, New York/Chicago 2001.

NICOLAI, A.T.; PETERSMANN, T., Fakten und Fiktionen im M-Commerce, in: NICOLAI, A. T.; PETERSMANN, T. (Hrsg.), Strategien im M-Commerce, Stuttgart 2001, S. 1-9.

OC&C STRATEGY CONSULTANTS, Multichannel Retailing: Der deutsche Einzelhandel steht noch am Anfang, Düsseldorf 2001.

PETERSMANN, T.; NICOLAI, A.T., Der Möglichkeitsraum des Mobile Business – eine qualitative Betrachtung, in: NICOLAI, A.T.; PETERSMANN, T. (Hrsg.), Strategien im M-Commerce, Stuttgart 2001, S. 11-26.

RANTZER, M., All Senses Communication. Wireless World Research Forum (WWRF), Paper, 2001, [www.wireless-world-research.org/WWRF3/doc/WG1/WG1\\_Martin\\_Rantzer.doc](http://www.wireless-world-research.org/WWRF3/doc/WG1/WG1_Martin_Rantzer.doc), Zugriff: 27.05.2002.

REICHHELD, F.F.; SCHEFTER, P., E-loyalty: Your secret weapon on the Web, in: Harvard Business Review, 78. Jg., Nr. 4/2000, S. 105-113.

REISCHL, G.; SUNDT, H., Die mobile Revolution – Das Handy der Zukunft und die drahtlose Informationsgesellschaft, Wien u.a. 1999.

RICHARDSON, R., CRM In The Streets. Communications Convergence Magazine, 01.05.2001, [www.computertelephony.com/article/CTM20001221S0015](http://www.computertelephony.com/article/CTM20001221S0015), Zugriff: 20.02.2001.

SADEH, N., M-Commerce – Technologies, Services and Business Models, New York 2002.

SADEH, N.; CHAN, E.; VAN, L., My Campus – An Agent-based Environment for Context-Aware Mobile Services, Wireless World Research Forum Conference, Stockholm, September 2001, [autonomousagents.org/ubiquitousagents/papers/papers/29.pdf](http://autonomousagents.org/ubiquitousagents/papers/papers/29.pdf), Zugriff: 25.04.2003.

SALONEN, J., UMTS Services and Applications, in: HOLMA, H.; TOSKALA, A. (Hrsg.), WCDMA For UMTS – Radio Access for Third Generation Mobile Communication, Chichester u.a. 2000, S. 9-23.

SCHEER, A.-W.; FELD, T.; GÖBL, M.; HOFFMANN, M., Das mobile Unternehmen, in: SILBERER, G.; WOHLFAHRT, J.; WILHELM, T. (Hrsg.), Mobile Commerce – Grundlagen, Geschäftsmodelle, Erfolgsfaktoren, Wiesbaden 2002, S. 91-109.

SCHMICH, P.; JUSZCZYK, L., Mobile Marketing – Verlust der Privatsphäre oder Gewinn für Verbraucher?, in: KAHMANN, M. (Hrsg.), Report Mobile Business, Düsseldorf 2001.

SCHMITZER, B.; BUTTERWEGGE, G., M-Commerce, in: Wirtschaftsinformatik, 42. Jg., Nr. 4/2000, S. 355-358.

SCHÖGEL, M.; SAUER, A., Multi-Channel Marketing – Die Königsdisziplin im CRM, in: Thexis, 19. Jg., Nr. 1/2002, S. 26-31.

SCHREIBER, G.A., Schlüsseltechnologie Mobilkommunikation: mCommerce – das Handy öffnet neue Märkte, Köln 2000.

SCHWARZ, T., Permission Marketing im Mobile Commerce, in: SILBERER, G.; WOHLFAHRT, J.; WILHELM, T. (Hrsg.), Mobile Commerce – Grundlagen, Geschäftsmodelle, Erfolgsfaktoren, Wiesbaden 2002a, S. 289-308.

SCHWARZ, T., Permission Marketing – Voraussetzung für ein erfolgreiches E-CRM, in: SCHÖGEL, M.; SCHMIDT, I. (Hrsg.), eCRM – mit Informationstechnologien Kundenpotenziale nutzen, Düsseldorf 2002b, S. 383-414.

SILBERER, G.; MAGERHANS, A.; WOHLFAHRT, J., Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Mobile Commerce, in: SILBERER, G.; WOHLFAHRT, J.; WILHELM, T. (Hrsg.), Mobile Commerce – Grundlagen, Geschäftsmodelle, Erfolgsfaktoren, Wiesbaden 2002, S. 309-324.

SILBERER, G.; WOHLFAHRT, J., Kundenbindung mit Mobile Services, in: BRUHN, M.; STAUSS, B. (Hrsg.), Electronic Services – Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2002, Wiesbaden 2003, S. 563-581.

SKYGO INC., Ideas and Strategies for Implementing Mobile Marketing, White Paper Sept. 2001, [www.wirelessdevnet.com/library/SkyGo\\_White\\_Paper.pdf](http://www.wirelessdevnet.com/library/SkyGo_White_Paper.pdf), Zugriff: 16.07.2003.

SPIERLING, D., Marketing macht mobil, in: Cybiz, Nr. 07/2001, S. 24-26.

WELFENS, P.J.J.; JUNGMITTAG, A., Internet, Telekomliberalisierung und Wirtschaftswachstum – 10 Gebote für ein Wirtschaftswachstum, Berlin u.a. 2002.

WHITAKER, L., Ads unplugged, in: American Demographics, 23. Jg., Nr. 6/2001, S. 30-34.

WIEDMANN, K.-P.; BUXEL, H.; BUCKLER, F., Mobile Commerce, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium WiSt, 29. Jg., Nr. 12/2000, S. 684-691.

WINER, R.S., A framework for customer relationship management, in: California Management Review, 43. Jg., Nr. 4/2001, S. 89-105.

WIRELESS STRATEGIC INITIATIVE – WSI, The Book of Visions 2000 – Visions of the Wireless World, an Invitation to participate in the making of the future of wireless communications, Version 1.0 November 2000, [www.ist-wsi.org/D1\\_0\\_1.pdf](http://www.ist-wsi.org/D1_0_1.pdf), Zugriff: 16.08.2002.

ZOBEL, J., Mobile Business und M-Commerce – Die Märkte der Zukunft erobern, München u.a. 2001.

**Götz W. Werner**

# **Durch Führung zum authentischen Markenwert**

|   |                                                                 |     |
|---|-----------------------------------------------------------------|-----|
| 1 | Begegnung mit der Marke .....                                   | 423 |
| 2 | Authentizität als Herausforderung für die Führung .....         | 424 |
| 3 | Mensch und Markt .....                                          | 426 |
| 4 | Integrationsmarketing in der Arbeit von dm-drogerie markt ..... | 427 |

Wie es zur *Marke* kam – zur greifbaren Identität einer Sache –, das erzählt bereits die griechische Mythologie: Mit dem Raub des Feuers aus der Gewalt der Götter hat Prometheus für den menschlichen Geist den Unterschied zwischen Wesen und Erscheinung, Innen und Außen begreifbar gemacht. Unausweichlich kam damit auch die Frage auf: Wie erscheint im Sichtbaren das Wesen einer Sache? Das betrifft auch das Grundproblem von Marke, wie wir sie heute begreifen. Ist eine Marke die authentische Äußerung dessen, wofür sie steht? Oder signalisiert sie etwas, was in der Wirklichkeit nicht so ist? Wie kommt es zu einer Identität von Markenaussage und unternehmerischer Wirklichkeit? Marken werden heute nicht selten aus bestimmten Designvorstellungen kreiert, die einem Unternehmen oder einem Produkt ein bestimmtes einprägsames und attraktives Kennzeichen geben sollen – gleich welche Qualität diese Produkte oder die Arbeitsweise dieses Unternehmens tatsächlich hat. Ist eine authentische Markenaussage überhaupt möglich? Und wenn ja: Wie kann die Identität der unternehmerischen Wirklichkeit mit dem, was die Marke vermittelt, hergestellt und gestaltet werden?

Die nachstehenden Betrachtungen zeigen auf, dass es sehr wohl Wege gibt, die zu einer klaren Identität zwischen Markenaussage und unternehmerischer Wirklichkeit führen. Es soll aufgezeigt werden, wie durch die Führung des Unternehmens selbst bereits unmittelbar die Werte erzeugt werden können, die unmittelbar als Markenaussage kommuniziert werden können. In diesem Ansatz ist Markengestaltung keine primäre Design-Frage, sondern die Frage nach der Identitätsbildung eines Unternehmens durch die Qualität seiner Führung selbst.

## 1 Begegnung mit der Marke

Wie begegnet uns die Marke? Bei einer Händler-Marke ist dieses relativ deutlich nachzuvollziehen: Man betritt einen Laden. Noch bevor man etwas Bestimmtes ins Auge fasst, nimmt man schon seine bestimmte Atmosphäre wahr. Ein spontanes Gefühl kommt auf – sympathisch oder antipathisch. Die Beleuchtung, die Einrichtung, die Bilder, die aufgestellten Waren, vor allem aber der Ton, in dem die Mitarbeiter sprechen und mit den Kunden kommunizieren, wirken in diesem ersten Eindruck zusammen. Wenn wir nur in die Atmosphäre eines Ladens eintauchen, erleben wir unglaublich vieles. Und all dieses wird bereits erlebt als etwas, das man unmittelbar dem Unternehmen zuschreibt, wird erlebt als ein Ausdruck dieses Unternehmens, als Markenaussage. Das geht so schnell und direkt, dass wir uns darüber in der einzelnen Situation keine Rechenschaft geben. Trotzdem ist dieser Eindruck entscheidend. Er berührt unser gesamtes Lebensgefühl. Er wird als Wirkung des Unternehmens erlebt. Beim kritisch-wachen Kunden stellt sich deswegen auch die Frage: Stimmt die Atmosphäre mit meinen Erwartungen und Bedürfnissen überein – stimmen die Preise, ist



die Präsentation der Waren überzeugend, wird mir die Ansprache durch die Mitarbeiter gerecht und ist auch der Ton, mit dem die Mitarbeiter untereinander und mit anderen Kunden umgehen, sympathisch usw.? Vor allem aber: Werden die Kunden nur als Konsumenten abkassiert, oder habe ich das Gefühl, dass man auf meine individuellen Bedürfnisse einzugehen bereit ist? Das gilt vor allem dann, wenn wir positiv berührt sind. Wir fragen, ob der Schein trügt – ob alles nur Maske oder Schauspiel ist – oder ob wir unseren Augen und Gefühlen trauen können. Wird hier etwas kaschiert? Würden wir bei näherem Hinsehen einen Unterschied zwischen dem schönen Auftritt und einer weniger schönen Unternehmenswirklichkeit bemerken, dann wäre das für die Markenwirkung höchst fatal. Viele Kunden halten es dann für ehrlicher, wenn jede schönfärbende Mimikry entfällt. Man erwartet dann als Kunde nichts Besseres und kann sich beim Kauf der nötigen Waren entsprechend einstellen. Wie aber soll sich ein Unternehmen verhalten und aufstellen, das seine Kunden nicht allein als zahlende Konsumenten wertet, sondern als Menschen begreifen und dementsprechend behandeln will? Wie kann das selbstverständlich erforderliche Ladendesign und das zugewandte freundliche Verhalten der Mitarbeiter gegenüber den Kunden als echt erlebt werden – wenn es echt ist? In diesem Fall steht das Unternehmen vor einer besonderen Herausforderung, vor einer Herausforderung, der sich unter anderen auch *dm-drogerie markt* (künftig: *dm*) stellt.

## 2 Authentizität als Herausforderung für die Führung

Das kundengemäße Mitarbeiterverhalten sowie die entsprechende Atmosphärengestaltung in einer Filiale – gerade wenn es gelingt, den Kunden damit positiv zu berühren – dürfen keinesfalls in einer Diskrepanz zur unternehmerischen Wirklichkeit stehen. Die Kundenfreundlichkeit darf nicht nur authentisch scheinen, sie muss wirklich authentisch *sein*, wenn sich nicht letztlich irgendwann der gesamte Unternehmensauftritt als unwahr entpuppen soll. Welche Maßnahmen können hier aktiviert werden, um die Übereinstimmung von Schein und Sein, von Außen- und Innenseite herzustellen? Bei *dm* wird gerade dieses als Aufgabe der Führung gesehen. Denn in der geforderten Authentizität des erlebten Markenwerts liegt auch die Chance, sie zu generieren.

Uns allen ist klar, dass man Freundlichkeit ebenso wenig anordnen kann wie eine heitere, positive Gestimmtheit. Kundenfreundlichkeit kann kaum authentisch vermittelt werden, wenn sie nicht echt ist. Angeordnete Freundlichkeit führt zur aufgesetzten, wenn nicht gar verquälten Freundlichkeit, die eben niemand schätzt. In der Arbeit von *dm* besteht dagegen die klare Gewissheit, dass sich ein kundenfreundliches Ver-

halten als Folge einer bestimmten Qualität von Führung ergibt und dass die Führung darauf ausgerichtet sein muss, dass sie zu einem kundenfreundlichen Verhalten der Mitarbeiterschaft führt.

Unter der grundsätzlichen Erkenntnis, dass Kundenfreundlichkeit nicht durch Anordnungen zu erzielen ist und auch nicht unter Kontrolle eingeübt werden kann, kommt alles darauf an, dass die Führung dafür Sorge trägt, dass der Mitarbeiter seine Arbeitswelt und die ihn Führenden selber im Sinne einer positiven Gestimmtheit erleben kann. Der Mitarbeiter, der an dem, der ihn führt, eine offen positive Grundhaltung gegenüber dem Anderen erlebt, die ihm als Menschen gerecht wird, ist im selben Maß bereit, diese Qualitäten auch in sein eigenes Verhalten aufzunehmen. Das gegenüber dem einzelnen Kunden angemessene Verhalten kann sich nach Maßgabe der Wirklichkeit entwickeln, die durch die Führung hervorgebracht und gelebt wird. Um die Mitarbeiter in die Lage zu bringen, ihre Authentizität im Umgang mit den Kunden zu vermitteln, muss im ganzen Unternehmen eine Atmosphäre hergestellt und gelebt werden, die den einzelnen Mitarbeiter veranlasst, diese *Haltung* zu seinem Verhalten zu machen. Es versteht sich, dass die positive Atmosphäre innerhalb einer Filiale nur dann als authentisch erlebt werden kann, wenn diese auch innerhalb des ganzen Unternehmens herrscht. In allen Bereichen des Unternehmens, gleich ob Personalentwicklung oder Kommunikation, Logistik oder Verwaltung, muss ein Klima walten, das ein authentisches Verhalten aller Mitwirkenden begünstigt. Dieses Klima aber könnte durch im Managementhandbuch festgeschriebene *Commitments*, an die jeder einzelne ohne jede Rückfrage strikt gebunden ist, wohl kaum erreicht werden. Ein authentisches Zusammenwirken im Unternehmensganzen wird in dem Maße möglich, in dem der einzelne Mitarbeitende aus eigener Einsicht handeln kann.

Unter diesem Aspekt hat Führung die Aufgabe, dem einzelnen Mitarbeiter – gleich in welcher Funktion – ein Handeln aus Einsicht zu ermöglichen. Wer in diesem Sinne führen will, muss allerdings den Schritt vom *Direktor* zum *Evokator* machen: Statt das Unternehmen oder seine Gruppe durch Direktiven zu treiben und zu steuern, muss er darauf hinarbeiten, die Selbständigkeit seiner Mitarbeiter zu fördern, ja methodisch gezielt zu evozieren.

Ein solches authentisches auf die Einsicht des Einzelnen gestelltes Zusammenwirken im Unternehmen herzustellen ist unserer Erfahrung nach keine praxisferne Utopie. Es bildet die Grundlage für eine authentisch erfahrbare Kundenorientierung. Selbstverständlich verlangt die Implementierung einer solchen *Grundhaltung* Beharrlichkeit und Geduld. Je selbständiger aber der Einzelne aus eigener Einsicht das Ganze zu denken und handeln lernt, desto unternehmerischer und desto erfolgreicher erweist sich die Arbeit des ganzen Unternehmens. Das Überwinden der Widerstände, wie auch der eine oder andere Rückschlag auf diesem Weg, lohnt sich daher auf jeden Fall. Denn dieser Weg ist einer der sichersten zu einem nachhaltigen Unternehmenserfolg. Zwischen der Durchführung einer Weisung und einem Handeln aus eigener Einsicht ist

von außen kaum ein Unterschied zu sehen. Auf diesen Unterschied aber kommt es entscheidend an!

### 3 Mensch und Markt

Der Erfolg eines konsequent auf die Authentizität seines Markenwerts abgestellten Unternehmens ist an bestimmte Voraussetzungen gebunden. Die Führungsweise, die auf die Evokation der Einsicht und Selbständigkeit des einzelnen Mitarbeiters angelegt ist, muss bewusst mit einem Wert arbeiten, der im gegenwärtigen Wirtschaftssystem zunehmend obsolet wirkt: mit *Vertrauen*. Ohne Vertrauen in die Einsichtskraft und selbständige Bereitschaft zur konstruktiven Zusammenarbeit der einzelnen Mitarbeiter lässt sich ein authentisch kundenfreundlicher Markenwert nicht aufbauen. Selbstverständlich kann Vertrauen immer missbraucht werden. Daraus aber den Schluss zu ziehen, die gesamte Arbeit eines Unternehmens könnte und müsste deshalb einzig auf Misstrauen und Kontrolle gestellt werden, ist vorschnell und nicht wirklich wirtschaftlich gedacht. Es geht hier nicht um ideologisch verbrämte Vertrauensseligkeit, sondern um ein die Bereitschaft und Leistung des einzelnen würdigendes *Zutrauen*. Es geht um die konkrete und jedem zugängliche Lebenserfahrung, dass sich Selbständigkeit und Motivation aller Mitarbeiter in einem Klima des Vertrauens besser entwickeln, als in einem noch so ausgefeilten System von Anordnung und Kontrolle. Diese Lebenserfahrung hat bereits Freiherr v. Stein in den leitenden Grundsatz gefasst: *Zutrauen veredelt den Menschen, ewige Bevormundung hemmt sein Reifen*.

Zu den Voraussetzungen eines authentischen Unternehmensauftritts zählt noch ein weiteres Element. Einsicht des Einzelnen kann sich erst ergeben, wenn dem Einzelnen auch der *Sinn des gemeinsamen Handelns* transparent wird. Zumindest darf durch die Art und Weise der Führung dem Mitarbeiter nicht der Blick auf den sinnvollen Zusammenhang verstellt werden, in dem die Leistung des einzelnen erbracht wird. Bedürfnisse des Anderen zu befriedigen ist der grundlegende Sinn allen Wirtschaftens. Alles wirtschaftliche Handeln ist darauf ausgerichtet, für Andere einen Wert zu schaffen. Wäre es anders, könnte aus dieser Dienstleistung auch kein eigener Verdienst hervorgehen. Wirtschaft kann deshalb auch angesprochen werden als ein *Füreinander-Leisten*, wie Verdienst auch zu sehen ist als die Folge von Dienst.<sup>1</sup> Unter solchen Aspekten zeigt sich auch der Verdienst nicht als ein Selbstzweck der Arbeit, wie auch der Gewinn eines Unternehmens nicht als ein selbstwertiger Unternehmenszweck aufgefasst werden muss. Wird der Blick des einzelnen Mitarbeiters auf die Funktion des Unternehmens im Sinne einer Dienstleistung für die Kunden gerichtet, dann wird ihm

<sup>1</sup> vgl. Werner 2004, Wirtschaft – das Füreinander-Leisten,  
<http://www.uvka.de/univerlag/volltexte/2004/29/pdf/Antrittsvorlesung.pdf>

evident, inwiefern das ganze Unternehmen auch integraler Bestandteil der Gesellschaft sein kann. Dann kommt ihm auch in den Blick, was seine Arbeit mit den Kunden tatsächlich verbindet. Ist in der Führungsarbeit von *dm* von *Dialogischer Führung* die Rede, dann handelt es sich um eine Führungskonzeption, die das hier beschriebene authentische Handeln der Einzelnen im Unternehmen zu evozieren geeignet ist. Im Kontext einer Zusammenarbeit im Unternehmen kann dem einzelnen Mitarbeiter deutlich werden, inwiefern schließlich der Wert, zu dem er mit seiner Arbeit beiträgt, von den Kunden als authentische Wertbotschaft, als echter Markenwert erlebt werden kann. Die *Marke* gilt hier nicht als leeres Wertversprechen, sondern *als fassbare Identität des Unternehmens*. Durch seinen sinnvollen und menschengerechten Beitrag zum Markt erweist das Unternehmen seine Integration in den gesamtgesellschaftlichen Zusammenhang und bildet damit den authentischen Wert, für den diese Marke steht.

In der Arbeit von *dm* wird in diesem Sinne auch von *Integrationsmarketing* gesprochen. Es handelt sich dabei um die Bemühung, die hier angesprochenen Zusammenhänge in der täglichen Praxis zu berücksichtigen und umzusetzen. Abschließend bleibt daher noch aufzuzeigen, inwiefern durch ein solches *Integrationsmarketing* ein authentisch erfahrbarer Markenwert gezielt erreicht und kommuniziert werden kann.

## 4 Integrationsmarketing in der Arbeit von dm-drogerie markt

Je nachdem welche Perspektive eingenommen wird, zeigt sich der Markt – und ganz konkret die Filiale – für den Unternehmer zunächst als *place of sale* und für den Kunden als *place of purchase*. Im Ansatz eines Integrationsmarketings kommt es darauf an, die in dieser Unterscheidung enthaltenen Gegensätze auszugleichen, ja sogar miteinander zu verbinden. Denn wenn diese Verbindung fruchtbar gestaltet werden kann, ergibt sich daraus eine Integration des Unternehmens in die Lebenssphäre des Kunden und umgekehrt eine Integration der Lebenswelt des Kunden in die Wertbildungsaktivität des Unternehmens. Ob eine solche Gestaltung gelingt, hängt jedoch davon ab, inwiefern der einzelne Mitarbeiter des Unternehmens wie auch der einzelne Kunde in diesem wechselseitig zirkulären Prozess der Integration einen *gemeinsamen Sinn erleben* kann.

Eine solche wechselseitige Sinn-Evidenz ist allerdings unter der gegenwärtig gängigen mechanistisch-instrumentellen Modellvorstellung von *integrierter Kommunikation* nicht zu leisten. Im Sinne eines *organisch-funktionalen*<sup>2</sup> Marketingverständnisses hat *Integrati-*

<sup>2</sup> Ein *Organismus* als eine gegliederte Ganzheit bildet sich funktional durch Wachstum, Differenzierung, Interdependenz und Integration – Beispiel: Sonnenblumenkern – Sonnenblume.

onsmarketing zwei Seiten, eine sachlich instrumentelle Seite wie eine intentional Wert bestimmende.

Zunächst zur sachlich-instrumentellen Seite: *dm* hat sich vor geraumer Zeit für die Direktansprache als *prinzipielle kommunikative Methode* entschieden. Im Bereich des stationären Einzelhandels ist eine solche Vorgehensweise durchaus ungewöhnlich, denn es ist damit die Konsequenz verbunden, auf laute werbliche „Schweinebauchanzeigen mit Handzetteln und Streuflintenbroschüren“ zu verzichten und stattdessen die gesamte Kommunikation auf eine hoch professionelle Ausprägung des *dm*-Direktansprachesystems abzustellen, das mehrdimensional angelegt bzw. in seinen verschiedenen Bezügen vielfältig verknüpft ist, den Kunden aber in weit höherem Maße individuell anzusprechen vermag.

Was unterscheidet nun in instrumenteller Hinsicht ein solches *Integrationsmarketing* von der gängigen Vorgehensweise einer *integrierten Kommunikation*? Integrierte Kommunikation meint nichts anderes als ein systematisches Ineinandergreifen der verschiedenen Kommunikationsdisziplinen, wie Werbung, Verkaufsförderung, PR etc. Wie in einem gut funktionierenden Uhrwerk soll eine strategische, formale und zeitliche Verzahnung aller Werbemaßnahmen zu einem Kommunikationssystem führen, das mehr leistet als die Summe seiner Teile.

Beim *Integrationsmarketing* geht es dagegen um mehr als um die instrumentelle Verzahnung der kommunikativen Fachdisziplinen. Es soll auch mehr bewirkt werden, als durch Direktansprache im so genannten *Dialogmailing* die Verkaufszahlen zu erhöhen. Mit *Integrationsmarketing* ist bei *dm* vielmehr die Grundsatzfrage verbunden, welche *kommunikative Methode* für eine konsequent kundenorientierte *Händlermarke* die adäquate ist. Die Integrationsleistung, die *dm* durch seine volkswirtschaftliche wie betriebswirtschaftliche Funktion als Vermittler zwischen Kunden und Produzenten wahrnehmen will, soll an der Marke *dm* fassbar werden. Es stellt sich die zweifache Frage: *Wo* wird eine in diesem Sinne verstandene *Mittlermarke* authentisch erlebbar, und *warum* wird sie im Bewusstsein der Kunden lebendig?

Die Antwort auf die erste Frage lautet: Sie kann nur dort erlebt werden, wo die konkrete Kundenbegegnung stattfindet, *vor Ort*, in ihrem lokalen Umfeld, in der Filiale.

Und die zweite Antwort: Sie wird im Bewusstsein der Kunden immer nur soweit lebendig, wie sie ihren Anspruch überzeugend, in der konkreten Marke-Kunde-Beziehung einlöst.

Daraus folgt als konzeptionelle Konsequenz, jede *dm*-Filiale als einen Markenplatz aufzufassen und auszugestalten. Es besteht die Aufgabe, die Filiale von einem Markt-

---

Ein *Mechanismus* ist – im Kontrast – ein aus Einzelteilen zusammengefügtes, funktionsfähiges Ganzes – Beispiele: Uhr, Automobil, Computer. Aus einer organisch-funktionalen Perspektive ist das einzelne Unternehmen – die einzelne Korporation – ein *sozialer Organismus* wie auch ein Organ im Wirtschaftskörper.

platz für verschiedenste Herstellermarken hin zu einem *Markenplatz* zu entwickeln, zu einem Platz, der selbst unmittelbar als Marke *erlebt* wird und dadurch jedes seiner Angebote mit einem ergänzenden Qualitätsversprechen auszeichnet. Infolgedessen kommt für *dm* nur eine Kommunikationsmethode in Betracht, die

- konsequent auf die Kunden ausgerichtet, besser noch: vom Standpunkt der Kunden (*place of purchase*) aus entwickelt ist, und die daher darauf abzielt, die Kunden voll in den Markenplatz zu integrieren und
- in der Lage ist, nicht allein die Mitarbeiter als Träger der Markenbotschaft wirken zu lassen, sondern die Kunden selbst zu Botschaftern des Markenwerts zu machen.

Für *dm* geht es also um ein neues Prinzip der Markenkommunikation, das im Sinne einer *doppelt zirkulären Integration* aufzufassen ist. Dieses Markenprinzip lässt sich durch das Bild einer Spirale verdeutlichen, die erst rechts und dann links herum in Bewegung gesetzt wird: Bei der rechtsdrehenden Spirale wirkt der Markenplatz als Impulszentrum. Er aktiviert die Kunden durch die Mitarbeiter, die Ladengestaltung, die Filialevents und das filialbezogene Direktmarketing. Die Linksdrehung entspricht demgemäß der Wirkung, die die Kunden ihrerseits auf andere Kunden haben. Je besser es gelingt, den Marktplatz im beschriebenen Sinne zum *Markenplatz* zu entwickeln, desto deutlicher werden die Kunden selbst zu Impulsgebern für die Wahrnehmung des Markenwerts. Im selben Maße sind die Kunden nicht nur Markennutzer, sondern werden zu positiven Botschaftern der Marke.

Genau hierin gründet die strategische Bedeutung aller unmittelbar personenbezogenen Kommunikationsformen des Integrationsmarketings von *dm*. Hier liegt der tiefere Grund dafür, dass die *Händler- bzw. Vermittlermarke dm* die Direktansprache als wesentliches Kommunikationsinstrument außerhalb der Filiale versteht und zwar unmittelbar im zentralen Markenversprechen des Unternehmens: *Hier bin ich Mensch. Hier kauf ich ein.*

Diese Konsequenz hinsichtlich der instrumentellen Seite des Integrationsmarketings wirft zugleich ein Licht auf seine Intention bzw. auf seinen tieferen Sinnzusammenhang in der Arbeit des Unternehmens. Welche markenspezifische Wertorientierung liegt diesem methodischen Neuansatz im Umgang mit der Marke zugrunde? Eine eigentliche Markentypik gewinnt eine Methode erst durch ihre Begründung, wenn das *Warum* und *Wozu* dieses Vorgehens evident wird. Ginge es dabei nur um vordergründige Gewinnmaximierung, dann ginge es um nichts anderes als um optimal „getunt“es Kommunikationsmanagement“ des *Was* und des *Wie* zum Zwecke des möglichst erfolgreichen Verkaufs und des möglichst günstigen Einkaufs. Es geschähe dieses in einer Grundauffassung, in der die Menschen für die Wirtschaft existieren – statt umgekehrt die Wirtschaft für die Menschen. Der tiefere Sinn des hier charakterisierten Integrationsmarketings liegt dagegen in der *Haltung*, den Menschen als Bedürfnis- und Fähigkeitswesen anzuerkennen und eine diesem Verständnis gemäße Dienstleistung zu erbringen. In dieser Grundauffassung wird ebenfalls auch der Konsum nicht

als ein Selbstzweck gesehen, sondern seinerseits als ein Mittel, die Bedürfnisse zu decken, die der Mensch für die Weiterentwicklung seiner Fähigkeiten und Erkenntnisse für geeignet hält.

Darin gründet unsere Kritik an der pur mechanistisch-instrumentellen Auffassung, mit der sich der gängige Begriff der „integrierten Kommunikation“ weiterhin im Kreise dreht. *Immer geht es hier um Zweck, nie um Sinn!* Ohne den aber bleibt alles ebenso richtig wie falsch.

Die Zielbestimmung, die dem *dm-Integrationsmarketing* zugrunde liegt, heißt *kommunikative Integration*, heißt Zutrauen gewinnen und Vertrauen verdienen; sie sind das Fundament jeder Gemeinschaft. Der einzelne Mensch, das einzelne Unternehmen ist das initiativ Element und die Arbeitsgemeinschaft, die Wirtschaft als Ganzes das tragende Element. Eine Marke, die Zutrauen verspielt und Vertrauen missbraucht, gleicht einem fliegenden Händler. Der will keine Gemeinschaft, er täuscht dies – womöglich auch mittels integrierter Kommunikation – des schnellen Geldes zuliebe nur vor. Er *spielt* Marke.

Wenn sich also der Wert einer Marke primär nicht danach bestimmt, wie Menschen sie sehen und was sie mit ihr verbinden – denn das kann nur Folge sein –, dann geht es im Prinzip um den ihr inne wohnenden Wert als Bezugspunkt, der zugleich methodischer Ansatz zur *kommunikativen Integration* sein muss.

Bevor die „Marketingtechniker“ fragen dürfen, wie die Marke ihren Anspruch und ihr Versprechen nach innen gegenüber den Mitarbeitern und nach außen gegenüber den Kunden, den Geschäftspartnern und in der Öffentlichkeit einlösen soll, ist die Marke selbst zu befragen: nach ihrem Wertverständnis und ihrer Werthaltigkeit, nach ihrer Verlässlichkeit und danach, ob sie fähig ist, Zutrauen zu gewinnen und Vertrauen zu verdienen. Denn nichts ist schneller formuliert als ein Anspruch, der nur zu gern an sich selber glaubt.

Individualität und Gemeinschaft sind also der Wert des Erfolgs – und sind zugleich sein Ursprung. Nicht im Einzelnen ist er zu finden, sondern nur im Ganzen. So gesehen ist Marke praktische Philosophie: sie stellt die Sinnfrage nicht zum Zwecke des Erfolgs – der ist bloß praktische Konsequenz; sie stellt die Sinnfrage, um sich ihrer selbst bewusst zu werden; sie stellt sie aus Verantwortung. Sie bemisst sich – für jeden erfahrbar – zuallererst am Handeln derer, die für die Marke arbeiten: an den Mitarbeitern. Je größer ihr Einvernehmen mit der Marke ist und je stärker sie sich mit deren Wertorientierung identifizieren, umso größer ist ihre Bereitschaft, aus eigener Einsicht intelligent im Sinne der Marke – dem unternehmerischen Ganzen – kundenorientiert zu handeln. Eine Führung, die diese Prozesse evoziert, wirkt damit unmittelbar Marken bildend.

Entsprechendes gilt für die Menschen, die der Marke als Kunde oder als Geschäftspartner begegnen. Je größer ihr Zutrauen in die Markenleistung ist und je größer ihr

Vertrauen in den Wertanspruch, um so mehr wird die Marke zum Wertbild und Wertbegriff im Kontext des jeweils eigenen Wertekanons.

In dieser Perspektive wird *kommunikative Integration* zu einer Produktivkraft, die erfolgreich wirkt, weil sie Gemeinschaft bildet.

Ein so geführtes Unternehmen und authentisch handelnde Mitarbeiter werden integraler Bestandteil in der Lebenswelt der betreffenden Kunden und umgekehrt wird die Lebenswelt der Kunden – mit all ihren vielfältigen Bedürfnissen und Ideen – zum integralen Bestandteil des Unternehmenszwecks und dem als sinnvoll erlebten Handeln der Mitarbeiter für ihre Kunden. Darüber hinaus kann die unternehmerische Leistung im gesellschaftlichen Kontext als sinnvoller Beitrag für eine Kultur des Handels und des authentischen Handelns erlebt werden.



**Richard Köhler**

# **Innovative Ansätze und Perspektiven des Marketing-Controlling**

|       |                                                                                         |     |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1     | Die Management- und Prozessorientierung des Marketing-Controlling.....                  | 435 |
| 2     | Controllinginformationen für das Prozessmanagement .....                                | 436 |
| 3     | Wichtige Objekte der Prozessgestaltung als Gegenstand des<br>Marketing-Controlling..... | 439 |
| 3.1   | Controlling der Kundenbeziehungen .....                                                 | 439 |
| 3.1.1 | Kundenakquisition .....                                                                 | 440 |
| 3.1.2 | Kundenbindung .....                                                                     | 441 |
| 3.1.3 | Kundenrückgewinnung .....                                                               | 443 |
| 3.1.4 | Mehrperiodige Schätzung des Customer Lifetime Value .....                               | 444 |
| 3.2   | Controlling der Markenführung .....                                                     | 445 |
| 3.2.1 | Beurteilung der Markenrelevanz .....                                                    | 446 |
| 3.2.2 | Analyse der Markenpositionierung, Markenidentität und<br>Markendehnung .....            | 446 |
| 3.2.3 | Untersuchung der Markenarchitektur .....                                                | 448 |
| 3.2.4 | Ermittlung der Markenstärke und Schätzung des Markenwerts .....                         | 448 |
| 3.2.5 | Beurteilung des Markenportfolios .....                                                  | 450 |
| 4     | Schlussbemerkung.....                                                                   | 451 |
| 5     | Literaturverzeichnis.....                                                               | 452 |

# 1 Die Management- und Prozessorientierung des Marketing-Controlling

Üblicherweise wird unter Marketing-Controlling die *koordinierte Informationsversorgung für das Marketing-Management* verstanden. Da die Funktionen des Managements im Wesentlichen die Planung, Organisation, Mitarbeiterführung und Kontrolle umfassen, bezieht sich ein vollständiges Controlling auf Informationen zu allen vier genannten Aufgabenbereichen, nicht nur auf die Planung und Kontrolle (vgl. Köhler 2002, Sp. 1244).

In jüngerer Zeit wird zu Recht ein weiterer Aspekt betont, nach dem sich Leitungszuständigkeiten und entsprechende Informationserfordernisse gliedern lassen, nämlich die Steuerung von *Prozessen* auf dem Gebiet des Marketing. Diller und Saatkamp zeigen die Vorteile einer solchen Prozessorientierung auf (vgl. Diller/Saatkamp 2002, S. 239ff.; Saatkamp 2002, S. 78ff.), untersuchen empirisch bisherige Schwachstellen und erwähnen auch die Notwendigkeit eines *Prozesscontrolling* (vgl. Diller/Saatkamp 2002, S. 251; Saatkamp 2002, S. 151ff.). Als wesentliche Teilprozesse werden genannt: Leistung definieren, Leistung realisieren, Leistung kommunizieren, Leistung anbieten, Leistung liefern/abwickeln und Kunden betreuen. Hinzu kommen prozessübergreifende allgemeine Problemfelder, in denen sich mehr oder weniger explizit die eingangs genannten Managementaufgaben wieder finden (vgl. Diller/Saatkamp 2002, S. 242; Saatkamp 2002, S. 192).

Eine Kombination aus grundlegenden Managementfunktionen und absatzwirtschaftlichen Teilprozessen zeigt die *Abbildung 1*, in die nur exemplarisch einige Erläuterungen eingetragen sind. Dies ist eine neuartige Sichtweise der Gegenstandsbereiche, zu denen das Marketing-Controlling Steuerungsinformationen bereitstellen kann.

Für künftige Controllingaktivitäten im Marketing bietet sich somit zum einen die verstärkte Beachtung von Abläufen an, deren effiziente Gestaltung besondere Anforderungen an die *Prozessorganisation* wie auch die zweckmäßigen *Mitarbeiteranreize* sowie an die *Prozesskosten-* und *Leistungsrechnung* stellt.

Zum anderen zeigt sich, dass bei den erwähnten Vorgängen bestimmte Kerntatbestände immer wieder eine Rolle spielen, so dass sie eine ausgeprägte Bedeutung als Controllinggegenstände haben. Dazu gehören die Kundenorientierung bzw. *Kundenbeziehungen* (die praktisch alle Teilprozesse betreffen) sowie die Profilierung der anzubietenden Leistungen und damit insbesondere die *Markenführung*.

Diese Schwerpunkte spiegeln sich in den nachfolgenden Gliederungspunkten des vorliegenden Beitrags wider. Sie sind zum Teil erst in jüngerer Zeit in den Mittelpunkt der Überlegungen zum Marketing-Controlling gerückt.

Abbildung 1: Management- und prozessbezogene Gegenstandsbereiche des Marketing-Controlling

| Management-Aufgabe<br>Prozesse | Planung                          | Organisation                                                     | Mitarbeiter-Führung              | Kontrolle                              |
|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------|
| Leistung definieren            | z.B. Soll-Produkt-Positionierung | z.B. Bildung interfunktionaler Teams                             |                                  |                                        |
| Leistung realisieren           |                                  |                                                                  | z.B. Maßnahmen des TQM           | z.B. Termin-Überwachung                |
| Leistung kommunizieren         |                                  | z.B. Schaffung einer Zuständigkeit für integrierte Kommunikation |                                  | z.B. Werbeeffizienz-Messung            |
| Leistung anbieten              | z.B. Preisplanung                |                                                                  | z.B. Vorgabe von Deckungsbudgets |                                        |
| Leistung liefern/abwickeln     | z.B. Routenplanung               |                                                                  |                                  | z.B. Messung des Lieferservice-Niveaus |
| Kunden betreuen                |                                  | z.B. Gestaltung des Key Account Managements                      |                                  | z.B. Kunden-Erfolgsrechnungen          |

## 2 Controllinginformationen für das Prozessmanagement

Prozesse unterscheiden sich vom herkömmlichen Abteilungsdenken dadurch, dass nicht eine spezialisierte Tätigkeitsart im Vordergrund steht, sondern das Ineinandergreifen mehrerer Funktionen in Abläufen, die zu einem gemeinsam erbrachten zielorientierten Output führen. Insofern werden *Schnittstellen* überwunden, die oft durch Zuständigkeitsabgrenzungen in klassischen Organisationsstrukturen geschaffen worden sind. Dies wird besonders am Beispiel der Kundenbeziehungen deutlich. Kundenanforderungen werden nur unzulänglich oder jedenfalls umständlicher und langsamer erfüllt, wenn sich der Nachfrager wegen einzelner Teilleistungen an verschiedene Stellen des Anbieterunternehmens wenden muss, statt ein auf seine Bedürfnisse zugeschnittenes Leistungsbündel zu erhalten (vgl. Köhler 1998, S. 11). Es kommt des-

halb sehr auf Organisationsformen an, die Abläufe entlang der Wertschöpfungskette koordinieren, an deren Ende Kundennutzen entstehen soll.

Zu den Aufgaben des *Marketing-Controlling* gehören *Organisationsaudits*, d.h. kritische Analysen der bestehenden Rahmenbedingungen für eine Kundenorientierung. Dies kann zu Vorschlägen für Reorganisationen „im Sinne eines Prozess-Managements“ führen, „bei dem ein Manager dafür für zuständig erklärt wird, alle Teilprozesse im Zusammenhang mit dem Kundenauftrag zu koordinieren und zu optimieren“ (Diller 1991, S. 161). Eine häufige Maßnahme ist auch die „Bildung *funktionsübergreifender Teams*“ (Diller/Saatkamp 2002, S. 251; Hervorhebung im Original), wie sie heute im Key Account Management üblich sind.

Ebenso ist es eine Zuständigkeit des Marketing-Controlling, auf die Bereitstellung *anreizkompatibler Informationen* für die *Mitarbeiterführung* im Rahmen des Prozessmanagements zu achten. Dazu zählen beispielsweise Vorgaben im Rahmen des *Total Quality Management* (TQM). Bei diesem prozessbezogenen Steuerungsansatz dient das sog. Quality Function Deployment (QFD) dazu, Kundenbedürfnisse in konkrete innerbetriebliche Arbeitsschritte umzusetzen, so dass allen MitarbeiterInnen klar ist, welchen Beitrag zum Kundennutzen sie im Gesamtablauf bzw. Team zu leisten haben (vgl. Stauss 1994, S. 153; Kamiske et al. 1994, S. 181ff.). Somit ergeben sich aus dem QFD auch Hinweise auf Tätigkeitsziele für die Mitarbeiter.

Die *Zielplanung* und *Ergebniskontrolle* für Abläufe und Mitarbeiter ist ein Hauptgegenstand des prozessbezogenen Controlling. In diesem Zusammenhang wird in jüngerer Zeit das Instrumentarium der *Balanced Scorecard* empfohlen. Dabei handelt es sich um ein System von Zielvorgaben und Kenngrößen, das verschiedene Aggregationsebenen vom Gesamtunternehmen bzw. Top Management bis zu einzelnen Prozessen und daran beteiligten Mitarbeitern umschließt. Es ist nach vier verschiedenen Betrachtungsdimensionen gegliedert. Das sind die finanzielle Perspektive, die Kundenperspektive, die Perspektive der internen Geschäftsprozesse sowie die mitarbeiterbezogene Lern- und Entwicklungsperspektive (vgl. Kaplan/Norton 1997). Für alle diese Teilgebiete werden Ziele und entsprechende Kenngrößen, aber auch geplante Maßnahmen und Initiativaufgaben formuliert. Insofern geht der Ansatz über das seit Jahrzehnten bekannte „Management by Objectives“ hinaus. Aus der Sicht des *Marketing-Controlling* erscheint die Kundenperspektive besonders nahe liegend, die vor allem die Zusammenhänge zwischen Kundenakquisition, Kundenzufriedenheit, Kundentreue, Marktanteil und Kundenprofitabilität untersucht. Im Übrigen aber besteht die Besonderheit der *Balanced Scorecard* gerade in der ausgewogenen Betrachtung nichtfinanzieller und finanzieller Ergebnismaßstäbe. Dabei stellt sich allerdings „die Gretchenfrage nach den *kausalen Abhängigkeiten der Zielgrößen*“ untereinander (Böhler 2002, S. 177; Hervorhebung im Original), die noch nicht so klar wie im altbekannten Dupont-Kennzahlenschema (das aber nur die Finanzperspektive enthält) beantwortet ist.

Bei Anwendung der Balanced Scorecard werden die geplanten Outputs von (Teil-) Prozessen, also Ziele, sowie die für angemessen gehaltenen Inputs in Kenngrößen abgebildet und später durch Kontrollen überprüft. Damit liegt das gleiche Anliegen vor wie bei dem neuerdings so genannten *Performance Measurement* oder *Performance Management*, das also kein grundlegend neues Konzept darstellt (vgl. Reinecke/Reibstein 2001<sup>1</sup>). Allerdings wird hierbei besonderer Wert auf *Effizienzmaße* gelegt, d.h. auf Verhältniszahlen von Output- und Inputgrößen. So wären beispielsweise beim Teilprozess „Leistung kommunizieren“ die Budgets für den Medieneinsatz in Beziehung zum erreichten Prozentwert des Bekanntheitsgrades zu setzen oder beim Teilprozess „Kunden betreuen“ die Kosten für spezielle Beratungsmaßnahmen zum Umsatzwert der unmittelbar dadurch ausgelösten Aufträge. Man muss allerdings feststellen, dass auf dem Gebiet des Marketing oft keine eindeutigen Wirkungszusammenhänge bekannt sind, so dass z.B. oft offen bleibt, auf genau welche mehr oder weniger aufwändigen Maßnahmen eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit zurückzuführen ist. Außerdem ist häufig die Skalierung der Input- und Outputgrößen so unterschiedlich, dass keine sinnvollen Verhältniszahlen gebildet werden können. In diesen Fällen muss man sich mit der Überwachung von Soll-Ist-Kenngrößen anstelle der eigentlich erwünschten Effizienzmaße begnügen<sup>2</sup>.

Für das Prozessmanagement verspricht, schon von der Bezeichnung her, die *Prozesskostenrechnung* eine bedeutsame Informationsquelle zu sein. In der Tat weist die Prozesskostenrechnung gegenüber traditionellen Verfahren der Zuschlagskalkulation unbestreitbare Vorteile auf. Es erfolgt keine Schlüsselung von Gemeinkosten nach völlig unangemessenen Routinen (z.B.: Vertriebsgemeinkosten werden als Prozentzuschlag proportional zu den Herstellkosten verteilt), und sie beruht nicht nur auf einer Kostenstellenbildung entsprechend den herkömmlichen Abteilungsstrukturen, die oft nicht mit Prozesserfordernissen übereinstimmen. Vielmehr werden in erster Linie aufgabenbedingte Gesamtabläufe (Hauptprozesse) definiert, die abteilungsgebundene Teilprozesse beinhalten können, im Ganzen aber kostenstellenübergreifend sind. Wichtig ist dabei die Analyse, für welche Tätigkeiten sich gemeinsame Kosteneinflussgrößen (sog. Kostentreiber) feststellen lassen. Beispielsweise besteht der Hauptprozess „Auftragsabwicklung“ aus mehreren Teilprozessen von „Kunde anrufen“, „Bestellung bearbeiten“ usw. bis letztlich zu „Rechnung schreiben“ und „Zahlung buchen“<sup>3</sup>. Wird diesbezüglich die Zahl der Aufträge (evtl. gewichtet mit einer Maßgröße des Auftragsvolumens) als Kostentreiber angesehen, so ergibt sich ein *Prozesskostensatz* durch die Division der bei Auftragsabwicklung entstandenen Prozesskosten

<sup>1</sup> Sie beziehen sich z.B. auf S. 144 und S. 150 im Zusammenhang mit dem Performance Measurement auf die Balanced Scorecard. Zum Marketing Performance Management und zur Konzeption eines integrierten Kennzahlensystems im Marketing vgl. Reinecke 2004.

<sup>2</sup> Vgl. dazu die Darstellung praktisch verwendeter Schlüsselkennzahlen in Marketing und Verkauf bei Reinecke/Reibstein 2001, S. 155.

<sup>3</sup> Vgl. zu diesen und zu weiteren Beispielen Reckenfelderbäumer 2001, S. 659; mit Bezug auf den Hauptprozess „Großkundenbetreuung“ vgl. Cornelsen 2000, S. 122f.

durch die Prozessmenge (in diesem Fall: Zahl der Aufträge). Eine Kostenverteilung, etwa auf Kunden, erfolgt dann proportional zu der vom jeweiligen Kalkulationsobjekt verursachten Prozessmenge und *nicht* nach Zuschlagssätzen, die gar nichts mit der Prozessinanspruchnahme zu tun haben.

Völlig neu ist dieser Ansatz übrigens nicht. So entsprechen etwa die seit langem bekannten Maschinenstundensätze in Fertigungsprozessen diesem Grundgedanken. Aber für das *Marketing-Controlling* erweist sich die Prozesskostenrechnung jedenfalls als hilfreich, um zusammen mit Kennzahlen der Prozessleistung zu sachlich begründbaren *Effizienzmaßen* zu kommen.

In einem Punkt sollte allerdings die Interpretation der Rechenergebnisse mit Vorsicht vorgenommen werden: Da im Rahmen der Prozesskostenrechnung auch fixe Gemeinkosten verteilt werden, die durch frühere Entscheidungen für einen bestimmten Zeitraum festgelegt sind und kurzfristig eben *nicht* mit der Prozessmenge variieren, ist es übertrieben, von einer „*verursachungsgerechten*“ Kostenverteilung zu sprechen. Es empfiehlt sich, auch bei der Prozesskostenrechnung einen getrennten Ausweis der Einzel- bzw. variablen Gemeinkosten einerseits und der anteiligen fixen Gemeinkosten andererseits vorzunehmen (vgl. dazu Vorschläge bei Reckenfelder/bäumer/Welling 2003, S. 357ff.). Letztere sind dann als Indikator dafür anzusehen, inwieweit Ressourcen und Kapazitätskosten auf mittlere oder längere Sicht eingespart werden könnten, wenn künftig auf das Kalkulationsobjekt (z.B. einen Kunden, ein Produkt, einen Vertriebskanal) *verzichtet* würde.

## 3 Wichtige Objekte der Prozessgestaltung als Gegenstand des Marketing-Controlling

### 3.1 Controlling der Kundenbeziehungen

Letztlich haben alle absatzpolitischen Aktivitäten das Ziel, dauerhafte und ertragreiche Kundenbeziehungen aufzubauen, um so den finanziellen Erfolg und Bestand des Unternehmens zu sichern (vgl. zu den Wirkungseffekten der Kundenbindung Diller 1996, S. 82). Das Management der Kundenbeziehungen und damit auch der entsprechende Controllinggegenstand umfasst im Wesentlichen drei Phasen: die Kundenakquisition, die Kundenbindung und, falls attraktive Kunden abgewandert sind, die Kundenrückgewinnung. *Bruhn* spricht diesbezüglich von Beziehungsphasen bzw. einem Beziehungslebenszyklus (vgl. Bruhn 2002, S. 190), worin eine dynamische

Sichtweise zum Ausdruck kommt, die entsprechende Prozesse der Beziehungspflege beinhaltet.

Einen weiteren wichtigen Gesichtspunkt des Beziehungsmanagements hat Diller in die Fachdiskussion eingebracht, nämlich die ausdrückliche Beachtung von vier Grundsätzen: Selektion und Priorisierung, Individualisierung, Interaktion und Integration (vgl. Diller 1995, S. 443f.; auch Diller 2001, S. 168). Während sich im erstgenannten Prinzip unmittelbar eine Controllingaufgabe widerspiegelt, da es um die Beurteilung der wirtschaftlichen Attraktivität von Nachfragern bzw. Kunden und um eine entsprechende Rangreihung geht, bringen die anderen drei Gesichtspunkte des Beziehungsmanagements indirekt eine Anforderung an das Marketing-Controlling mit sich. Es bleibt nämlich zu prüfen, inwieweit das unter Beziehungsaspekten wünschenswerte Eingehen auf besondere Wünsche des Kunden und seine etwaige Integration in Anbieterprozesse zusätzliche Erlöswirkungen versprechen, die den durch Bindungsmaßnahmen verursachten Kostenzuwachs übersteigen.

Nach den erwähnten Systematisierungsansätzen der Beziehungsphasen und der bindungsfördernden Grundsätze sind die folgenden Überlegungen zum Controlling der Kundenbeziehungen gegliedert. Dabei werden *direkte Geschäftskontakte* zwischen Anbieter und (privaten oder gewerblichen) Nachfragern betrachtet, also nicht der indirekte Absatz.

### 3.1.1 Kundenakquisition

Eine erste Controllingaufgabe besteht in der *Kundenpotenzialanalyse*, um abschätzen zu können, in welchem Ausmaß Akquisitionsmaßnahmen gerechtfertigt erscheinen und welche Erfolgsbeiträge ein neuer Kunde für die Zukunft verspricht. „Bedingung ist die Zielkonformität zwischen den ausgewählten Kundenpotentialen und den Unternehmenszielen“ (Diller/Müllner 1998, S. 1230; im gleichen Sinne auch Meyer/Oevermann 1995, Sp. 1345), so dass schon in dieser Phase der Neukundengewinnung Verfahren der *Selektion und Priorisierung* Bedeutung erlangen. Hinzu kommt zweckmäßigerweise die Schätzung der *Akquisitionswahrscheinlichkeit*, damit nicht hohe Budgets bei geringer Gewinnungschance ausgegeben werden. Wenn beispielsweise ein attraktiver gewerblicher Nachfrager zu einem Konzernverbund gehört und nach konzerninternen Richtlinien seinen Bedarf im Wesentlichen bei einer Schwester- oder Muttergesellschaft zu decken hat, so ist der Aufbau eines größeren Geschäftsvolumens mit ihm unwahrscheinlich. Es gibt außerdem, auch im Privatkundengeschäft, branchenbedingte Unterschiede in der Neigung, den Lieferanten zu wechseln. So besteht etwa bei der Energieversorgung eine relativ ausgeprägte Beharrungstendenz, was E.ON bei der aufwändigen Kampagne „Mix it Baby“ zu spüren bekommen hat.

Freilich sind es meist keine sehr exakten Daten, die für eine Schätzung des Bedarfspotenzials eines Neukunden und der Akquisitionswahrscheinlichkeit zur Verfügung

stehen. Das ändert nichts an der grundsätzlichen Aufgabe für das Marketing-Controlling.

Für Nachfrager mit zumindest hinreichend erscheinendem Potenzial sind sodann die *Akquisitionskosten* aufgrund konkret geplanter *Gewinnungsmaßnahmen* zu ermitteln. Entscheidungsrelevant sind nur jene Kosten, die sich durch die Akquisitionsbemühungen zusätzlich ergeben, einschließlich etwaiger Fixkostensprünge. Das Gleiche gilt für die *Prognose von Erfolgsbeiträgen* aus der neuen Kundenbeziehung, wobei Kosten- und Erlöszuwächse durch das künftige laufende Geschäft vorherzusagen sind. Auch hierbei handelt es sich naturgemäß um gröbere Schätzungen als im Falle schon länger bestehender Bindungen mit bekannten Anhaltspunkten aus der Vergangenheit. Es wird hier und im Folgenden bewusst recht allgemein von „Erfolgsbeiträgen“ gesprochen, weil es sich dabei um Deckungsbeiträge etwa gemäß der relativen Einzelkostenrechnung handeln kann oder um Bruttoüberschüsse nach Abzug von kundeninduzierten Prozesskosten (s.o.) oder um erwartete Zahlungsströme als Grundlage einer investerischen Mehrperiodenanalyse.

Die zu erwartenden Erfolgsbeiträge bilden eine rechnerische Grundlage für die *Selektion und Priorisierung* möglicher Neukunden.

### 3.1.2 Kundenbindung

Für das Controlling bereits bestehender Kundenbeziehungen liegen bislang in der Literatur die verhältnismäßig ausführlichsten Darstellungen vor. Die zweite Spalte der *Abbildung 2* kann dies nur sehr unvollständig wiedergeben. Sie konzentriert sich auf Ansatzpunkte zur unmittelbaren Schätzung künftiger Erfolgsbeiträge aus der Geschäftsbeziehung. Dabei spielt die *Kundenzufriedenheitsanalyse* eine besondere Rolle, weil sie zum einen Verbesserungsmöglichkeiten des Leistungsangebots aufzeigt und zum anderen Hinweise für die Schätzung der Wiederkaufwahrscheinlichkeit gibt. Empirische Untersuchungen lassen einen positiven Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung erkennen, der allerdings nicht einfach linearer Art ist, sondern *moderierenden Einflüssen* aus Merkmalen der Geschäftsbeziehung, des Kunden und des Anbieters sowie aus Eigenheiten des Produktes und des Marktumfeldes unterliegt (vgl. Homburg/Giering/Hentschel 1999, S. 185ff.). Dabei ist die Wiederkaufabsicht ein wichtiger Indikator (unter mehreren) der Kundenbindung.

Kundenzufriedenheitsmessungen sind, wenn auch mit unterschiedlich anspruchsvoller Methodik, in der Unternehmenspraxis durchaus verbreitet. Im Rahmen des Marketing-Controlling liefern sie, wie gesagt, Anhaltspunkte für eine Schätzung der *Wiederkaufwahrscheinlichkeit*. In manchen Branchen lässt sich auf diese Wahrscheinlichkeit aus konkreten Kaufverhaltensdaten der jüngeren Vergangenheit schließen, wie dies bei der sog. *RFM-Methode* der Fall ist. Hierbei steht „R“ für den Zeitpunkt des letzten Kaufs („Recency“), „F“ für die feststellbare Kaufhäufigkeit („Frequency“) und „M“ für



das durchschnittliche Umsatzvolumen pro Kauf („Monetary Value“) (vgl. Link/Gerth/Voßbeck 2000, S. 130). Nicht in allen Wirtschaftszweigen ist die Datenlage für eine darauf beruhende Vorhersage des künftigen Kauf- („Response“-) Verhaltens so günstig wie z.B. im Versandhandel.

Wiederkaufwahrscheinlichkeiten sind, in Verbindung mit Erfahrungsdaten über die bisherige Produktwahl und Kaufmenge des Kunden, eine erste Grundlage für die Vorausschätzung künftiger Erfolgsbeiträge der Geschäftsverbindung. Zusätzlich sind aber geplante besondere *Bindungsmaßnahmen* (z.B. Beratungen/Schulungen oder Kundenclubaktivitäten) und deren *Kosten* rechnerisch in Betracht zu ziehen. Sie schlagen sich in einer *Kundendeckungsbeitragsrechnung* nieder, soweit sie dem einzelnen Geschäftspartner zugerechnet werden können (vgl. Köhler 2003a, S. 399ff.). Die Kundendeckungsbeitragsrechnung, möglicherweise erweitert durch den gesonderten Ausweis kundenbedingter Prozesskosten der Kapazitätsnutzung, liefert Informationen für die künftige *Selektion und Priorisierung* im bestehenden Kundenstamm, die allerdings durch qualitative Beurteilungen – wie sie auch bei Kundenportfolios in die Dimension „Kundenattraktivität“ mit eingehen – zu ergänzen sind.

Gegenstand des Marketing-Controlling sind außer den Grundlagen zur Selektion und Priorisierung auch die übrigen Prinzipien des Beziehungsmanagements nach Diller: die kundenspezifische *Individualisierung* von Angebotsmaßnahmen, die gezielte *Interaktion* mit dem Geschäftspartner sowie die *Integration* des Kunden in Prozesse der Entwicklung und des Vertriebs von Leistungen. Es stellt sich die Aufgabe, die voraussichtliche Reaktion des Kunden auf diese „One-to-one“ – Maßnahmen (etwa Kauf, Annahme von Cross-Selling-Angeboten, aktive Weiterempfehlungen) vorweg abzuschätzen bzw. rückblickend zu ermitteln und den spezifischen Kosten der Beziehungspflege gegenüberzustellen.

Hier liegt noch weitgehend unerschlossenes Neuland für das Marketing-Controlling vor, obwohl ein großer Bedarf an entsprechenden *Effizienzbeurteilungen* vorliegt. „Häufig werden ... die Kostenwirkungen einer ausgeprägt kundenindividuellen Leistungserstellung übersehen oder vernachlässigt. Aus der Kundenintegration resultieren somit spezifische Anforderungen an die Planung, Steuerung und Kontrolle der internen Prozesse“ (Kleinaltenkamp/Schweikart 2001, S. 188).

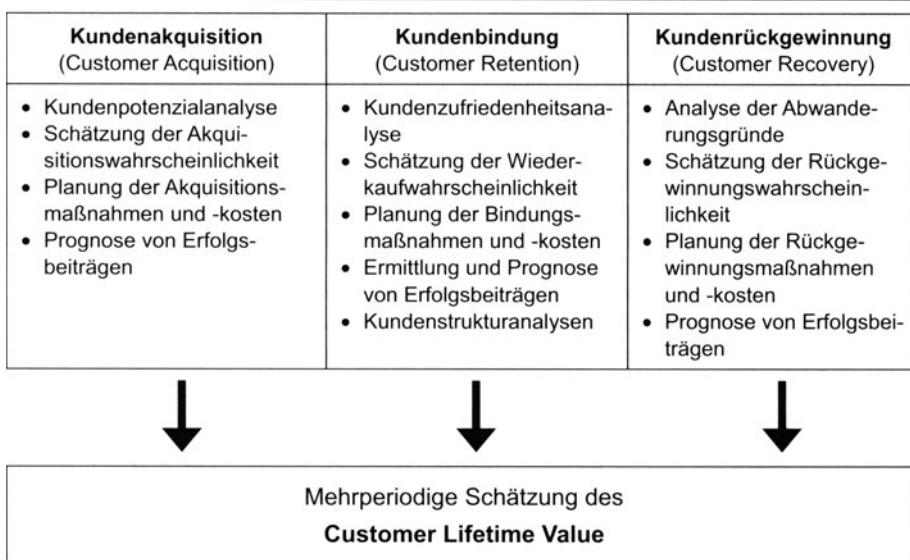
Das Controlling in der Kundenbindungsphase erstreckt sich, über die Analyse einzelner Geschäftsbeziehungen hinaus, auf die Beurteilung der gesamten *Kundenstruktur*. Auf diesem Gebiet werden schon seit längerem verschiedene Verfahrensansätze genutzt. Sie reichen von einfachen und in ihrer Eindimensionalität sehr problematischen *ABC-Kundenanalysen* bis hin zur Erstellung von *Kundenportfolios*, die aussagefähiger sind, aber zur Operationalisierung der beiden Portfolio-Dimensionen „Kundenattraktivität“ und „Eigene Lieferantenposition“ einen recht hohen Informationsbedarf implizieren (vgl. Homburg/Beutin 2001, S. 214ff.; Schmöller 2001, S. 136ff.).

### 3.1.3 Kundenrückgewinnung

Zum Management und dementsprechend auch zum Controlling von Kundenbeziehungen gehört im Falle einer aufgelösten Geschäftsbeziehung (oder vorbeugend schon bei einer offensichtlich drohenden Kundenabwanderung) der Versuch einer *Kundenrückgewinnung*. Im Gegensatz zur Frage der Kundenakquisition und der Bindung eines Kundenstamms hat das im Englischen so genannte *Recovery Management* erst in den Neunzigerjahren systematische Beachtung gefunden. Dabei stellt das Recovery-Controlling darauf ab, die Rückgewinnung unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten zu beurteilen. Der erwartete wirtschaftliche Nutzen aus der Wiedergewinnung eines verloren gegangenen Kunden ist den voraussichtlichen Kosten aus der erneuten Geschäftsbeziehung gegenüberzustellen (vgl. Büttgen 2001, S. 400f.).

Ähnlich wie bei der Neukundenakquisition ist zunächst die *Gewinnungswahrscheinlichkeit* zu beurteilen, weil mit abnehmender Wahrscheinlichkeit eine größere (und damit aufwändigere) Intensität der Rückgewinnungsmaßnahmen erforderlich erscheint. Eine *Analyse der Abwanderungsgründe* erleichtert diese Schätzung, weil sich dabei erkennen lässt, ob das eigene Unternehmen überhaupt in der Lage ist, die Gründe für den Wechsel zu einem anderen Anbieter zu beseitigen. Trifft das nicht zu, so ist eine Rückgewinnbarkeit nicht zu erwarten; ebenso wenig dann, wenn der frühere Kunde eine neue Bindung mit sehr hohen rechtlichen oder investitionsbedingten Wechselbarrieren eingegangen ist.

Abbildung 2: Ansatzpunkte für ein Controlling der Kundenbeziehungen



Über die voraussichtlichen Erlöse und Kosten aus der laufenden Geschäftstätigkeit mit einem wieder gewonnenen Kunden hinaus müssen auch die *Kosten von Rückgewinnungsmaßnahmen* (z.B. besonderen Serviceleistungen) berücksichtigt werden, um zu einer *Prognose von Erfolgsbeiträgen* der wieder aufgebauten Kundenbeziehung zu kommen.

Die *Abbildung 2* gibt einen Gesamtüberblick über die Controllinggegenstände in den Phasen der Kundenakquisition, der Kundenbindung und der Kundenrückgewinnung.

### 3.1.4 Mehrperiodige Schätzung des Customer Lifetime Value

Die oben bei den Punkten 3.1.1 – 3.1.3 erwähnten Ermittlungen von Erfolgsbeiträgen (insbesondere Kundendeckungsbeiträgen) betreffen statische Größen, da keine Diskontierung späterer Überschüsse auf den Gegenwartszeitpunkt erfolgt und oft nur eine Einperiodenbetrachtung vorliegt. Der Aufbau und die Pflege einer Geschäftsbeziehung ist aber eine längerfristige *Investition*. Zur Bestimmung des sog. *Customer Lifetime Value* sind im Sinne einer Kapitalwertberechnung alle künftigen Ein- und Auszahlungen aus der Geschäftsbeziehung zu schätzen und zu diskontieren. Diese Mehrperiodenbetrachtung ist im Rahmen der *Abbildung 2* phasenübergreifend. Sie bietet sich für die Neukundenbewertung ebenso an wie in einer bestehenden Kundenbeziehung und für den prospektiven Fall der Kundenrückgewinnung, und zwar jeweils für die nach dem Planungszeitpunkt liegenden Perioden.

Es liegt auf der Hand, dass die theoretisch klar definierte dynamische Berechnung von *Kundenwerten* ganz erhebliche Vorhersageprobleme aufwirft. Zwar gibt es in manchen Branchen typische Kundenlebenszyklen, die als Prognosemuster herangezogen werden können. Liegt in einem Unternehmen eine breite Datenbasis über Kundenmigrationen der Vergangenheit vor, so trägt dies zur Schätzbarkeit der üblichen Kundenbindungsdauer bei. Dennoch bleiben sehr viele Unwägbarkeiten, zumal die Durchführung oder Unterlassung bestimmter Kundenbindungsmaßnahmen in der Zukunft rechnerisch wie eine *Realoption* zu berücksichtigen ist (vgl. Köhler 2003a, S. 415).

Diller hat die konzeptionellen Überlegungen zur Bestimmung von Kundenwerten noch erheblich verfeinert. Er unterscheidet *Teilwerte*, wie einen Basis (Retentions-) Wert, einen Informationswert (durch Gewinnung von Wissen aus der Kundenbeziehung), einen Penetrationswert aufgrund der weiteren Ausschöpfbarkeit von Kundenpotenzialen, einen etwaigen Cross-Selling-Wert und einen Referenzwert (Erfolgsbeitrag durch Weiterempfehlungen seitens des Kunden). Hinzu kommt die Berücksichtigung von Kundengewinnungs-, Bindungs- und Transaktionskosten sowie ggf. eines erzielbaren Preispremiums.

Dies vertieft das grundsätzliche Verständnis für die vielfältigen Komponenten des Kundenwerts (vgl. Diller 2002, S. 300ff.). Zugleich werden damit aber auch die Analyseprobleme noch deutlicher. Es zeigt sich, dass „eine vollständige Quantifizierung von Kundenwerten mit großen Schwierigkeiten und hohem Aufwand verbunden ist“ (Diller 2002, S. 322).

Für das *Marketing-Controlling* der Zukunft ist es eine große Herausforderung, am Aufbau einer Datenbasis über kundenspezifische Vorgänge mitzuwirken, aus der sich im Laufe der Zeit typische Muster für künftige Mehrperiodenplanungen herauskristallisieren. Einperiodige Berechnungen von Erfolgsbeiträgen werden angesichts der erwähnten Prognoseprobleme ihre Bedeutung als Hilfsinstrument behalten.

## 3.2 Controlling der Markenführung

Die längerfristig und strategisch angelegte *Markenführung* bedeutet die „kontinuierliche und systematische Pflege von eingeführten Marken“ (Haedrich/Tomczak 1996, S. 27). Hierin kommt ein *Prozesscharakter* zum Ausdruck. Das hierauf gerichtete Controlling (im Folgenden wird kurz von „*Markencontrolling*“ gesprochen) hat entsprechend darauf zu achten, dass bestimmte Kernaufgaben der Markenführung im Zeitablauf stetig wahrgenommen werden und dass die dafür erforderlichen Informationen gezielt verfügbar sind. Im Wesentlichen handelt es sich um die in *Abbildung 3* genannten Problembereiche, auf die im Weiteren eingegangen wird.

Abbildung 3: Hauptaufgaben des Markencontrolling

- Beurteilung der Markenrelevanz
- Analyse der Markenpositionierung, Markenidentität und Markendehnung
- Untersuchung der Markenarchitektur
- Ermittlung der Markenstärke
- Schätzung des Markenwerts
- Beurteilung des Markenportfolios

### 3.2.1 Beurteilung der Markenrelevanz

Marken sind für den Erfolg der Leistungspolitik umso bedeutender, je mehr sie in der Vorstellung der Nachfrager zur Vereinfachung der Informationsaufnahme dienen können (Informationseffizienz), als Garant für eine richtige Kaufentscheidung erscheinen (Risikoreduktion) und einen ideellen Zusatznutzen verkörpern. Dies trifft nicht für alle Produktgattungen im gleichen Maße zu. In Kooperation mit McKinsey und der GfK haben Fischer, Meffert und Perrey eine empirische Studie durchgeführt, um für verschiedene Produktarten festzustellen, inwieweit die drei genannten *Markenfunktionen* erfüllt sind und welche Folgerungen sich daraus für die *Markenrelevanz* ableiten lassen (vgl. Fischer/Meffert/Perrey 2004, S. 333ff.)<sup>4</sup>. Es zeigten sich beträchtliche Unterschiede, wobei sich beispielsweise für Designer-Sonnenbrillen eine hohe zusammenfassende Markenrelevanz und insbesondere ein hoher ideeller Nutzen ergab, während für Strom bei allen drei Betrachtungsdimensionen sehr geringe Relevanzwerte zustande kamen. Das gibt hinsichtlich der Effizienz hoher Kommunikationsbudgets für den Markenaufbau im Strommarkt zu denken.

Somit wird es künftig eine Aufgabe des *Markencontrolling* sein, Informationen über die Markenrelevanz zu nutzen. Möglicherweise werden empirische Studien hierzu zum festen Bestandteil der Institutsmarktforschung, etwa im Rahmen von Panels. Die Markenrelevanz könnte sogar ein Gewichtungsfaktor sein, der bei der Schätzung monetärer Markenwerte (s. unten 3.2.4) Berücksichtigung findet.

### 3.2.2 Analyse der Markenpositionierung, Markenidentität und Markendehnung

Mit der *Markenpositionierung* wird versucht, in der Wahrnehmung der Nachfrager ein Vorstellungsbild zu verankern, das sich auf wenige, für die Zielpersonen wirklich relevante Merkmale bezieht und (sofern keine bewusste Imitationsstrategie verfolgt wird) eine prägnante Abhebung von Konkurrenzprodukten ermöglicht. Eng damit verwandt ist das Konzept der *Markenidentität*, bei dem es um die Schaffung einer unverwechselbaren Markenpersönlichkeit geht und um die Vermittlung eines klaren Eindrucks, „wofür eine Marke stehen soll“ (Esch 2004, S. 84). Das Verhältnis zwischen Positionierung und Identität wird in der Literatur nicht einheitlich gesehen. Esch versteht das Identitätskonzept als Ausgangspunkt für die Markenpositionierung (vgl. Esch 2004, S. 86), während z.B. Kapferer davon ausgeht, dass die identitätsorientierte Markenführung zu den Positionierungsmerkmalen noch weitere Gestaltungsdimensionen hinzufügt (vgl. Kapferer 1997, S. 98), die außer den funktionalen und symbolischen Produkteigenschaften auch Merkmale der Anbieterorganisation (wie etwa eine

<sup>4</sup> Dort werden die Markenfunktionen der Informationseffizienz, der Risikoreduktion und des ideellen Nutzens näher erläutert.

besondere Unternehmenstradition) und möglicherweise Personalisierungen, wie etwa den Tchibo-Kaffeesezialisten, beinhaltet. Meffert und Burmann betonen, dass das unternehmensintern entwickelte Selbstbild hinsichtlich der angestrebten Charakteristika einer Marke mit dem bei den Adressaten entstehenden Fremdbild übereinstimmen muss, damit es tatsächlich zu der gewählten Markenidentität kommt (vgl. Meffert/Burmann 2002, S. 47)<sup>5</sup>.

Bei der *Markendehnung* (Brand Stretching, Markentransfer) wird ein bereits etabliertes Markenzeichen auf ein neu einzuführendes Produkt übertragen. Diese Strategie findet sich in jüngerer Zeit angesichts der sehr hohen Aufwendungen für die Bekanntmachung und Durchsetzung einer völlig neuen Marke immer häufiger, wobei der Markentransfer nicht selten auf recht unterschiedliche Produktarten erfolgt (z.B. bei Montblanc: hochwertige Schreibgeräte, Uhren und Lederwaren).

Die Aufgabe des *Markencontrolling* besteht vor allem darin, die *Stimmigkeit* („Fit“) zwischen bestimmten Teilaspekten der genannten Gestaltungsentscheidungen zu überprüfen. Bei der Positionierung geht es um die möglichst gute Annäherung zwischen Idealvorstellungen von Nachfragerzielgruppen (bezüglich der gewünschten Ausprägung relevanter Produktmerkmale) und den subjektiv entstehenden Wahrnehmungsurteilen über die Marke.

Hinsichtlich der angestrebten Markenidentität kommt es zum einen auf die Abstimmung mit dem Positionierungskonzept an, zum anderen auf das Zustandekommen eines Fremdbilds über die Marke, das dem manchmal auch als „Markenphilosophie“ bezeichneten Selbstbild innerhalb des Unternehmens entspricht. Bei der Markendehnung hat sich der wahrgenommene „Fit“ zwischen Muttermarke und Transferprodukt in einer Reihe empirischer Studien stets als der wichtigste Erfolgsfaktor des Markentransfers erwiesen. Die umfangreichsten Untersuchungen hierzu hat vor kurzem Völcker vorgelegt (vgl. Völcker 2003).

Das Markencontrolling kann im Rahmen von *Audits* zunächst einmal durch qualitative Einschätzungen feststellen, ob bei den wichtigsten Abstimmungserfordernissen offensichtliche „Misfits“ vorliegen. Diese Überprüfung erstreckt sich auch auf die Gestaltung des *Marketing-Mix*, da sich das Zusammenspiel der absatzpolitischen Instrumente ganz entscheidend auf die Entstehung eines konsistenten oder diffusen Eindrucks über Markenpersönlichkeiten auswirkt. Hier besteht eine enge Verzahnung zwischen Markencontrolling und Marketing-Mix-Audits (vgl. Köhler 2001a, S. 965f.).

Darüber hinaus gibt es quantitative Methoden, deren Auswahl und Informationsinputs durch das Controlling unterstützt werden können. Hierzu zählen Verfahrenstechniken für Positionierungsstudien (z.B. Auswertung von Erhebungsdaten durch Faktorenanalysen, Mehrdimensionale Skalierung oder Conjoint Measurement) sowie die statistische Überprüfung von Fit-Maßen. Zu dem letztgenannten Punkt bedarf es

<sup>5</sup> Dort werden auf S. 52ff. die Produktdimension, die symbolische Dimension, die organisationale Dimension und die Personalisierung der Markenidentität behandelt.

allerdings noch vertiefender wissenschaftlicher Arbeit, um eindeutiger als bisher zu operationalisieren, welche Items in Erhebungen bei Nachfragern zur Ermittlung von Fit-Maßen geeignet sind.

### 3.2.3 Untersuchung der Markenarchitektur

Die Fit-Problematik stellt sich auch bei der Beurteilung von Markenarchitekturen. Dieser Aspekt der Markenführung wird heute viel diskutiert, ist aber noch nicht so lange in den Mittelpunkt der Fachdiskussion gerückt. Unter Markenarchitektur wird das Zusammenspiel von Firmenmarken (Corporate Brands oder Company Brands) und Markenfamilien oder Einzelmarken des betreffenden Anbieters verstanden. Ein Beispiel ist die Verknüpfung der Firmenmarke Henkel mit der Markenfamilie Persil und z.B. der Submarke Megaperls sowie mit anderen Marken in den verschiedenen Sparten des Gesamtkonzerns.

Das Markencontrolling muss hierbei prüfen, inwieweit die Erfolgsbedingungen für derartige Markenkombinationen des Unternehmens erfüllt sind. Hierzu hat Bräutigam empirische Untersuchungen vorgelegt (vgl. Bräutigam 2003). Entscheidend kommt es darauf an, dass sich die mit einer Dachmarke verbundenen Assoziationen der Nachfrager ohne Widersprüchlichkeit auf andere Ebenen der Markenhierarchie, nämlich Markenfamilien oder Einzelmarken, übertragen lassen („Fit“). Zu beachten ist auch die relative Bekanntheit und Reputation im Verhältnis beispielsweise von Firmen- und Produktmarke. Die kommunikative Verknüpfung einer sehr bekannten und starken Marke auf der Produktebene (z.B. Nivea) mit einer weitgehend unbekannten Firmenbezeichnung (hier: Beiersdorf) erscheint eher abträglich. Hingegen stützt eine Dachmarke, der hohe Kompetenz zugeordnet und Vertrauen entgegengebracht wird (etwa Porsche), die Penetration einer neuen Produktmarke (hier: Cayenne).

Es sind vor allem qualitative *Audits*, die hierzu dem Controlling obliegen, allerdings am besten anhand konkreter Auswertungen von Marktforschungsdaten über Bekanntheit, Reputation, Fit etc.

### 3.2.4 Ermittlung der Markenstärke und Schätzung des Markenwerts

Bei der Schätzung des *monetären Markenwerts* hat es das Markencontrolling mit einer gleichermaßen aktuellen und wichtigen wie auch komplexen Aufgabe zu tun. Es gibt verschiedene unternehmensinterne und für externe Verhandlungen bedeutsame Anlässe zur Markenbewertung (vgl. Kriegbaum 2001, S. 77ff.). Gegenwärtig wird dieses Problem besonders wegen neuer Vorschriften zur externen Rechnungslegung intensiv erörtert. Gemäß einer EU-Verordnung aus dem Jahre 2002 „werden kapitalmarktorien-

tierte Unternehmen ab 2005 verpflichtet, die Konzernrechnungslegung nach IFRS vorzunehmen“, d.h. nach den International Financial Reporting Standards (Pelens/Fülbier/Gassen 2004, S. 49). Dort ist, ebenso wie in den amerikanischen Rechnungslegungsvorschriften US-GAAP, eine gesonderte Bilanzierung und jährliche Wertüberprüfung entgeltlich erworbener Marken vorgesehen. Damit wird für manche Unternehmen die Markenbewertung unabdingbar, wobei bisher zwar zahlreiche Methodenvorschläge vorliegen, aber noch ohne Einigung auf allgemein akzeptierte Verfahrensgrundsätze.

Theoretisch ist die Definition des Markenwerts klar, der ja das künftige finanzielle Ergebnis von Investitionen in die Marke widerspiegeln soll: Der Markenwert entspricht dem Barwert aller abgezinsten künftigen Überschüsse der markenspezifischen Zahlungsmittelzuflüsse über die markenspezifischen Zahlungsmittelabflüsse (Ertragswertprinzip). Die praktischen Probleme ergeben sich zum einen aus der Schwierigkeit einer zutreffenden *langfristigen Prognose* dieser Zahlungsströme, zumal man dabei berücksichtigen muss, welche gegenwärtig noch ungewissen Handlungsmöglichkeiten (*Realoptionen*) ausgeübt werden, wie z.B. Markendehnungen. Zum anderen bereitet die *Isolierung* der markenspezifischen Zahlungsströme, die über das in der Produktart auch ohne Markierung mögliche Ergebnis hinausgehen, große Schwierigkeiten (vgl. zu den drei genannten Grundproblemen einer Markenbewertung Sattler 2001, S. 150ff.).

Es gibt wissenschaftliche Studien zur Isolierung einer *markenspezifischen Preisprämie*, z.B. mittels der Conjoint-Analyse oder auf der Grundlage hedonischer Preisfunktionen. Für die Schätzung der *markenspezifischen Absatzmengen* wird versucht, auf Indikatoren der Markenstärke zurückzugreifen, ohne dass dafür bislang eine eindeutige Transformationsfunktion vorliegt.

Grundsätzliche Einigkeit besteht allerdings darüber, dass die *Markenstärke* von Bedeutung für den monetären Markenwert ist. Sie ist ihrerseits durch mehrere Indikatoren bzw. Indikatorengruppen umschreibbar (vgl. Kriegbaum 2001, S. 81), wobei im Vergleich der Messansätze verschiedener Marktforschungsinstitute am häufigsten gemeinsam genannt werden: Markenbekanntheit, Imagevorteil, Markenloyalität und Distributionskennzahlen. Wie man diese teils quantitativen, teils qualitativen Kerngrößen zu einer Gesamtangabe (z.B. einem Scoringwert) der Markenstärke zusammenfassen kann, wird auch noch nicht einheitlich beantwortet. Jedenfalls verschmelzen gerade bei dem Konzept der Markenstärke die kunden- und die produktorientierte Betrachtungsweise.

Im Ganzen muss man leider feststellen, dass die praktische Markenbewertung bis heute noch nach sehr unterschiedlichen Verfahrensweisen erfolgt, die von kommerziellen Methodenanbietern zum Teil auch etwas „undurchschaubar“ beschrieben werden. Gesetzliche Bestimmungen zur Rechnungslegung werden aber stärker zur Offenlegung zwecks Vergleichbarkeit und zur Entwicklung allgemeiner Grundsätze zwingen.



Für das *Controlling* stellt sich die Markenbewertung künftig auf jeden Fall als Herausforderung. Aus Gründen der Praktikabilität wird man auf Ermittlungsschemata zurückgreifen müssen, für die möglichst viel Dateninput aus kontinuierlichen Untersuchungen von Marktforschungsinstituten zur Verfügung steht, z.B. hinsichtlich markenspezifischer Preisprämien, der Markenstärke und evtl. auch der Markenrelevanz in verschiedenen Produktgattungen.

### 3.2.5 Beurteilung des Markenportfolios

Das *Markenportfolio* ist die Gesamtheit der Marken, die ein Unternehmen anbietet und die man als eine Mischung mehrerer Investitionsobjekte ansehen kann. Dabei besteht eine enge Beziehung zum Konzept der Markenarchitektur (s. oben 3.2.3), das aber den besonderen Gesichtspunkt mehrerer Hierarchieebenen (von der Dachmarke bis zur Einzelmarke) und deren Verträglichkeit betont.

Dass sich Markenportfolios mitunter historisch aufgrund vieler partieller Einzelentscheidungen und nicht anhand eines Gesamtkonzepts entwickelt haben, sieht man an einigen grundlegenden Bereinigungen, die in der Unternehmenspraxis jüngst stattgefunden haben. Besonders bekannt geworden ist die Portfolioverkleinerung von Unilever von rund 1.600 Marken auf die angestrebte Größenordnung von etwa 400 Marken.

Die Überprüfung eines Bereinigungs- (aber vielleicht auch eines Erweiterungs-) Bedarfs ist eine typische *Controllingaufgabe*. Beurteilungskriterien sind dabei zunächst einmal Vergangenheitsdaten über die Deckungsbeiträge der einzelnen Marken pro Periode. Unter Berücksichtigung des geschätzten künftigen Bedarfsvolumens der Zielgruppe(n) sowie der Wettbewerbsstärke (z.B. Marken-Marktanteil) wird die Ist-Analyse zu Prognosen der Erfolgsaussichten weitergeführt. Dabei kommt in einer investitionsrechnerischen, mehrperiodigen Betrachtung wieder die Markenwertberechnung ins Spiel, mit allen ihren unter 3.2.4 angeführten Schwierigkeiten.

Die Portfoliobeurteilung erfordert auch eine Berücksichtigung der *Wechselbeziehungen* zwischen Marken, um etwaige Kannibalisierungswirkungen aufzudecken, andererseits aber auch vor der voreiligen Elimination einer Marke zu warnen, sofern sie Komplementärwirkungen für andere Marken aufweist. Angaben über die Markenakzeptanz bei Distributionspartnern im Handel oder über die Vereinbarkeit einer Marke mit internationalen Strategien des Unternehmens ergänzen die finanzwirtschaftlichen Kriterien. So will Procter & Gamble künftig nur noch solche Marken führen, deren Name und Image international akzeptiert werden.

## 4 Schlussbemerkung

Der vorliegende Beitrag konzentriert sich auf *neuere Entwicklungen* auf dem Gebiet des Marketing-Controlling. Es wird die Notwendigkeit eines *Prozesscontrolling* für die Managementfunktionen der Planung, Organisation, Mitarbeiterführung und Kontrolle betont. Als Gegenstände des Controlling, die eine prozessübergreifende Grundorientierung verlangen, werden die *Kundenbeziehungen* und die *Markenführung* näher behandelt. Ihnen widmet sich das Marketing-Controlling erst in jüngerer Zeit systematisch.

Nach wie vor bestehen die „klassischen“ Controllingaufgaben im Marketing: Verfahrenshilfen und Informationskoordination für die strategische wie auch die operative Marketing-Planung, Absatzsegmentrechnungen, Budgetierungen, Profit-Center-Analysen, Effizienzkontrollen absatzpolitischer Maßnahmen und Marketing-Audits (vgl. dazu Köhler 2001b, S. 13ff.). Sie sind aber an dieser Stelle nicht erneut dargestellt worden.

Was die absatzpolitischen Instrumente bzw. den *Marketing-Mix* betrifft, worauf hier aus Raumgründen nicht vertieft eingegangen werden kann, so ist auch hierbei eine zunehmende Beachtung der *Prozessperspektive* festzustellen. So versteht Kühn den Marketing-Mix als „Gesamtheit der ... unternehmensseitigen Inputs in Kundenbeziehungsprozesse“ (Kühn 2002, S. 107), während Simon speziell zur Preispolitik die einseitige theoretische Ausrichtung auf Preisoptimierungen kritisiert und Letztere lediglich als einen Teilgesichtspunkt umfassenderer *Pricing-Prozesse* kennzeichnet, die insgesamt „ein System von Regeln und Verfahren zur Festlegung und Durchsetzung von Preisen“ sind (Simon 2004, S. 1087; vgl. auch den Beitrag von Simon/Fassnacht im vorliegenden Werk). Ähnlich weist Diller auf die aus organisatorischen Gründen bestehende Komplexität von Preisbildungsprozessen hin, die unternehmensintern einen Informations- und Koordinationsbedarf entstehen lassen, dem sich das Marketing-Controlling – hier speziell das *Preiscontrolling* – zu widmen hat (vgl. Diller 2000, S. 398; zur Informationsversorgung verschiedener Organisationseinheiten bei Preisbildungsprozessen vgl. Köhler 2003b, S. 377).

So entsteht, auf den gesamten Marketing-Mix bezogen, eine wichtige Controllingaufgabe, die hier aber – wie gesagt – nur noch angedeutet werden konnte.

## 5 Literaturverzeichnis

BÖHLER, H., Die Implementierung von Marketing-Strategien mit Hilfe der Balanced Scorecard, in: BÖHLER, H. (Hrsg.), Marketing-Management und Unternehmensführung, Stuttgart 2002, S. 167-184.

BRÄUTIGAM, S., Management von Markenarchitekturen, Gießen 2003.

BRUHN, M., Controlling von Kundenbeziehungen, in: BÖHLER, H. (Hrsg.), Marketing-Management und Unternehmensführung, Stuttgart 2002, S. 185-208.

BÜTTGEN, M., Recovery Management, in: Die Betriebswirtschaft, 61. Jg., Nr. 3/2001, S. 397-401.

CORNELSEN, J., Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing, Nürnberg 2000.

DILLER, H., Entwicklungstrends und Forschungsfelder der Marketingorganisation, in: Marketing ZFP, 13. Jg., Nr. 3/1991, S. 156-163.

DILLER, H., Beziehungs-Marketing, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 24. Jg., Nr. 9/1995, S.442-447.

DILLER, H., Kundenbindung als Marketingziel, in: Marketing ZFP, 18. Jg., Nr. 2/1996, S. 1-94.

DILLER, H., Preispolitik, 3. Aufl., Stuttgart, Berlin, Köln 2000.

DILLER, H., Beziehungsmarketing, in: DILLER, H. (Hrsg.), Vahlens Großes Marketinglexikon, 2. Aufl., München 2001, S. 163-171.

DILLER, H., Probleme des Kundenwerts als Steuerungsgröße im Kundenmanagement, in: BÖHLER, H. (Hrsg.), Marketing-Management und Unternehmensführung, Stuttgart 2002, S. 297-326.

DILLER, H.; MÜLLNER, M., Kundenbindungsmanagement, in: MEYER, A. (Hrsg.), Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Bd. 2, Stuttgart 1998, S. 1219-1240.

DILLER, H.; SAATKAMP, J., Schwachstellen in Marketingprozessen, in: Marketing ZFP, 24. Jg., Nr. 4/2002, S. 239-252.

ESCH, F.-R., Strategie und Technik der Markenführung, 2. Aufl., München 2004.

FISCHER, M.; MEFFERT, H.; PERREY, J., Markenpolitik: Ist sie für jedes Unternehmen gleichermaßen relevant?, in: Die Betriebswirtschaft, 64. Jg., Nr. 3/2004, S. 333-356.

HAEDRICH, G.; TOMCZAK, T., Strategische Markenführung, 2. Aufl., Bern et al. 1996.

HOMBURG, CH.; BEUTIN, N., Kundenstrukturmanagement als Controllingherausforderung, in: REINECKE, S.; TOMCZAK, T.; GEIS, G. (Hrsg.), Handbuch Marketingcontrolling, Frankfurt a.M., Wien 2001, S. 212-233.

- HOMBURG, CH.; GIERING, A.; HENTSCHEL, F., Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Die Betriebswirtschaft, 59. Jg., Nr. 2/1999, S. 174-195.
- KAMISKE, G.F.; HUMMEL, T.G.C.; MALORNY, CH.; ZOSCHKE, M., Quality Function Deployment – oder das systematische Überbringen der Kundenwünsche, in: Marketing ZFP, 16. Jg., Nr. 3/1994, S. 181-190.
- KAPFERER, J.-N., Strategic Brand Management, 2. Aufl., London 1997.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P., Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen (dt. Übersetzung von Horváth, P. et al.), Stuttgart 1997.
- KLEINALTENKAMP, M.; SCHWEIKART, J., Controlling der Kundenintegration, in: REINECKE, S.; TOMCZAK, T.; GEIS, G. (Hrsg.), Handbuch Marketingcontrolling, Frankfurt a.M., Wien 2001, S. 188-211.
- KÖHLER, R., Kundenorientierte Organisation, in: Signale aus der WHU Koblenz, 12. Jg., Nr. 37 der Gesamtfolge, 1998, S. 5-13.
- KÖHLER, R., Marketing-Audit, in: DILLER, H. (Hrsg.), Vahlens Großes Marketinglexikon, 2. Aufl., München 2001a, S. 965-966.
- KÖHLER, R., Marketing-Controlling: Konzepte und Methoden, in: REINECKE, S.; TOMCZAK, T.; GEIS, G. (Hrsg.), Handbuch Marketingcontrolling, Frankfurt a.M., Wien 2001b, S. 12-31.
- KÖHLER, R., Marketingcontrolling, in: KÜPPER, H.-U.; WAGENHOFER, A. (Hrsg.), Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, 4. Aufl., Stuttgart 2002, Sp. 1243-1254.
- KÖHLER, R., Kundenorientiertes Rechnungswesen als Voraussetzung des Kundenbindungsmanagements, in: Bruhn, M.; Homburg, Ch. (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden 2003a, S. 391-422.
- KÖHLER, R., Preis-Controlling, in: DILLER, H.; HERRMANN, A. (Hrsg.), Handbuch Preispolitik, Wiesbaden 2003b, S. 357-386.
- KRIEGBAUM, C., Markencontrolling, München 2001.
- KÜHN, R., Vorschlag für eine prozessorientierte Interpretation des Marketing-Mix, in: BÖHLER, H. (Hrsg.), Marketing-Management und Unternehmensführung, Stuttgart 2002, S. 99-117.
- LINK, J.; GERTH, N.; VOßBECK, E., Marketing-Controlling, München 2000.
- MEFFERT, H.; BURMANN, CH., Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: MEFFERT, H.; BURMANN, CH.; KOES, M. (Hrsg.), Markenmanagement, Wiesbaden 2002, S. 35-72.

MEYER, A.; VERMANN, D., Kundenbindung, in: TIETZ, B.; KÖHLER, R.; ZENTES, J. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 1340-1351.

PELLENS, B.; FÜLBIER, R.U.; GASSEN, J., Internationale Rechnungslegung, 5. Aufl., Stuttgart 2004.

RECKENFELDERBÄUMER, M., Prozesskostenrechnung im Marketing, in: REINECKE, S.; TOMCZAK, T.; GEIS, G. (Hrsg.), Handbuch Marketingcontrolling, Frankfurt a.M., Wien 2001, S. 650-676.

RECKENFELDERBÄUMER, M.; WELLING, M., Der Beitrag einer relativen Einzel- und Prozesskosten- und Deckungsbeitragsrechnung zur Ermittlung von Kundenwerten, in: GÜNTER, B.; HELM, S. (Hrsg.), Kundenwert, 2. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 357-389.

REINECKE, S., Marketing Performance Management, Wiesbaden 2004.

REINECKE, S.; REIBSTEIN, D.J., Marketing Performance Measurement, in: REINECKE, S.; TOMCZAK, T.; GEIS, G. (Hrsg.), Handbuch Marketingcontrolling, Frankfurt a.M., Wien 2001, S. 144-166.

SAATKAMP, J., Business Process Reengineering von Marketingprozessen, Nürnberg 2002.

SATTLER, H., Markenpolitik, Stuttgart, Berlin, Köln 2001.

SCHMÖLLER, P., Kunden-Controlling, Wiesbaden 2001.

SIMON, H., Ertragssteigerung durch effektivere Pricing-Prozesse, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 74. Jg., Nr. 11/2004, S. 1083-1102.

STAUSS, B., Total Quality Management und Marketing, in: Marketing ZFP, 16. Jg., Nr. 3/1994, S. 149-159.

VÖLCKER, F., Neuprodukterfolg bei kurzlebigen Konsumgütern. Eine empirische Analyse der Erfolgsfaktoren von Markentransfers, Wiesbaden 2003.

**Harald Herrmann**

# **Neuerungen im Recht der Verbraucherinformation**

**Zur Förderung strukturvertrieblicher  
Marktentwicklungen**

|     |                                                                      |     |
|-----|----------------------------------------------------------------------|-----|
| 1   | Beratungspflichten und Strukturvertrieb .....                        | 457 |
| 2   | Situationsadäquate Verbraucherinformation im UWG .....               | 458 |
| 2.1 | Das Leitbild mündiger Verbraucher im Europarecht .....               | 458 |
| 2.2 | Auswirkungen auf das UWG und Situationsadäquanz .....                | 459 |
| 2.3 | Neuerungen der UWG-Reform 2004 .....                                 | 460 |
| 3   | Folgerungen zum Recht allgemeiner Geschäftsbedingungen .....         | 461 |
| 3.1 | UWG und AGB-Transparenzgebot .....                                   | 462 |
| 3.2 | Leitbildaspekte der Rechtsprechung .....                             | 463 |
| 3.3 | Zu strukturvertrieblichen Auswirkungen .....                         | 465 |
| 4   | Kundengerechte Beratungspflichten und AGB-Transparenz .....          | 466 |
| 4.1 | Anleger- und objektgerechte Beratung .....                           | 467 |
| 4.2 | Analogien im Versicherungsrecht .....                                | 468 |
| 4.3 | EU-Vermittlerrichtlinie und strukturvertriebliche Auswirkungen ..... | 471 |
| 5   | Fazit .....                                                          | 473 |
| 6   | Literaturverzeichnis .....                                           | 473 |

# 1 Beratungspflichten und Strukturvertrieb

Im Folgenden soll zur Analyse von Entwicklungen in Recht und Praxis des Marketing beigetragen werden, die Pflichten zur Verbraucherinformation und den Strukturvertrieb betreffen. Unter Strukturvertrieb versteht man nicht nur einen „klar aufgebauten und hierarchisch gegliederten Außendienst“, sondern auch im institutionellen Sinn entsprechend organisierte, selbständige Vertriebsgesellschaften.<sup>1</sup> Besonders deutlich ist der Zusammenhang solcher Vertriebsorganisationen mit Vorschriften zur Verbraucherinformation unlängst in der Versicherungswirtschaft bewusst geworden, nachdem dort in der Folge der EU-Vermittlerrichtlinie von 2002<sup>2</sup> und deren Umsetzung verstärkt über Marktanteilsverlagerungen vom Agentur- zum Strukturvertrieb nachgedacht wird.<sup>3</sup>

Wenn dies zutrifft – und dafür sprechen weitere empirische Befunde<sup>4</sup> –, dann stehen wir vor einem grundlegenden Wandel im Marketing der Versicherungswirtschaft, der maßgeblich vom Recht der Verbraucherinformation angestoßen ist.<sup>5</sup> Entsprechendes gilt jedenfalls für die Bankwirtschaft und das Wertpapierhandelsrecht, und dies seit mehr als 30 Jahren. Damals wurde der Anfang<sup>6</sup> mit der Entwicklung der sog. anleger- und objektgerechten Beratungspflichten<sup>7</sup> gemacht, die man 1994 nach den Vorgaben einer inzwischen erlassenen EG-Richtlinie<sup>8</sup> zur gesetzlichen Bestimmung des § 31 Abs. 2 Nr.1/2 WpHG<sup>9</sup> zusammenfasst und die bis heute als Vorbild für die versicherungsrechtlichen Beratungspflichten dienen.<sup>10</sup> Beide Entwicklungen stehen zudem nicht nur untereinander in Zusammenhang, sondern sind auch aufs Engste verbunden mit dem allgemeinen Recht der Verbraucherinformation.

<sup>1</sup> Betsch, Strukturvertrieb, in: Diller (Hrsg.), Vahlens Großes Marketinglexikon, 2. Aufl. München 2001, S. 1629.

<sup>2</sup> ABl. v. 15.1.2003 L 9/10.

<sup>3</sup> Vgl. Beenken, Versicherungsjournal, 9.12.2004; näher s.u. zu 5.3.

<sup>4</sup> Vgl. – außer dem Nachw. in Fn. 1 – nur die Tillinghast-Studie Vertriebswege-Survey 2003/2004, in: o.V., Versicherungswirtschaft 2004, S. 751f.

<sup>5</sup> Die Vorgänge verlaufen sicher nicht einseitig vom Recht zur Wirtschaft, sondern sind dynamischer Natur. Daher hofft der Verf., auch mit diesem Beitrag in kollegialem und freundschaftlichem Gedankenaustausch mit dem Jubilar zu sein.

<sup>6</sup> GHZ 56, 81ff. (1971); näher Herrmann, JZ 1983, S. 422, 424.

<sup>7</sup> Vgl. nur die berühmten Bond-Fälle, BGHZ, Bd. 123, S. 126=NJW 1993, S. 2433; dazu Horn, ZBB 1997, S. 139, 143; jeweils mit Nachw. zur älteren Rspr.

<sup>8</sup> Richtl. 93/22/EWG über Wertpapierdienstleistungen v. 10.5.1993, ABl. L 141/27; mittlerweile aufgehoben durch die bis zum 30.4.2006 umzusetzende Richtl. 2004/39/EG, ABl. L 145 v. 30.4.2004.

<sup>9</sup> V. 26.7.1994, BGBl. I, 1994, S. 1749.

<sup>10</sup> Näher Herrmann, in: Wambach/Herrmann (Hrsg.), Zweiter Nürnberger Versicherungstag, Nürnberg, 2005.

## 2 Situationsadäquate Verbraucherinformation im UWG

### 2.1 Das Leitbild mündiger Verbraucher im Europarecht

Der EuGH hat den Verstehenshorizont „jedes normal informierten Verbrauchers“<sup>11</sup> zuerst in *GB-INNO vs. Confédération du commerce luxembourgeois (CCL)*<sup>12</sup> im Jahr 1990 betont.

Es ging um die Preiswerbung eines belgischen Supermarktes, der den Zutritt im luxemburgischen Markt versuchte, indem er Handzettel mit genauen Angaben über Höhe der Preisunterbietung gegenüber den Normalpreisen und über die Zeitdauer des Niedrigpreisangebots verteilte. Das Recht Luxemburgs verbot solche Preisvergleiche, weil man annahm, dass der Verbraucher bei zeitlichen Angaben und Vergleichshinweisen fälschlich auf Sommer- oder Winterschlussverkäufe schließen könnte, die nach luxemburgischem Recht nur zeitlich eng begrenzt erlaubt waren. Auch sei die Gefahr übermäßigen psychologischen Drucks gegeben, da der Verbraucher die Richtigkeit der Spannenangaben nicht nachprüfen könne.

Darin sah der EuGH auf Vorlage des nationalen Obergerichts eine Verletzung des Verbots von Maßnahmen gleicher Wirkung wie Importbeschränkungen i.S. des heutigen<sup>13</sup> Art. 28 EGV. Das Gericht gab dem werbenden Unternehmen und der Kommission Recht, die vorgetragen hatte, der „durchschnittlich informierte Verbraucher“ wisse, dass die Schlussverkäufe nur während zweier Monate pro Jahr durchgeführt würden. Zudem sei der Preisvergleich, soweit tatsächlich zutreffend, in fast allen europäischen Staaten erlaubt und normal. Der EuGH grenzte die Werbeaktion deshalb von irreführender Werbung ab, so dass das luxemburgische Informationserfordernis als Verstoß gegen Art. 28 EGV anzusehen sei.

Es folgten die Entscheidungen in Sachen Verband Sozialer Wettbewerb e.V. gegen Clinique Laboratories SNC<sup>14</sup> und in Sachen Verein gegen Unwesen in Handel und Gewerbe Köln e.V. gegen Mars GmbH.<sup>15</sup> Der EuGH lehnte es ab, die Bezeichnung von Kosmetika mit „Clinique“ als irreführenden Hinweis auf medizinisch-therapeutische Wirkungen anzusehen. Im zweiten Fall hatte die Mars GmbH mit einem optisch übertriebenen Verpackungsaufdruck „+10%“ geworben, ihre Abnehmer aber nicht ver-

<sup>11</sup> Engl.: „any normally aware consumer“.

<sup>12</sup> EuGH Slg. 1990, I, S. 667, 686ff. „GB-Inno“; dazu Emmerich, Unlauterer Wettbewerb, 7. Aufl. 2004, S. 266.

<sup>13</sup> Seinerzeit Art. 30 EGV.

<sup>14</sup> EuGH Rs. 315/92, Slg. 1994, S. 317ff., 333=NJW 1994, S. 1207.

<sup>15</sup> EuGH Rs. 479/93, Slg. 1995, S. 1923ff., 1940ff.=NJW 1995, S. 3243.



pflichtet, die tatsächlich um 10% vergrößerte Absatzmenge im Einzelhandel zu gleich bleibendem Preis anzubieten. Der EuGH sah weder die Gefahr, dass der Durchschnittsverbraucher Preisstabilität unterstelle, noch dass die optische Größenübertreibung eine Fehleinschätzung der 10%igen Mengenausweitung bewirke.

Hervorhebenswert ist schließlich noch das Urteil gegen das deutsche Verbot der Vergleichswerbung mit Blickfang gem. § 6 e UWG a.F.<sup>16</sup> im Fall Schutzverband gegen Unwesen in der Wirtschaft vs. Yves Rocher.<sup>17</sup> Das Gericht meinte, der informierte Verbraucher könne Preisvergleiche auch dann richtig einschätzen, wenn sie in der Aufmachung der Werbung hervorgehoben seien. Vorauszusetzen sei nur, dass der Preisvergleich zutreffend und ohne herabsetzende oder sonst unsachliche Nebenanzeigen publiziert werde. Das Blickfangverbot sei unverhältnismäßig marktzugangsbeschränkend für ausländische Unternehmen aus der EU, in denen Preisvergleiche weitgehend zugelassen sind.

## 2.2 Auswirkungen auf das UWG und Situationsadäquanz

Die deutschen Gerichte sprechen nach wie vor vom Durchschnittsverbraucher, auf den es schon nach früherer Rspr. durchweg ankam. Davon hat sich aber der BGH zunächst jedenfalls in Fällen distanziert, in denen es um den Kauf von Waren von „nicht ganz unerheblichem Wert und nicht nur kurzer Lebensdauer“ ging (sog. situationsadäquate Aufmerksamkeit<sup>18</sup>). Grundlegend ist hier der Fall Orientteppichmuster<sup>19</sup> v. 1999, in dem der beklagte Teppich-Einzelhändler in Prospekten mit „Riesige Auswahl China-Teppiche“ und „konsequent preiswert“ geworben, aber einen Hinweis darauf unterlassen hatte, dass ein Teil seines Angebots nicht handgeknüpfte, sondern maschinell hergestellte Modelle betraf. Der klägerische Verband und das Berufungsgericht meinten, der flüchtige Verbraucher gehe mangels eines besonderen Hinweises von handgewebten Angeboten aus, so dass der Prospekt irreführend gewesen sei. Demgegenüber nahm der BGH an, beim Kauf von Wertteppichen lese der Durchschnittsverbraucher typischerweise sogar die „unter jeder Abbildung befindlichen *kleingedruckten* (!) Erläuterungen“, die Hinweise wie „100%Polypropylen“ oder „Schurwolle“ enthielten. Andere Erläuterungen besagten demgegenüber ausdrücklich, dass es sich um „handgeknüpfte“ Produkte und um „Echt Orient“ handele. Dieser Gegensatz falle – obgleich im Kleingedruckten – hinreichend deutlich auf.<sup>20</sup>

<sup>16</sup> Inzwischen aufgehoben durch § 6 UWG i.d.F. v. 3.7.2004, BGBl. I, S. 1414ff.

<sup>17</sup> EuGH Slg. 1993, I-2384, 2389f. „Yves Rocher“.

<sup>18</sup> Vgl. Köhler, Das neue UWG, NJW 2004, S. 2121, 2123 zu Fn. 30 m.w.Nachw.

<sup>19</sup> BGH NJW-RR 2000, S. 1490.

<sup>20</sup> Ebd. S. 1492.

Nicht weniger situationsadäquat hat der BGH die Informationsbereitschaft des Durchschnittsverbrauchers auch in seiner jüngsten Entscheidung<sup>21</sup> aufgefasst. Zugleich zeigt sich hier, dass diese Konzeption keineswegs ein zahnlöser Tiger ist, sondern durchaus mit Strenge über Irreführungsgefahren wacht.

Eine im Immobiliengeschäft tätige AG hatte um stille Gesellschafter mit einem Prospekt geworben, der eine 6%ige „Mindestverzinsung“ in Aussicht stellte und diese als „ertragsunabhängig“ und „für die Vertragslaufzeit als zugesichert“ bezeichnete. Dahinter steckte zwar das Versprechen einer jährlichen Mindestausschüttung von 6%, doch sollte diese bei Fehlen entsprechender Renditen der AG unter Rückgriff auf die eigenen Einlagen der stillen Gesellschafter aufgebracht werden. Die Rückzahlung der stillen Einlagen sollten also um die für die „Mindestverzinsung“ benötigten Mittel gekürzt werden.

Der BGH sah in dieser Prospektwerbung eine unlautere Irreführungsgefahr beim Durchschnittsverbraucher, obgleich die Prospektangaben nicht geeignet seien, sämtliche angesprochenen Anlageinteressenten irrezuführen. „Wirtschaftlich denkende Kapitalanleger werden bei einiger Überlegung erkennen, dass die Zusicherung einer ‚Mindestverzinsung‘ bei Verlusten oder zu niedrigen Gewinnen nur durch den Rückgriff auf die von den stillen Gesellschaftern erbrachten Einlagen...erfüllt werden kann.“<sup>22</sup> Doch könne man dieses Verständnis jedenfalls nicht bei über 80% der Anlageinteressenten unterstellen. Genaue Durchschnittsberechnungen wurden deshalb nicht angestellt und das Irreführungsverbot des UWG gem. § 3 a.F. als verletzt angesehen.

## 2.3 Neuerungen der UWG-Reform 2004

Am 8. Juli 2004 ist das neue UWG in Kraft getreten<sup>23</sup>, das der Umsetzung der Richtlinie über unlautere Geschäftspraktiken zwischen Unternehmen und Verbrauchern<sup>24</sup> von 2003 dient und ausweislich der Regierungsbegründung hauptsächlich auf „Liberalisierung“ und „Europäisierung“ abzielt.<sup>25</sup> Wichtigste Neuerungen sind – neben der Abschaffung der abstrakten Gefährdungstatbestände der §§ 6-8 UWG a.F. – die Ersetzung des Begriffs der Sittenwidrigkeit in der bisherigen Generalklausel des § 1 UWG a.F. durch den der Unlauterkeit<sup>26</sup> in § 3 n.F. und die Neufassung des Irreführungsverbots, der sog. kleinen Generalklausel, in § 5 mit der Beweislastumkehr Abs. 4 n.F.

<sup>21</sup> BGH NJW 2004, S. 439.

<sup>22</sup> Ebd. S. 440.

<sup>23</sup> Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb v. 7.7.2004, BGBl. I, S. 1414ff.

<sup>24</sup> KOM (2003) 356 endg. = Drs.BR 471/03 (neuste Fassung v. 25.5.2004); näher s. Köhler, NJW 2004, S. 2121, 2126f.

<sup>25</sup> Begr. RegE UWG, Drs. BT 15/1487, S. 1, 12.

<sup>26</sup> Damit soll Anschluss an die englische Begrifflichkeit der unfair competition gewonnen werden, vgl. Köhler, a.a.O. S. 2122 zu II.1a.

Dabei ist die Legalisierung des mündigen Verbrauchers i.S. der europarechtlichen Vorgaben auch äußerlich erkennbar, obgleich der Gesetzeswortlaut keinerlei Anklang dazu enthält. Der Tatbestandsaufbau ist aber sprachlich derart eng an die sog. Irreführungsrichtlinie angelehnt, dass man darin zu Recht einen „formal(en) Abschied von dem früher übertrieben strengen deutschen Irreführungsrecht“ erkannt hat.<sup>27</sup> Das Neue daran betrifft nicht so sehr die in § 5 Abs. 2 Nr. 1-3 n.F. genannten Werbebestandteile: Merkmale, Anlass und geschäftliche Verhältnisse. Denn der Bestandteilskatalog ist im Einzelnen überwiegend deckungsgleich mit dem des § 3 a.F. Aber § 5 Abs. 5 n.F. regelt eine Irreführungsvermutung für den Fall, dass eine unangemessen kurze Preisherabsetzung beworben wird. Die Regelung ist sowohl zur Bekämpfung der altbekannten Mondpreiswerbung gedacht als auch als Ersatz für das Verbot von Sonderveranstaltungen in § 7 a.F. aufzufassen.<sup>28</sup> Preisherabsetzungswerbung ist also jetzt nicht mehr, wie im bisherigen § 7 Abs. 1, grundsätzlich verboten, sondern erlaubt, so dass insoweit auch keine Vergleiche mit dem in der EuGH-Leitentscheidung zum luxemburgischen Preisvergleichtsverbot und zum Verbraucherleitbild<sup>29</sup> mehr möglich sind. Nur noch Werbung für unangemessen kurzfristige Niedrigpreise ist verboten, weil diese unzulässig anlocken und echte Preisbewegungen im Markt selten bewirken.

### 3 Folgerungen zum Recht allgemeiner Geschäftsbedingungen

Des Weiteren kommt es auf die Ausstrahlungswirkung der wettbewerbsrechtlichen Neukonzeption auf das Privatrecht an. Allerdings geht die wohl immer noch herrschende Ansicht dahin, dass beide Rechtsgebiete im Kern voneinander getrennt zu interpretieren sind. Das allgemeine Privatrecht diene der privaten Gerechtigkeit im Zusammentreffen von individuellen Interessen der Vertragspartner oder der Beteiligten eines Delikts, während das Wettbewerbsrecht zumindest auch dem Allgemeinwohl verpflichtet ist.<sup>30</sup> Aber zunehmend werden heute doch auch die Zusammenhänge anerkannt, wobei die Diskussion um die (Markt-) Transparenz von AGB eine Art Schlüsselstellung einnimmt.

<sup>27</sup> Köhler, a.a.O. S. 2125; vgl. Bornkamm, in: Baumbach/Hefermehl, Wettbewerbsrecht, 23. Aufl. 2004, § 5 Randnummer 178 m.w.Nachw.

<sup>28</sup> Köhler, a.a.O. S. 2124f.

<sup>29</sup> S.o. zu 2.1; und EuGH Slg. 1990, I-667, S. 686ff. „GB-Inno“.

<sup>30</sup> So die heute h.M. in der Folge von Baumbach, Wen schützt das Wettbewerbsrecht, WuW 1931, S. 5ff.

### 3.1 UWG und AGB-Transparenzgebot

Spätestens seit 2002 ist das AGB-rechtliche Transparenzgebot unabhängig davon anerkannt, ob die intransparente Regelung auch noch materiell unbillig erscheint. Nach § 307 Abs. 1 S. 2 und Abs. 3 BGB wird einfach der Umstand vom Privatrecht missbilligt, dass der Verbraucher als Verwendungsgegner des AGB-Stellers typischer Weise nicht durchschauen kann, was die Chancen und Risiken der betr. AGB-Klausel sind. Das war bereits von der EG-Richtl. gegen missbräuchliche Klauseln in Verbraucherverträgen von 1993 so konzipiert.<sup>31</sup> Dennoch wird z.T. bis heute die Ansicht vertreten, zur bloßen Intransparenz müsse wenigstens noch eine besondere Gefahr materiell unbilliger Benachteiligung hinzukommen.<sup>32</sup> Dem hat sich aber die Rspr. zu Recht nicht angeschlossen und betont, die Intransparenz bewirke als solche die Unbilligkeit.<sup>33</sup> Eine ausreichende Gefahr kann man im Übrigen immer auch schon darin erblicken, dass der Verbraucher bei fehlender Transparenz nicht zu hinreichender Legitimation des Vertragsinhalts unter Wettbewerbsbedingungen in der Lage ist.

Damit ist allerdings noch nicht die hier wesentlich interessierende Frage geklärt, ob die durch das Transparenzgebot geforderte Mindestinformation auf das Schutzdenken alten (Wettbewerbs-) Rechts abzielt, oder ob es genau so wie das neue UWG auf das europäische Leitbild mündiger Verbraucher zugeschnitten ist. Die Frage setzt zunächst voraus, dass § 307 Abs. 1 S. 3 BGB überhaupt Normzwecke der Markttransparenz und deren wettbewerblicher Funktionen verfolgt. Die Antworten dazu sind in der deutschen juristischen Literatur recht umstritten<sup>34</sup>, dürften aber auf Grund der europäischen Rechtsentwicklung heute überwiegend positiv ausfallen.<sup>35</sup> Die Meinungsgegner stellen darauf ab, dass die AGB-Kontrolle außerhalb der Sonderfälle von Verbandsklagen gem. § 3 Abs. 1 Nr. 2 UKlaG<sup>36</sup> auf den Individualschutz und nicht auf massenhafte Markt- und Wettbewerbsfunktionen ausgerichtet ist. D.h. es soll im Allgemeinen um die Anordnung von Teil-Nichtigkeitfolgen i.S.d. § 306 Abs. 1 BGB für jeden einzelnen mit unzulässigen AGBs abgeschlossenen Vertrag und auf Individual-Unterlassungsklagen nach § 1 UKlaG gehen. Die für die Entscheidungen hierüber zuständigen Gerichte hätten keine besondere Erfahrung in Wettbewerbs- und Lauterkeitssachen und seien deshalb auch nicht dazu berufen, derartige Wirkungen für ihre Auslegung des AGB-Rechts maßgebend zu berücksichtigen.

<sup>31</sup> EG-Richtl. 93/13 WEG v. 5.4.1993 über missbräuchliche Klauseln in Verbraucherverträgen, ABl. L 95, S. 29=NJW 1993, S. 1838; zur deutschen Rspr. vgl. nur BGH NJW 1996, S. 455.

<sup>32</sup> So Palandt/Heinrichs, BGB-Komm., 64. Aufl., 2005, § 307 Randnummer 20 m.w.Nachw.

<sup>33</sup> Vgl. nur BGHZ Bd. 140, S. 25, 31.

<sup>34</sup> Für engen Zusammenhang vgl. Dauner-Lieb, Verbraucherschutz durch Ausbildung eines Sonderprivatrechts für Verbraucher, 1983, S. 70 und 72ff.; Dreher, JZ 1997, S. 167, 177; Herrmann, ZEuP 1999, m.w.Nachw.; für stärkere Trennung aufgrund des immer noch gültigen Konzepts einer Privatrechtsgesellschaft Zöllner, AcP 196 (1996) S. 1,3; ders. AcP 188 (1988), 85.

<sup>35</sup> Zu den Anstößen des Europarechts umfassend jetzt Drexl, Selbstbestimmung, a.a.O. S. 44ff.

<sup>36</sup> Gesetz über Unterlassungsklagen v. 28.8.2002, BGBl. I, S. 3423, ber. 4346.

Nach hier vertretener Ansicht ist demgegenüber der funktionsfähige Wettbewerb als Grundanliegen der Privatautonomie zu begreifen, so dass die AGB-Kontrolle ausnahmsweise Wettbewerbseingriffe nur nach Maßgabe der Erforderlichkeit und Verhältnismäßigkeit bewirkt und deshalb nur so weit reichen darf, wie Funktionsstörungen des Wettbewerbs vorliegen und zu korrigieren sind. Deshalb sind insbes. die Einbeziehungs-, Überrumpelungs- und Transparenzkontrollen der Inhaltskontrolle vorgelagert und kommen vorrangig zum Zuge, um zunächst stets die Möglichkeiten funktionsfähigen Wettbewerbs auszuschöpfen und erst bei Versagen dieser Behelfe inhaltlich in die Gestaltung der Vertragsklauseln einzugreifen.<sup>37</sup> Wie gesagt, ist diese Ansicht im Vordringen und wird zudem durch ergänzende Regeln des Europarechts verstärkt. Insbes. zählen hierzu das Transparenzgebot gem. der erwähnten Missbrauchsrichtlinie von 1993 sowie die vielfältigen Widerspruchs- und Widerrufsrechte bei Fernabsatz-, Haustürwiderrufs-, Verbraucherkredit- und Versicherungsverträgen, die allesamt auf der Erwägung beruhen, dass der Verbraucher die Revozierungsfrist nutzt, die vertraglich versprochene Leistung mitsamt den AGBs zu überprüfen und mit alternativen Marktangeboten zu vergleichen.

Hat man demgemäß den Wettbewerb überhaupt als Schutzziel der AGB-Transparenznormen anzusehen, so fällt die Folgerung für das Leitbild mündiger Verbraucher nicht mehr schwer. Schon bisher hat man im Lager der Befürworter wettbewerbsorientierten AGB-Rechts den Zusammenhang der privat- und lauterkeitsrechtlichen Markttransparenzgebote gesehen und auf Grund der außergesetzlichen Maßgeblichkeit des EU-Verbraucherleitbildes die Konzentration auf das Bild mündiger Verbraucher gefordert. Nachdem nunmehr auch das deutsche UWG diesem Konzept ausdrücklich folgt, kann an dessen Maßgeblichkeit für das AGB-Recht kein Zweifel mehr bestehen.

## 3.2 Leitbildaspekte der Rechtsprechung

Folgende Ansätze der Rspr. sind bereits erkennbar: Der BGH hat schon vor der Legalisierung<sup>38</sup> des Transparenzgebots betont, dass es um die Durchschaubarkeit des wirtschaftlichen Wertes des Angebots im Wettbewerb von Marktalternativen geht, also die Markttransparenz geboten sei. Durchweg ging es dabei um kompliziertere Sachverhalte mit Irreführungsumständen, die auch mit dem Leitbild mündiger Verbraucher nicht mehr in Einklang gestanden hätten, wenn es damals schon als solches entwickelt ge-

<sup>37</sup> Drexl, Die wirtschaftliche Selbstbestimmung, a.a.O., S. 336ff., 342f.; Koller, Fsch. Steindorf, 1990, S. 667, 678f.

<sup>38</sup> Art. 4 Abs. 2 und Art. 5 der Richtl. 93/13/WEG v. 5.4.1993, ABl. L 95 (Klauselrichtl.), zur europarechtskonformen Auslegung des § 8 AGBG i.d.F. des Umsetzungsgesetzes vgl. Horn, WM Sonderbeilage 1/1997b, S. 19; z.T. wohl weitergehend Basedow, Anm. zu BGH LM Nr. 30 AGBG § 8 zu Nr. 2c.

wesen wäre.<sup>39</sup> Später ging es zwar meist um ähnlich komplizierte Finanzierungsmodalitäten. Aber die Informationsanforderungen wurden doch hier und da bedenklich weit gefasst.

Erinnert sei in diesem Zusammenhang an die Entscheidungen des BGH zur Transparenz der Abschlusskosten in der Lebensversicherung (sog. Zillmerung).<sup>40</sup> Die früher üblichen AVB für Kapitallebensversicherungen (ALB) sahen vor, dass dem VN zwar keine Abschlusskosten in Rechnung gestellt, dafür aber die Überschussbeteiligung und die Rückkaufwerte<sup>41</sup> entsprechend belastet werden. Wegen der Überschussberechnung wurde pauschal auf die Grundsätze ordnungsmäßiger Bilanzierung (GoB) und die §§ 238ff., 341ff. HGB sowie auf die nach § 65 Abs. 1 Nr. 3 VAG maßgebende DeckungsrückstellungsVO<sup>42</sup> mit Bezugnahme auf die „anerkannten Regeln der Versicherungsmathematik“ verwiesen. Der BGH hat im Mai 2001 gleich zweimal für Recht erkannt, dass die ALB unzulässig intransparent seien.<sup>43</sup> Der Verbraucher müsse sich ohne Inanspruchnahme sachverständiger Ratgeber ein zutreffendes Bild vom wirtschaftlichen Wert des Vertragsangebots machen können. Deshalb sei jedenfalls ein Hinweis darauf geboten, dass die Überschüsse und Rückkaufwerte in den Anfangsjahren Null betragen, wenn die Abschlusskosten in diesem Zeitraum überproportional angerechnet werden. Da ein solcher Null-Hinweis in beiden vom BGH zu entscheidenden Fällen dem Klauselwerk nicht zu entnehmen war und da auch die tabellarische Übersicht auf der Police für die ersten beiden Jahre keine Angaben enthielt, erklärte er die diesbezüglichen AVB-Klauseln für nichtig.

Das OLG Nürnberg meinte in einer neueren Entscheidung sogar, dass es nicht genüge, wenn eine derartige Warnung im Antragsformular untergebracht werde. Die Frage nach der Transparenz der AVB müsse „aus diesen und ggf. aus den Unterlagen, auf die sie zulässigerweise Bezug nehmen, heraus beurteilt werden. Hierzu zählt das Antragsformular nicht“.<sup>44</sup> Auch sei der Hinweis nicht drastisch genug erklärt, wenn er lediglich als „Schlusserklärung zur Sicherheit“ betitelt werde. Man darf wohl annehmen, dass diese Sicht jenseits des neuen Verbraucherleitbildes liegt. Der informationsbereite Verbraucher wird Sicherheitshinweise zur Kenntnis nehmen, auch wenn diese im Kleingedruckten des Antragsformulars abgedruckt sind. Der Vergleich mit dem Kleingedruckten im Urteil Orientteppiche<sup>45</sup> drängt sich insoweit geradezu auf.

<sup>39</sup> Vgl. nur die Verbote asymmetrischer Wertstellung von Annuitätendarlehen und Girokonten, BGHZ Bd. 106, S. 47; Bd. 112, S. 117; Bd. 116, S. 3; w. Nachw. bei Palandt/Heinrichs, BGB-Komm., 64. Aufl. 2005, § 307 Randnummer 109.

<sup>40</sup> BGH VersR 2001, S. 839 und 841=ZIP 2001, S. 1052.

<sup>41</sup> Darunter versteht man den Betrag, der dem VN zurückbezahlt wird, wenn er die LV vorzeitig kündigt (§ 176 Abs. 1 VVG).

<sup>42</sup> Insbes. § 4 DeckRV.

<sup>43</sup> BGH VersR 2001, S. 839 und 841=ZIP 2001, S. 1052.

<sup>44</sup> OLG Nürnberg v. 12.11.2002, Az. 3 U 1813/02, S. 16.

<sup>45</sup> BGH NJW-RR 2000, S. 1490; dazu s.o. zu 2.3.

Nicht zufriedenstellend geklärt sind die Einzelanforderungen transparenter Zillmerung auch im angezogenen BGH-Urteil.<sup>46</sup> Das Gericht sieht es zwar als ausreichend an, wenn den AVB eine tabellarische Berechnung zur Entwicklung der Rückkaufwerte im Zeitablauf beigelegt wird, die die Nullwerte in den Anfangsjahren deutlich ausweist und die nicht nur 7 Werte bei einer Laufzeit von 30 Jahren umfasst. Ob es aber stets eine umfassende Tabelle sein muss oder eine Beispielrechnung genügt, ist nicht sicher. Zudem soll weder die Tabelle noch die Beispielrechnung allein genügen, sondern es müsse eine Bezugnahme hierauf in den AVB enthalten sein. Auch insoweit kann man bezweifeln, ob derart weit reichende Anforderungen noch mit dem Leitbild mündiger Verbraucher in Einklang zu bringen sind.<sup>47</sup>

### 3.3 Zu strukturvertrieblichen Auswirkungen

Als Hauptfolge dieser Entwicklungen wird meist eine Liberalisierung des Werberechts, also die Entlastung der Werbewirtschaft von übermäßiger Regulierung durch den Wettbewerb unangemessene Schutzstandards, betont.<sup>48</sup> Welche Auswirkungen auf die wettbewerblichen Verbraucherinteressen bezweckt oder bewirkt werden, ist mangels Untersuchungen zum Thema mündiger Verbraucher nicht bekannt. Immerhin gibt es aber verhaltenswissenschaftliche Arbeiten zu Reaktionen auf verbraucherpolitische Maßnahmen<sup>49</sup> sowie einige Arbeiten ordoliberaler Ökonomen, die die Konsumentensouveränität als integralen Bestandteil der Wettbewerbstheorie erweisen wollen.<sup>50</sup> Zum Informationsmodell wird meist vorausgesetzt, dass der Verbraucher als autonomer „Letztentscheider“ über den ökonomischen Erfolg oder Misserfolg der Anbieter bestimmen kann.<sup>51</sup> Dagegen richten sich die Angriffe offen sozialistisch orientierter Autoren, wonach der Konsument nicht frei entscheiden könne, weil er von den dominanten Interessen des Herstellers beherrscht werde, der nicht am Gebrauchswert des Produkts, sondern nur an dessen Tauschwert interessiert sei.<sup>52</sup>

<sup>46</sup> BGH VersR 2001, S. 839 und 841=ZIP 2001, S. 1052.

<sup>47</sup> Näher Herrmann, DZWIR 2004, S. 45, 49ff.

<sup>48</sup> Vgl. nochmals Begr. RegE UWG, Drs. BT 15/1487, S. 1, 12.

<sup>49</sup> Vgl. Diller, Zeitschrift für Verbraucherpolitik, 2. Jg., Nr. 1/1978, S. 24-41; Kuhlmann, Verbraucherpolitik, 1990, S. 329ff.; ders., Verbraucherinformation, in: Vahlens Großes Marketinglexikon, 2. Aufl. München 2001, S. 1731ff.

<sup>50</sup> Vgl. nur Gröhner/Köhler, Verbraucherschutz in der Marktwirtschaft, 1987, S. 11ff.; Helmrich, in: Piepenbrock (Hrsg.), Verbraucherpolitik in der sozialen Marktwirtschaft, 1984, S. 41 u.ö.; Persky, 7 Econ. Perspective 183 (1993).

<sup>51</sup> Bes. deutlich Prosi, in: Piepenbrock (Hrsg.), Verbraucherpolitik in der sozialen Marktwirtschaft, 1987, S. 67, 68; weiterführend Drexler, Selbstbestimmung, a.a.O., S. 26f.; Dreher, JZ 1997, S. 167, 177.

<sup>52</sup> Vgl. Simitis, Verbraucherschutz, 1976, S. 134; Reich, Markt und Recht, 1977, S. 183f.: nicht Souverän, sondern „Untertan“.

Methodisch wird bei dieser Argumentation ebenso wie bei den Gegnern<sup>53</sup> deutlich, dass es im Kern gar nicht um eine sozioempirische Analyse des „realen“ Verbrauchers, sondern darum geht, dessen Rolle im Rahmen eines wirtschaftssystematischen Funktionszusammenhangs zu begreifen. Das wurde bereits sehr früh von Seiten der wettbewerbsrechtlichen Autoren bemerkt, die den normativen Verbraucherbegriff betonten<sup>54</sup> und diesen auch auf den mündigen Verbraucher anwendeten.<sup>55</sup>

Die eigene Ansicht beschränkt sich auf Forschungsvorschläge und setzt bei den bekannten Informationsasymmetrien zwischen Anbietern und Nachfragern und deren wettbewerblichen Dysfunktionen<sup>56</sup> an. Hier gilt es zu analysieren, inwieweit das neue Verbraucherleitbild geeignet ist, die diesbezüglichen Wettbewerbsanomalien abzubauen, um letztlich die Nachfrage im Prozess wettbewerblicher Allokations- und Innovationsfunktionen dahin zu lenken, wo die Angebotserstellung wirtschaftlich am effizientesten erfolgt.<sup>57</sup> Weiterführend dürften insoweit auch empirische Untersuchungen sein, die marktstrukturelle Veränderungen betreffen und insbes. die eingangs erwähnten Marktanteilsverlagerungen vom Agenturvertrieb zum Strukturvertrieb erfassen. Unter Aspekten des Beziehungsmarketing<sup>58</sup> wäre zu fragen, ob unter den neuen Informationsbedingungen die Aussicht verbesserter langfristiger Absatzbeziehungen und bestmöglicher Kundenzufriedenheit gefördert werden kann. Doch kann dem im Rahmen der rechtlichen Untersuchung nicht weiter nachgegangen werden.

## 4 Kundengerechte Beratungspflichten und AGB-Transparenz

Bereits eingangs wurde bemerkt, dass das Recht der Verbraucherinformation neben dem Irreführungsverbot und den AGB-rechtlichen Transparenzgeboten auch Aufklärungs- und Beratungspflichten normiert hat. Auch diese könnten auf Markttransparenz abzielen und weit mehr mit strukturvertrieblichen Folgen verbunden sein, weil es hierzu nicht dem Verbraucher überlassen bleibt, Hilfen zur Selbstinformation anzunehmen. Vielmehr werden den Unternehmen und Vertriebsmittlern Pflichten zu auf-

53 Anders aber die o. (Fn. 50) zitierte verhaltenswissenschaftliche Forschungsrichtung.

54 Vgl. schon Ullmann, GRUR 1991, S. 789.

55 Drexl, Selbstbestimmung, a.a.O. S. 432 unter Hinweis auf Ullmann, a.a.O., vorige Fn.

56 Überblick b. Schmidt, Wettbewerbspolitik und Kartellrecht, 7. Aufl., 2001, S. 39-41.

57 Zur theoretischen Abgrenzung statischer und dynamischer Wettbewerbsfunktionen vgl. Schmidt, a.a.O., S. 32.

58 Dazu – grdl. – Diller/Kusterer, Beziehungsmanagement, in: Marketing ZFP, 1988; Überblick b. Meffert, Marketing-Theorie, in: Diller (Hrsg.): Vahlens Großes Marketinglexikon, S. 1020-1024.



klärendem und beratendem Verhalten im Einzelfall eines Kundenkontakts auferlegt, so dass diesbezügliche organisatorische Maßnahmen unausweichlich werden.

## 4.1 Anleger- und objektgerechte Beratung

Wie eingangs bereits bemerkt, sind für die Praxis v.a. die gesetzlichen Beratungspflichten relevant, die durch Umsetzung der EG-Wertpapierdienstleistungsrichtlinie<sup>59</sup> von 1993 in § 31 WpHG i.d.F. des Zweiten Finanzmarktförderungsgesetz v. 26.7.1994 geregelt wurden.<sup>60</sup> Nach dessen Wortlaut ist von Beratung keine Rede. Vielmehr ist nur von der Mitteilung „zweckdienlicher Informationen“, also von einer Auskunftspflicht, die Rede, die von beratender Tätigkeit v.a. im Hinblick auf das Fehlen ökonomischer Bewertung unterschieden ist. Dennoch ist die Frage umstritten. Z.T. wird angenommen, dass Warnpflichten mit Beratungscharakter begründet sind, da sonst die vorgeschriebene Analyse der Anlegergerechtigkeit sinnlos wäre.<sup>61</sup> Ergibt sich bei der Ermittlung zum Anlegerprofil, dass das vom Anleger in Aussicht genommene Projekt unpassend ist oder zumindest zweifelhaft erscheint, muss die Bank warnen.<sup>62</sup> Der BGH unterscheidet in neuerer Zeit stärker als früher zwischen konkludent vertraglich begründeten Beratungspflichten und den auf vorvertraglich in Anspruch genommenem Vertrauen beruhenden Aufklärungspflichten.<sup>63</sup> Dabei werden geringe Anforderungen an den stillschweigenden Vertragsschluss gestellt, so dass die bloß tatsächlich stattfindende Beratung genügt<sup>64</sup> oder zumindest dann ausreicht, wenn die Bank in der Werbung als „Beraterbank“ oder dergl. aufgetreten ist.<sup>65</sup> Die Lehre schließt daraus z.T., dass außervertraglich, also nach § 31 WpHG, grundsätzlich keine Beratung geschuldet

59 Richtl. 93/22/EWG v. 10.5. 1993, ABl.EG Nr. L 141/27; zur neueren Rechtssetzung s.o. Fn.2.

60 BGBl. I, 1994, 1794: „Ein Wertpapierdienstleistungsunternehmen (WpHU) ist verpflichtet,...(Abs.2 Nr.1) von seinen Kunden Angaben über ihre Erfahrungen oder Kenntnisse in Geschäften, die Gegenstand von Wertpapierdienstleistungen...sein sollen, über ihre mit den Geschäften verfolgten Ziele und über ihre finanziellen Verhältnisse zu verlangen, (Nr.2) seinen Kunden alle zweckdienlichen Informationen mitzuteilen, soweit dies zur Wahrung der Interessen der Kunden und im Hinblick auf die Art und den Umfang der beabsichtigten Geschäfte erforderlich ist.“

61 Vgl. nur Cahn, ZHR 162 (1988), S. 1, 33ff.; w. Nachw. bei Schwark, in: ders. (Hrsg.), Kapitalmarktrechtskomm., 3. Aufl., 2004, § 31 WpHG, Randnummer 52ff., 56.

62 Ähnlich, aber erheblich weitergehend ist die Ansicht, wonach § 31 eine gesetzliche Festbeschreibung der schon nach älterer Rspr. vertraglich oder vorvertraglich begründeten Aufklärungs- und Beratungspflichten sein soll; so Assmann/Schütze/Roth, Hdb. Kapitalanlagerecht, 2. Aufl., 1997, § 12 Randnummer 13, 14.

63 Vgl. nur BGHZ Bd. 100, S. 117, 118; Bd. 123, S. 126, 128; WM 1999, S. 2300, 2302.

64 Dazu krit. Canaris, Bankvertragsrecht, 1988, Randnummer 78; Schwark, in: ders. (Hrsg.), Kapitalmarktrechtskomm., a.a.O. § 31 WpHG, Randnummer 53, 56 m.w.Nachw.

65 Vgl. Nobbe, Bankrecht, 1988, S. 239f.

ist. Die erwähnte Ausnahme bei Zweifeln an der Anlegergerechtigkeit wird aber auch nach dieser Ansicht bejaht.<sup>66</sup>

Allen Ansichten ist gemein, dass die gesetzlich vorgeschriebene Befragungspflicht zur persönlichen Risikoerfahrung und -kenntnis des Kunden in mehr oder weniger weitem Umfang zu kooperativem Informationsverhalten des Anlagemittlers führt. Der Mittler hat nach § 31 WpHG unstr. in jedem Falle Feststellungen zur risikospezifischen Erfahrung und Kenntnis des Kunden zu treffen. Insofern liegt also eine „spontane“, d.h. vom Vermittler selbst ausgehende Ermittlungspflicht vor. Ergibt sich ein niedriges Informationsniveau bei relativ kompliziertem oder risikointensivem Anlageobjekt, so wird nach allen vertretenen Meinungen angenommen, dass der Mittler den Kunden auf dieses Missverhältnis aufmerksam machen muss. Darin mag man zwar noch keine Beratung sehen und eher eine Art Warnung erkennen.<sup>67</sup> Aber das mutmaßliche Informationsdefizit bleibt nicht einfach unbeachtet, sondern der Vermittler hat es in gewisser Weise zu betreuen. D.h. er muss es zunächst in fachlicher Hinsicht einschätzen und sodann eine risikoadäquate eigene Stellungnahme abgeben.

Für einen Verzicht auf Beratung genügt es nicht, dass der Kunde von vornherein zu erkennen gibt, er wolle ein bestimmtes Produkt. Vielmehr muss er auf ein ihm tatsächlich unterbreitetes Aufklärungsangebot wissentlich und willentlich ablehnend reagiert haben.<sup>68</sup> Etwas weitergehend wird eine verzichtsgleiche Wirkung allerdings nach wohl h.M. auch für Discount Broker anerkannt, wenn der Geschäftsbetrieb des Vermittlers objektiv auf beratungsfreie Dienstleistungen zugeschnitten ist und der Anbieter auch tatsächlich keine Geschäfte außerhalb dieser Risikoklasse anbietet. Denn die Aufklärungspflichten sind gem. § 31 Abs. 2 Nr. 2 WpHG auf zweckdienliche Informationen zu beziehen, soweit diese „im Hinblick auf Art und Umfang der beabsichtigten Geschäfte erforderlich“ sind. Man geht davon aus, dass es bei ausnahmslos typischer Discount-Vermittlung an dieser Erforderlichkeit fehlt.<sup>69</sup>

## 4.2 Analogien im Versicherungsrecht

Zum geltenden Versicherungsrecht nimmt die h.M. Beratungspflichten nur dann an, wenn es um ein kompliziertes Produkt geht und sich aus dem Verhalten des VN Zweifel ergeben, dass er tatsächlich einen passenden Versicherungsschutz begehrt.<sup>70</sup> Für

<sup>66</sup> Schwark, in: ders. (Hrsg.), Kapitalmarktrechtskomm., a.a.O. § 31 WpHG, Rdn. 56.

<sup>67</sup> Vgl. die Nachw. o. Fn. 60.

<sup>68</sup> Vgl. vorerst nur BGH ZIP 1996, S. 1161, 1163.

<sup>69</sup> Ausführlich Wieneke, Discount-Broking und Anlegerschutz, 1999, S. 168ff., 179ff.; Schwark, a.a.O. § 31 WpHG, Rdn. 68.

<sup>70</sup> Nach Ansicht des OLG Stuttgart soll es sich insoweit sogar um eine hinreichend geklärte Rechtsansicht handeln; dagegen aber Herrmann, in: Wambach/Herrmann, Zweiter Nürnberger Versicherungstag, Nürnberg, 2005.

diese Ansicht wird in der Literatur<sup>71</sup> geltend gemacht, dass die §§ 305ff. BGB spätestens seit Einführung des Transparenzgebots auf die wettbewerblichen Funktionen der Markttransparenz setzen. Auch das europarechtliche Leitbild mündiger Verbraucher, das für das Wettbewerbsrecht, das AGB-Recht und andere Rechtsbereiche verbindlich sei, weise in diese Richtung. Denn danach müssten die AVB derart klar und unmissverständlich formuliert werden, dass der Verbraucher selbständig – und d.h. ohne Beratung durch den VR oder den Vermittler – in die Lage versetzt werde, die Risiken des betr. Versicherungsprodukts zutreffend einzuschätzen. Soweit dies nicht der Fall sei, greife einerseits ergänzend die Inhaltskontrolle ein, müsse aber andererseits auch ein „gewisses Informationsdefizit“ akzeptiert werden.<sup>72</sup>

Für die eigene Ansicht kommt es zunächst auf die Auseinandersetzung mit der h.M. zum Leitbild des mündigen Verbrauchers an. Entgegen der Ansicht von Prölss setzt der zum Verbraucherleitbild und zum Transparenzgebot des AGB-Rechts festgestellte Normzweck der Markttransparenz nicht daran an, dass der Verbraucher ohne Inanspruchnahme der im Markt verfügbaren Informationshilfen den Sinn der AGB ermittelt. Dagegen sprechen die jahrzehntelangen Erkenntnisse über die fehlende Informationsfähigkeit des Verbrauchers<sup>73</sup> und die ökonomische Unzweckmäßigkeit eigener Verbraucheranalysen<sup>74</sup> zwingend. Dem kann man nur entgegensetzen, dass die vom Gesetz gewollte Markttransparenz durch Zuhilfenahme der Intermediäre erreicht werden soll. Dies muss dann aber auch im Beratungsrecht durchgehalten werden. Folglich können Beratungspflichten schon im geltenden Versicherungsrecht verankert sein. Das AGB-Recht und das hierin nachweisliche Leitbild mündiger Verbraucher stehen jedenfalls nicht entgegen.

Allerdings kann auch die auf die angeblich geschäftsbesorgungsrechtliche Natur des Versicherungsvertrages gestützte Ansicht nicht geteilt werden, da es dafür nicht einmal in der kapitalbildenden Lebensversicherung gesicherte Anhaltspunkte gibt. Die Risikodeckung gibt dem Vertrag das Gepräge und unterscheidet diesen typischer Weise von dem auf § 675 BGB gestützten Anlagevertrag. Die Zusage künftiger Zahlungen für den Fall einer Risikoverwirklichung ist nicht wesentlich als Geschäftsbesorgung, sondern als Dienstleistung sonstiger Art zu verstehen, so dass ein Vertrag *sui generis* vorliegt, der in §§ 159ff. VVG eine Spezialregelung gefunden hat.

Dogmatisch zutreffender ist es deshalb, wenn man auf die Inanspruchnahme vorvertraglichen Vertrauens in die überlegene Fachkunde des VU bzw. des betr. Vertragsvermittlers abstellt. Auf dieser Grundlage beruht die überkommene deutsche Rspr., die neben § 31 WpHG nach wie vor Geltung hat und heute nur nicht mehr auf das Rechtsinstitut der culpa in contrahendo (cic.), sondern auf § 311 Abs. 2 Nr. 2 und Abs.

71 Prölss/Martin, Vorbem. II vor § 1 VVG, Rdn.11a.

72 Prölss, ebd.

73 Vgl. nochmals Drexl, Die wirtschaftliche Selbstbestimmung, S. 432f., *passim*.

74 Vgl. Kötz, Gutachten 50. DJT, 1974, S. A34 f; ders. MünchKomm. Bd.1, 3. Aufl., 1993, Einl. AGBG Rdn. 4; zusammenfassend Drexl, a.a.O. S. 330ff.

3 BGB zu stützen ist.<sup>75</sup> Als praktisch vielleicht wichtigste Konsequenz der hier vertretenen Ansicht ist hervorzuheben, dass das VU und der Vermittler aufgrund § 311 Abs. 2 Nr. und Abs. 3 BGB – also schon nach geltendem Recht – gehalten sind, eine kundengerechte Befragung durchzuführen und ihren Rat darauf abzustimmen.<sup>76</sup> Es sollte deshalb in Zukunft nicht mehr zu einer derart krassen Fehlentscheidung kommen, wie sie das OLG Stuttgart<sup>77</sup> noch vor kurzem getroffen hat.

Agent A vermittelte 1994 seiner damals 65-jährigen verwitweten Nachbarin N eine Rentenversicherung beim VU gegen Einmalzahlung von 300.000,- DM. Ab 1.1.1995 sollte N eine lebenslange Rente von knapp 1900,- DM inklusive einer Gewinnbeteiligung erhalten. Es wurde eine „garantierte Rentenlaufzeit“ von 5 Jahren vereinbart. Wenige Tage nach deren Ablauf verstarb die N, so dass für ihre Söhne und andere Erben kein Pfennig mehr verblieb. Diese klagten gegen das VU auf Schadensersatz, weil ihr Agent seine Beratungspflicht gegenüber der N verletzt habe. Der vermögenden N sei es nicht primär um ihre eigene möglichst hohe Altersabsicherung, sondern auch und vor allem darum gegangen, ihren Hinterbliebenen außerhalb der erbrechtlichen Bestimmungen Vermögen zuzuwenden. Sie sei schon 1994 ernsthaft krank und auf die regelmäßige Einnahme von Schmerzmitteln angewiesen gewesen, wovon A aufgrund guter nachbarschaftlicher Beziehungen gewusst habe.

Die auf Rückzahlung der unverbrauchten Einmalprämie gerichtete Klage wurde im Gegensatz zu Urteilen anderer Gerichte<sup>78</sup> in ähnlichen Fällen abgewiesen, weil der Agent nicht durch eine ausdrückliche und fehlerhafte Auskunft den Eindruck erweckt hatte, dass nach Ablauf der Garantiezeit eine Kapitalrückzahlung durch die Versicherung geschuldet sei. Zwar könne dennoch ein Anspruch aus cic. gegeben sein. Doch müssten dafür im Anschluss an die erörterte h.M. „besondere Umstände“ ersichtlich sein, die darauf hindeuten, dass sich der VN falsche Vorstellungen von der Art und Weise und vom Umfang des Versicherungsschutzes macht. Das war nach den vom OLG erhobenen Beweisen abzulehnen. Denn A hatte als Zeuge ausgesagt, dass bei ihm der Eindruck entstanden sei, dass die N allein ihr eigenes Renteninteresse verfolgt

<sup>75</sup> Ein besonderes Maß von Vertrauen i.S. dieser Vorschrift wird bei Vorbereitung von Versicherungsverträgen regelmäßig schon deshalb in Anspruch genommen, weil die vereinbarte Versicherungsleistung auf einen künftigen Risikosachverhalt bezogen ist, über dessen statistische Wahrscheinlichkeit und die zur Absicherung benötigten Prämienleistungen das VU bzw. der Vermittler aufgrund umfangreicher Statistiken und Kalkulationsunterlagen informiert ist. Allenfalls bei besonders einfach durchschaubaren und auf kurzfristige Risiken bezogenen Vertragstypen, wie der Reisegepäckversicherung, kann es am Vertrauenstatbestand fehlen.

<sup>76</sup> Sogar Dokumentationsobliegenheiten lassen sich bereits de lege lata zwanglos begründen. Denn das Beweisrecht kennt den Grundsatz, dass der Schuldner für die in seiner Einfluss-sphäre liegenden Umstände die Beweislast trägt (vgl. nur BGHZ Bd. 51, S. 91 Hühnerpest; Bd. 80, S. 186, 199 Apfelschorf).

<sup>77</sup> OLG Stuttgart, VersR 2004, S. 1161.

<sup>78</sup> Vgl. OLG Oldenburg, VersR 1998, S. 220 zu Nr. I.1 a.E.: „Seine Angabe, ‚dass dann in jedem Fall das für die Rentenzahlung nicht verbrauchte Geld zurückgezahlt wird‘, war unstreitig unzutreffend.“

habe. Das Gericht glaubte ihm dies ebenso wie die Aussage, er habe keine Kenntnis vom Gesundheitszustand der N gehabt. A habe im Prozess einen zuverlässigen und glaubhaften Eindruck gemacht. Der bloße Verdacht, er habe wegen seines Provisionsinteresses zum Nachteil der N gehandelt, reiche für die Annahme einer Beratungspflichtverletzung nicht aus.<sup>79</sup>

Nach hier vertretener Ansicht hätte das Urteil entgegengesetzt ausfallen müssen, da A die N angesichts der Kompliziertheit eines LV-Vertrages gegen Einmalzahlung mit Garantielaufzeit kundengerecht hätte befragen müssen. Analog den zu § 31 WpHG berichteten Befragungsmodalitäten hätte auch ermittelt werden müssen, ob die N allein die eigene Einkommensmaximierung oder auch eine gewisse Hinterbliebenenversorgung anstrebte. Da der A offenbar keine Dokumentation hierüber vorlegen konnte, war zu seinem Nachteil davon auszugehen, dass die Befragungspflicht als vorvertragliche Vertrauenspflicht i.S. § 311 Abs. 2 Nr. 2 und Abs. 3 BGB verletzt wurde. Dem auf § 280 Abs. 1 BGB zu stützenden Schadensersatzanspruch wäre also stattzugeben gewesen.

Eine andere Beurteilung ergibt sich nur, wenn wirksam auf Beratung verzichtet ist. Das ist nach § 42b RefE mit Schriftform möglich, während für andere Fälle einverständlicher Abweichung vom Gesetz die Textform i.S. § 126b BGB ausreichen soll (§§ 42e, 42b Abs. 3, 42c Abs. 2 RefE). Darin wird man aber eine Verletzung des Leitbilds mündiger Verbraucher zu sehen haben<sup>80</sup>, so dass nach hier begründeter Ansicht zu fordern ist, dass der Gesetzgeber die Textform ausreichen lässt.

### 4.3 EU-Vermittlerrichtlinie und strukturvertriebliche Auswirkungen

Abschließend sei der Hinweis wiederholt, dass es inzwischen die EU-Vermittlerrichtlinie v. 9.12.2002 (RL) gibt, die umfängliche Befragungs- und Beratungspflichten für Versicherungsvermittler vorschreibt und bei deren Verletzung eine Schadensersatzhaftung normiert.<sup>81</sup> Zur Umsetzung in deutsches Recht liegt ein Refe-

79 Unklar bleibt, ob diese Belehrung so weit ging, dem Kunden auch die Gefahr des Verlustes bei Versterben nahe dem Ablauf der Garantiezeit zu verdeutlichen; dazu näher s.u. zu VI.2.

80 Vgl. Herrmann, in: Wambach/Herrmann (Hrsg.), Zweiter Nürnberger Versicherungstag, Nürnberg 2005.

81 ABl. v. 15.1.2003 L 9/10; abgedr. b. Herrmann/Wambach (Hrsg.), Erster Nürnberger Versicherungstag, 2003, S. 245ff.; wegen der Einzelheiten wird auf die Beiträge von Teichler und Herrmann, in: Wambach/Herrmann (Hrsg.), Zweiter Nürnberger Versicherungstag, Nürnberg 2005, verwiesen.

rentenentwurf v. 9.12.2004 (RE) vor.<sup>82</sup> Dazu hat der Verfasser an anderer Stelle ausführlich Stellung genommen, so dass hier darauf verwiesen werden darf.<sup>83</sup> Hervorzuheben ist nur, dass die Vorschriften zur kundengerechten Risikoanalyse sehr weitgehend denen des Bank- und Wertpapierhandelsrechts nachgebildet sind und demzufolge recht genau dem entsprechen, was oben (zu 5.2) als geltendes deutsches Recht vorgestellt wurde. Künftig wird es also keinen Meinungsstreit mehr darüber geben können, ob Befragungs- und Beratungspflichten bestehen.<sup>84</sup> Auch das Dokumentationserfordernis wird ausdrücklich vorgesehen werden<sup>85</sup>, so dass es auf die hier zum geltenden Recht mitgeteilten Feinheiten der beweisrechtlichen Sphärentheorie nicht mehr ankommen wird.

Zur Einschätzung der strukturvertrieblichen Folgen ist einem Bericht über die jüngste Untersuchung des Assekuranz Marketing Circle (AMC) zu entnehmen, „...dass viele Versicherer mit ihrer (sc. nachteiligen) Einschätzung über die Zukunft der Strukturvertriebe daneben liegen. Wenn man das weite Feld der Qualitätsvertriebe mit strukturierten und planvollen Verkaufsmethoden auf der einen und die Drückerkolonnen auf der anderen Seite unterteilt, so dürfte die erste Gruppe klarer Gewinner werden. Denn diese Vertriebe beherzigen das schon längst, was die Ausschließlichkeits-Vertriebe und viele Makler überhaupt erst lernen müssen: ihre Kunden nach ihren Wünschen und dem Bedarf zu fragen, statt sie mit den neuesten Produkt-Ideen zu konfrontieren“.<sup>86</sup>

Schon eingangs wurde bemerkt, dass in der Folge der neuen Gesetzgebung und vielleicht sogar bereits im Vorfeld z.T. mit erheblichen Marktanteilsverschiebungen zu Lasten des Agenturvertriebs gerechnet wird. Jedoch bleibt abzuwarten, wie sich die Versicherungsagenturen auf das neue Recht einstellen und ob es insbes. gelingt, die Umstellung unter Aufrechterhaltung der Kostenvorteile zu bewirken, die mit dieser Vertriebsform derzeit vielfach verbunden sind. Aus einzelnen Stellungnahmen Betroffener ist jedenfalls zu entnehmen, dass man sich größtenteils unter dem Eindruck der derzeit schon zweifelhaften Geltung von Beratungspflichten auf erheblich informationsfreudigere Verhaltensweisen eingerichtet hat. Im Nürnberger Institut für Versicherungswissenschaft wird die Entwicklung im Rahmen eines Forschungsprojekts laufend untersucht.<sup>87</sup>

82 Maschinenschr. Fassung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit VII B 4-120363 v. 9.12.2004; ähnlich schon der Abschlussbericht der Kommission zur Reform des Versicherungsvertragsrechts v. 19.4.2004, 2004, S. 58ff., Gesetzestextentwurf S. 195ff.

83 S.o. vorletzte Fn.

84 S. Art. 12 RL und §§ 42b/d RE.

85 S. Art. 13 RL und § 42c RE.

86 Beenken, *Versicherungsjournal* v. 9.12.2004.

87 Für Zwischenberichte s. künftig [www.assurances.de](http://www.assurances.de).

## 5 Fazit

Als wichtigstes Ergebnis lässt sich festhalten, dass das Recht der Verbraucherinformation im Begriff ist, die Herausforderungen eines marktgerechten und wettbewerbsadäquaten Verbraucherschutzes anzunehmen. Das gilt sowohl für die Europäisierung des Lauterkeitsrechts im neuen UWG, mit der auch das Leitbild mündiger Verbraucher übernommen wurde, als auch für das Transparenzgebot des § 307 Abs. 1 S. 2 und Abs. 3 BGB, das auf Markttransparenz abzielt. Soweit der Rspr. dazu noch übertriebene Schutzvorstellungen zugrunde liegen, wurden hier exemplarisch Korrekturvorschläge entwickelt. Auch die bank- und versicherungsrechtlichen Beratungspflichten gehören in den systematischen Zusammenhang des Rechts der Verbraucherinformation, so dass auch hierzu das neue Verbraucherleitbild zu berücksichtigen sein wird. Zu § 31 WpHG wurde dazu hauptsächlich die Marktorientierung der Befragungspflichten hervorgehoben. Entsprechendes gilt für die nach hier vertretener Ansicht bereits im geltenden Recht geregelten Befragungs- und Beratungspflichten des Versicherungsrechts.

Zur Einschätzung ökonomischer Folgen hat sich ergeben, dass das neue Lauterkeitsrecht sowie die AGB-Transparenzgebote der älteren Rspr. und des neuen § 307 BGB die Konsumentensouveränität bzw. die wirtschaftliche Selbstbestimmung des Verbrauchers voraussetzen. Die Zweifel an der Realität und Wirksamkeit selbstbestimmenden Verhaltens sind zwar ideologisch bestimmt, aber bislang im Kern unwiderlegt geblieben. Weiterführende Ansätze sind in der wettbewerbstheoretischen Forschung über asymmetrische Informationsverteilung sowie darin zu sehen, dass derartige Anomalien unter Bedingungen längerfristiger Kundenbeziehungen überwindbar erscheinen. Das Recht ist hier dringend auf Spezialforschungen zum Verhalten von und gegenüber Verbrauchern angewiesen, die informationsbereit und verständig sind.

Das Anlageberatungsrecht hat zur Abspaltung von Discount-Betrieben geführt. Anderes kann u.U. für die Neuerungen des Versicherungsvermittlerrechts in Betracht kommen, weil hier die Möglichkeiten eines Verzichts auf Beratung und Dokumentation durch Formerfordernisse in einer Weise erschwert werden soll, die mit dem Leitbild mündiger Verbraucher kaum mehr in Einklang zu bringen wäre.

## 6 Literaturverzeichnis

ASSMANN, H.-D.; SCHÜTZE, R., Handbuch des Kapitalanlagerechts, 2. Aufl., München 1997.

- BAUMBACH, A., Wen schützt das Wettbewerbsrecht, in: *Wirtschaft und Wettbewerb*, 1931, S. 5.
- BAUMBACH, A.; HEFERMEHL, W., *Wettbewerbsrecht*, 23. Aufl., München 2004.
- BEENKEN, M., Versicherer täuschen sich über Vermittlerrichtlinie, in: *Versicherungsjournal*, 9.12.2004, S. 3-7.
- CAHN, A., Grenzen des Markt- und Anlegerschutzes durch das WpHG, in: *ZHR*, 162. Jg., 1988, S. 1.
- CANARIS, C.-W., *Bankvertragsrecht*, Berlin 1988.
- DAUNER-LIEB, B., *Verbraucherschutz durch Ausbildung eines Sonderprivatrechts für Verbraucher*, Berlin 1983.
- DILLER, H. (Hrsg.), *Vahlens Großes Marketinglexikon*, 2. Aufl., München 2001.
- DILLER, H., Verbesserungsmöglichkeiten der Verbraucherinformation durch Berücksichtigung verhaltenstheoretischer Erkenntnisse, in: *Zeitschrift für Verbraucherpolitik*, 2. Jg., Nr. 1/1978, S. 24-41.
- DREHER, M., Der Verbraucher – Das Phantom in den opera des europäischen und deutschen Rechts?, in: *JZ*, 52. Jg., Nr. 4/1997, S. 167.
- DREXL, J., *Die wirtschaftliche Selbstbestimmung des Verbrauchers*, Tübingen 1998.
- EMMERICH, V., *Unlauterer Wettbewerb*, 7. Aufl., München 2004.
- GRÖNER, H.; KÖHLER, H., *Verbraucherschutz in der Marktwirtschaft*, Tübingen 1987.
- HERRMANN, H., Die Sachverwalterhaftung vermögenssorgender Berufe. Zu den berufssoziologischen und wirtschaftsrechtlichen Grundlagen der culpa in contrahendo, in: *JZ*, 38. Jg., Nr. 11-12/1983, S. 422.
- HERRMANN, H., Auslegung europäisierten Versicherungsvertragsrechts, in: *Zeitschrift für Europäisches Privatrecht*, 1999, S. 663.
- HERRMANN, H.; WAMBACH, A. (Hrsg.), *Erster Nürnberger Versicherungstag*, Nürnberg 2003.
- HERRMANN, H., Transparente Abschlusskosten in der Lebensversicherung und Europarecht, in: *Deutsche Zeitschrift für Wirtschafts- und Insolvenzrecht*, 14. Jg., Februar 2004, S. 45.
- HORN, N., Die Aufklärungs- und Beratungspflichten der Banken, in: *Zeitschrift für Bankrecht und Bankwirtschaft*, 1997, S. 139-152.
- HORN, N., Die richterliche Kontrolle von Entgeltklauseln nach dem AGB-Gesetz am Beispiel der Kreditwirtschaft, in: *Wertpapier-Mitteilungen*, 42. Jg., Sonderbeilage zu Nr. 11/1997, S. 1-23.



- KÖHLER, H., Das neue UWG, in: Neue Juristische Wochenschrift, 30. Jg., Nr. 57/2004, S. 2121-2131.
- KOLLER, I., Das Transparenzgebot als Kontrollmaßstab Allgemeiner Geschäftsbedingungen, Festschrift Steindorf 1990.
- KUHLMANN, E., Verbraucherpolitik, München 1990.
- NOBBE, G., Bankrecht, Berlin 1988.
- PALANDT, O., BGB, 64. Aufl., München 2005.
- PIEPENBROCK, H. (Hrsg.), Verbraucherpolitik in der sozialen Marktwirtschaft, Bonn 1984.
- PRÖLLS, E.; MARTIN, A., VVG, 27. Aufl., München 2005.
- REBMANN, K.; SÄCKER, F.J. (Hrsg.), Münchener Kommentar zum BGB, Band 1, 3. Aufl., München 1993.
- REICH, N., Markt und Recht, Neuwied/Darmstadt 1977.
- SCHMIDT, I., Wettbewerbspolitik und Kartellrecht, 8. Aufl., München 2005.
- SCHWARK, E., Kapitalmarktrecht, 3. Aufl., Stuttgart 2004.
- SIMITIS, K., Verbraucherschutz, Baden-Baden 1976.
- ULLMANN, E., Der Verbraucher – ein Hermaphrodit, in: Gewerblicher Rechtsschutz und Urheberrecht, 1991, S. 789-759.
- WAMBACH, A.; HERRMANN, H. (Hrsg.), Zweiter Nürnberger Versicherungstag, Nürnberg 2005.
- WIENEKE, L., Discount-Broking und Anlegerschutz, Berlin 1999.
- ZÖLLNER, W., Zivilrechtswissenschaft und Zivilrecht im ausgehenden 20. Jahrhundert, in: Archiv für die Civilistische Praxis, Bd. 188, Heft 2-3/1996, S. 85-102.
- ZÖLLNER, W., Regelungsspielräume im Schuldvertragsrecht, in: Archiv für die Civilistische Praxis, Bd. 196, Heft 1/1988, S. 1-22.

Teil 6

Institutionen

**Bernd Stauss**

# **Dienstleistungsmarketing als Innovator des Marketingverständnisses?**

**Eine kritische Auseinandersetzung mit dem Ansatz  
von Vargo/Lusch**

|     |                                                                                                                                     |     |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1   | Problemstellung .....                                                                                                               | 481 |
| 2   | Dienstleistungsorientierung als neue dominante Logik des Marketing im<br>Verständnis von Vargo/Lusch (2004) .....                   | 481 |
| 3   | Kritische Auseinandersetzung mit dem Ansatz .....                                                                                   | 484 |
| 3.1 | Zum Innovationsgrad der neuen Marketinglogik .....                                                                                  | 485 |
| 3.2 | Zum Verhältnis der neuen Marketinglogik zum Beziehungsmarketing .....                                                               | 487 |
| 3.3 | Zum Dienstleistungscharakter der neuen Marketinglogik .....                                                                         | 490 |
| 4   | Innovative Impulse des Dienstleistungsmarketing ohne Anspruch auf<br>grundsätzliche Veränderung der generellen Marketinglogik ..... | 494 |
| 5   | Zusammenfassende Schlussfolgerung .....                                                                                             | 495 |
| 6   | Literaturverzeichnis .....                                                                                                          | 496 |

# 1 Problemstellung

In jüngster Zeit wird wieder einmal ein epochaler Wandel im Marketingverständnis verkündet. In einem viel beachteten Aufsatz beschreiben Vargo und Lusch (2004) die Abkehr von der herkömmlichen am Gütertausch und dem Einsatz von Instrumenten orientierten Marketinglogik hin zu einer Sichtweise, die sie als serviceorientiert bezeichnen. In diesem Sinne ist Dienstleistungsmarketing nicht mehr nur eine der vielen „Bindestrich-Marketing“-Formen, sondern wird zum Kern einer neuen Auffassung von Marketing. Danach erweist sich das Dienstleistungsmarketing als zentraler Innovator des Marketingverständnisses und verschmilzt mit dem allgemeinen, so dass letztlich dieses im Sinne des Dienstleistungsmarketing zu verstehen ist.

Der vorliegende Beitrag setzt sich kritisch mit dem Aufsatz von Vargo und Lusch und der Sinnhaftigkeit einer solchen dienstleistungsbezogenen Konvergenz auseinander. Dazu wird zunächst der Ansatz in seinen Grundzügen präsentiert (Abschnitt 2). Dann erfolgt eine umfangreiche kritische Auseinandersetzung hinsichtlich des Innovationsgrades der neuen Logik, deren Abgrenzung gegenüber dem verwandten Konzept des Beziehungsmanagements und der Berechtigung der Bezeichnung des neuen Marketingverständnisses als servicezentriert. In diesem Zusammenhang wird nicht nur geprüft, inwieweit die Kernelemente des neuen Verständnisses dem Dienstleistungsmarketing-Denken entstammen, sondern auch, ob die vorgenommene Übertragung dieses Denkens auf das Marketing generell als innovativ, gelungen und fruchtbar betrachtet werden kann (Abschnitt 3). Diese kritische Reflexion wird ergänzt um die Darstellung von innovativen Beiträgen des Dienstleistungsmarketing für die generelle Marketingentwicklung, die in dem Aufsatz von Vargo und Lusch keine Beachtung gefunden haben (Abschnitt 4). Der Beitrag endet mit einer kurzen zusammenfassenden Schlussfolgerung (Abschnitt 5).

## 2 Dienstleistungsorientierung als neue dominante Logik des Marketing im Verständnis von Vargo/Lusch (2004)

Der Beitrag von Vargo und Lusch (2004) im Journal of Marketing mit dem Titel „Evolving to a New Dominant Logic for Marketing“ erhebt den Anspruch eines grundlegenden Perspektivenwechsels im Marketing, und zwar eines Wechsels von einer sachgüterorientierten, industriellen zu einer service-zentrierten Logik.

Die Autoren gehen davon aus, dass das herkömmliche Marketingverständnis in den letzten Jahrzehnten gravierende Wandlungsprozesse durchlaufen hat. Nachdem zu Beginn des 20. Jahrhunderts Marketing zunächst im Sinne der Distribution verstanden wird, entwickelt sich seit den späten 50er Jahren der entscheidungsorientierte Ansatz, der vorsieht, die unternehmerischen Ziele durch die Befriedigung von Kundenbedürfnissen mittels eines abgestimmten Einsatzes des Marketing-Instrumentariums („4 P“) zu erreichen. Dieser Ansatz basiert ihrer Ansicht nach im Wesentlichen auf einer Logik, die den Austausch industriell erzeugter Sachgüter in den Mittelpunkt stellt.

Seit den 80er Jahren entwickeln sich nun neue Konzepte, wie Beziehungsmarketing, Qualitätsmanagement, Supply Chain Management oder Netzwerkanalyse, vor allem aber das Dienstleistungsmarketing, das sich vom Sachgüterfokus befreit, weil sich dieser als ungeeignet erweist, die dienstleistungsspezifischen Probleme angemessen zu erfassen (vgl. Shostack 1977). Nach Auffassung der Autoren konvergieren diese zunächst weitgehend unabhängig voneinander entstandenen Ansätze zu einer neuen dominanten Logik des Marketing. Danach bewegt sich das Marketingverständnis weg von der Konzentration auf die diskreten Transaktionen von tangiblen, industriell erzeugten Produkten und hin zu einer service- und prozessorientierten Sichtweise, die den Austausch von intangiblen Gütern, insbesondere spezialisierten Fähigkeiten und Wissen, im Rahmen von Beziehungen fokussiert.

Diese service-zentrierte dominante Logik soll eine neue und umfassende Denkweise repräsentieren, die Sachgüter und Dienstleistungen integriert und eine breitere Basis für die Entwicklung des Marketing in Theorie und Praxis schafft.

Die neue service-zentrierte Perspektive beruht auf folgenden acht fundamentalen Annahmen („fundamental premises“ – FPs; vgl. Vargo/Lusch 2004, S. 6ff.):

*FP1: Die Anwendung von Spezialfähigkeiten und -wissen ist die grundlegende fundamentale Einheit des Austauschs.*

Im Kern werden nicht physische Ressourcen gegen Geld ausgetauscht, sondern spezialisierte Fähigkeiten und Wissen. Materielle Güter sind nichts anderes als tangible Beiprodukte einer Dienstleistung, die mit Hilfe von Spezialfähigkeiten und -wissen erstellt werden.

*FP2: Indirekte Austauschformen verbergen die grundlegende Einheit des Austauschs.*

Mit der zunehmenden Arbeitsteilung wird der anfängliche direkte und duale Austausch von spezialisierten Fähigkeiten und Wissen durch indirekte und bürokratische Formen ersetzt, so dass der eigentliche Charakter des Austauschs immer mehr verborgen bleibt. Dennoch ändert sich im Kern nichts: Menschen tauschen weiterhin Dienstleistungen für andere Dienstleistungen ein („services-for-services“). Geld, Sachgüter, Organisationen und vertikale Marketing-Systeme dienen nur als Austausch-Medien.

*FP3: Güter sind Distributionsmechanismen für die Bereitstellung von Dienstleistungen.*

Sachgüter stellen Verkörperungen von Wissen oder Aktivitäten dar. Ihre Relevanz ergibt sich nicht aus ihrem Besitz, sondern aus den Dienstleistungen, die sie erbringen. Sie ersetzen die direkte Serviceleistung und stellen somit Instrumente bzw. Distributionsmechanismen für Dienstleistungen und die Erreichung von Zufriedenheit dar.

*FP4: Wissen ist die fundamentale Quelle für Wettbewerbsvorteile.*

Nicht „operand resources“, d.h. Ressourcen, die mit dem Ziel einer bestimmten Wirkung bearbeitet werden (wie materielle Einsatzfaktoren), sind die Basis für Wettbewerbsvorteile, ökonomisches Wachstum und Wohlstand, sondern „operant resources“, die (wie insbesondere Wissen) eingesetzt werden, um den Wert natürlicher Ressourcen zu vervielfachen. Erfolgreich sind demnach die Unternehmen, die besser als andere in der Lage sind, Wissen so zu schaffen und zu nutzen, dass sie dem Kunden überlegene Angebote („value propositions“) machen können.

*FP5: Jede Wirtschaftstätigkeit ist Dienstleistungserstellung.*

Da der grundlegende ökonomische Austausch auf der Anwendung von mentalen und physischen Fähigkeiten („service provision“) beruht und industriell erstellte Güter nur Distributionsmechanismen für die Bereitstellung von Dienstleistungen darstellen, ist jede wirtschaftliche Tätigkeit Dienstleistungsproduktion.

*FP6: Der Kunde ist immer ein Co-Produzent.*

Während in der güterdominierten Logik Produzent und Kunde strikt voneinander getrennt sind, ist der Kunde aus service-zentrierter Perspektive immer am Wertschöpfungsprozess beteiligt. Das gilt auch in Bezug auf Sachgüter, da der Kunde den Wertschöpfungsprozess fortsetzt, indem er z.B. die Produkte nutzt, wartet oder an seine spezifische Nutzungssituation anpasst.

*FP7: Das Unternehmen kann nur Wert-Angebote machen.*

Produkte haben nicht einen immanenten Wert. Wert entsteht durch den Kunden und wird von ihm wahrgenommen. Marketing hat die wesentliche Funktion, in Co-Produktion mit dem Kunden Angebote zu entwickeln, ihm dadurch attraktive Wert-Vorschläge zu unterbreiten und ihn bei der Wertschöpfung zu unterstützen.

*FP8: Eine service-zentrierte Perspektive ist kundenorientiert und relational.*

Für die service-zentrierte Sichtweise sind Begriffe wie Integration, Kundenorientierung, Co-Produktion und Beziehungen zentral. Im Fokus stehen der Kunde sowie die Interaktion mit ihm und seine Integration in den Erstellungsprozess. Dabei ist grundsätzlich jeder Kundenkontakt als relational anzusehen. Das gilt auch für kurzfristige und diskrete Transaktionen von Sachgütern. Denn zum einen interagiert der Kunde im Gebrauch mit dem Produkt und ist an der Wertschöpfung beteiligt; zum anderen sind auch diese Transaktionen in der Regel mit sozialen und rechtlichen Verträgen – wie Garantien oder Markenversprechen – verbunden, die in die Zukunft reichen.

Aufbauend auf diesen Annahmen benennen die Autoren vier Merkmale, die die neue service-zentrierte Sichtweise des Marketings kennzeichnen (vgl. Vargo/Lusch 2004, S. 5):

1. Identifikation oder Entwicklung von Kernkompetenzen, des fundamentalen Wissens und der Fähigkeiten einer ökonomischen Einheit, die potenzielle Wettbewerbsvorteile repräsentieren.
2. Identifikation anderer Einheiten (potenzieller Kunden), die von diesen Kompetenzen profitieren können.
3. Pflege von Beziehungen, die die Kunden in die Entwicklung von individuellen und im Wettbewerb überzeugenden Angeboten („value propositions“) zur Befriedigung spezifischer Bedürfnisse integrieren.
4. Messung des Markt-Feedbacks durch die Analyse der finanzwirtschaftlichen Ergebnisse des Austauschs, um zu lernen, wie die Angebote und die finanzwirtschaftlichen Ergebnisse des Unternehmens verbessert werden können.

### 3 Kritische Auseinandersetzung mit dem Ansatz

Die nachfolgende kritische Auseinandersetzung mit der vorgeschlagenen neuen service-zentrierten Marketinglogik soll anhand von drei Fragestellungen erfolgen:

1. Was ist tatsächlich neu, und wie neu ist die neue Logik?
2. Wodurch unterscheidet sich die neue Logik vom Konzept des Beziehungsmarketing?
3. Inwiefern ist die Charakterisierung des Konzeptes als service-zentriert gerechtfertigt, und ist das Aufgehen des Dienstleistungsmarketing in einem so verstandenen allgemeinen service-zentrierten Verständnis wünschenswert?

Die Ergebnisse der Auseinandersetzung werden in acht Thesen zusammengefasst. Sie werden im anschließenden Abschnitt 4 durch zwei weitere Thesen ergänzt, in denen aufgezeigt wird, welche wesentlichen Impulse die allgemeine Marketingdiskussion dem Dienstleistungsmarketing zu verdanken hat. Dabei liegt der Schwerpunkt auf innovativen Impulsen, die in dem Beitrag von Vargo und Lusch nicht genannt werden und die auch übersehen werden, wenn man ihre hoch abstrakte und allgemeine Betrachtungsperspektive wählt.

### 3.1 Zum Innovationsgrad der neuen Marketinglogik

Die Autoren zeigen wichtige Entwicklungen der Marketingdiskussion auf und bieten ein integrierendes Konzept. Dies ist als wertvoller Beitrag zu würdigen. Allerdings erscheint die neue Perspektive zumindest teilweise deshalb besonders innovativ, weil das „traditionelle“ Marketingkonzept holzschnittartig und auch ein wenig verzerrend dargestellt wird. Dies sei am Beispiel des Verständnisses von Gütern als Einheit des Austauschs verdeutlicht.

Bei der Abgrenzung zwischen traditioneller und neuer Marketinglogik wird behauptet, das herkömmliche Marketing fokussiere auf den Austausch von Sachgütern. Dem wird als neue Sichtweise die Erkenntnis gegenübergestellt, dass Menschen über Austauschprozesse den Nutzen aus speziellen Fähigkeiten und Wissen ziehen wollen. In dieser Gegenüberstellung wird der abwegige Eindruck erweckt, als hätte sich das Marketing bisher primär mit dem Sachgütertausch befasst (so als wäre das Geld noch nicht erfunden), basierend auf der Annahme, dass Menschen Güter unabhängig von ihrem Nutzen besitzen wollten. Dieser Eindruck ist allerdings schlicht falsch; die „neue“ Sichtweise ist die alte, die in jedem Lehrbuch des traditionellen Marketing nachzulesen ist. So heißt es etwa bei Kotler/Bliemel (1999, S. 9f.): „Denkt man über physische Güter nach, so erkennt man, dass deren Bedeutung für den Verbraucher weniger im Eigentum am Gut zu sehen ist, sondern vielmehr in seiner Nutzung zur Befriedigung von Wünschen liegt... Das heißt, selbst physische Güter sind für uns im wesentlichen nur Mittel zur Erlangung der damit erbringbaren Dienstleistungen“. Da hier sogar bereits der Dienstleistungsbezug der Produktnutzung hergestellt wird, ist allenfalls eine terminologische Innovation feststellbar, da der Bedürfnisbefriedigungsprozess nun als Wertschöpfungsprozess bezeichnet wird.

Genauso wenig neu ist die Erkenntnis, dass Kunden den Wert von Marktangeboten wahrnehmen und bestimmen. Ganz im Gegenteil: Das traditionelle Marketing geht von der kundenseitigen Festlegung des Werts aus, wird doch der Wert als monetäres Äquivalent des Nettonutzens für den Kunden verstanden. Dementsprechend heißt es auch explizit bei Kotler/Bliemel (1999, S. 52): „Der Käufer empfindet oder beurteilt also den Wert eines Angebotes“.

Angesichts dieses Sachverhalts, der durch weitere Beispiele substantiiert werden könnte, lässt sich folgende These 1 aufstellen:

*These 1: Der Innovationsgrad der neuen Logik wird durch die verzerrte Darstellung des traditionellen Marketing übertrieben.*

Der nur begrenzt innovative Charakter des Ansatzes zeigt sich auch, wenn man die vier zentralen Merkmale näher betrachtet, die zu seiner Beschreibung herangezogen werden. Dies gilt insbesondere für die Merkmale 2 und 4. Die Identifikation potenzieller



ler Kunden, die von den Kernkompetenzen des Unternehmens profitieren könnten (Merkmal 2), gehört ebenso zum Kern des traditionellen Marketing wie die Bemühung um Feedback vom Markt, um die Angebote und das finanzwirtschaftliche Unternehmensergebnis zu verbessern (Merkmal 4).

Eine gewisse Innovation könnte darin gesehen werden, dass bei der Erhebung des Feedbacks vom Markt explizit auf finanzwirtschaftliche Kenngrößen Bezug genommen wird. Dies erscheint insofern grundsätzlich sinnvoll, weil unter dem ständig steigenden Wettbewerbs- und Kostendruck alle unternehmerischen Funktionsbereiche immer stärker vor der Notwendigkeit stehen, ihren Beitrag zur unternehmerischen Wertschöpfung nachzuweisen. Dies gilt insbesondere für das Marketing angesichts der Tatsache, dass die Marketingkosten einen immer größeren Anteil an den Gesamtkosten eines Unternehmens ausmachen (vgl. Diller 2000b, S. 136).

Den Ausführungen von Vargo und Lusch kann aber nicht entnommen werden, dass sie eine stärkere Verknüpfung von nicht-ökonomischen und ökonomischen Kenngrößen anstreben. Stattdessen scheinen sie ein sehr großes Vertrauen in den Feedback-Charakter von allein ökonomischen Kennziffern auch zu Lasten nicht-ökonomischer Größen zu haben. Damit gehen sie weit hinter den erreichten Erkenntnisstand bezüglich der Interpretierbarkeit finanzwirtschaftlicher Kennzahlen und ihrer Nutzbarkeit für organisationales Lernen zurück. Zu einem Zeitpunkt, wo selbst das Controlling die Grenzen einer allein finanzwirtschaftlichen Analyse lange erkannt und mit der Implementierung von Konzepten, wie der Balanced Scorecard, für die Beachtung zusätzlicher, insbesondere auch kundenorientierter Daten (wie Kundenzufriedenheit) sorgt, erscheint die ausschließliche Hinwendung zu Finanzgrößen in der neuen Marketinglogik als Anachronismus. Dementsprechend lautet These 2:

*These 2: Teilweise hat die neue Marketinglogik wenig innovativen Charakter, weil sie hinter die Einsichten der traditionellen Marketinglogik zurückfällt.*

Vergleichsweise innovativ ist es, dem Marketing die Identifikation oder Entwicklung der unternehmerischen Kernkompetenzen zu übertragen (Merkmal 1). Denn damit wird eine Bezugnahme auf den ressourcenorientierten Ansatz der strategischen Planung angedeutet. Das erscheint relevant, da ein Defizit bei der ressourcentheoretischen Betrachtung des Marketing existiert (vgl. Diller 2000b, S. 132). Doch diese Bezugnahme wird von den Autoren nicht theoretisch ausgeführt und vor allem nicht inhaltlich begrenzt, was z.B. hinsichtlich der Kunden als Ressourcen möglich wäre (vgl. Gouthier/Schmid 2003). Da dies aber nicht erfolgt, findet sich hier eine Art „update“ des umfassenden Marketingverständnisses als Unternehmensführungskonzept, mit dem das traditionelle Marketing schon in der Vergangenheit überfordert war. So bleibt unklar, was damit gewonnen wird, wenn man die strategische Unternehmensplanung als Marketing bezeichnet, bzw. was Marketingtreibende berechtigt und befähigt, sämtliche unternehmerischen Kernkompetenzen zu identifizieren und zu entwickeln. Dies führt zur dritten These:

*These 3: Die Zuweisung der generellen Verantwortung für die Identifikation und Entwicklung aller unternehmerischen Kernkompetenzen an das Marketing ist weder theoretisch fundiert noch praktisch realistisch.*

Relevanter erscheint die Abkehr von der instrumentellen Betrachtungsperspektive des Marketing. Wiederholt sind die Grenzen und Defizite dieser instrumentellen Orientierung als grundlegendem Paradigma der Marketingwissenschaft herausgearbeitet worden (vgl. Diller 2000b; Steffenhagen 2000). Diller (2000b, S. 135ff.) zeigt zudem marketingwissenschaftliche Entwicklungen auf, die zu einer Beseitigung dieser Defizite führen. Dazu gehören s.E. vor allem

- die zunehmende Überwindung der aktionistischen Perspektive durch interaktionsorientierte Konzepte des Beziehungsmarketing,
- die nicht nur reklamierte, sondern tatsächlich praktizierte Kundenorientierung, auch in Anknüpfung und Wiederbelebung der nutzenorientierten Denktradition,
- die Konzeption von Marktobjekten als variable Leistungsbündel im Anschluss an den Vorschlag von Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), die nicht nur eine Fortentwicklung des Dienstleistungsmarketing darstellt, sondern auch eine generelle austauschtheoretische Grundlegung von Marketingprozessen und die Optimierung von Wertkettensystemen ermöglicht.

Dies sind Aspekte, die auch in dem Beitrag von Vargo und Lusch hervorgehoben werden, nämlich die Betonung der interaktionsorientierten Sichtweise sowie die Relevanz von konsequenter Kundenorientierung und Kundenintegration im Rahmen eines auf Kundenbeziehungen ausgerichteten Konzepts. Dazu kommt auch bei ihnen die Bemühung, die Dichotomie von Sachgütern und Dienstleistungen in einem integrierenden Güteransatz zu überwinden. Bevor im Abschnitt 3.3 auf diesen serviceorientierten Aspekt näher eingegangen wird, soll zunächst die Beziehung zwischen der neuen Marketing-Logik und dem Konzept des Beziehungsmarketing diskutiert werden. Vargo und Lusch nennen diesen Ansatz explizit als wesentliche Quelle des neuen Marketingverständnisses. Zu prüfen ist allerdings, ob und, wenn ja, inwiefern die neue Marketing-Logik über das Beziehungsmarketing hinausgeht.

## 3.2 Zum Verhältnis der neuen Marketinglogik zum Beziehungsmarketing

Das Verhältnis von neuer Marketinglogik im Sinne von Vargo und Lusch zum Beziehungsmarketing soll anhand von Beiträgen Hermann Dillers überprüft werden, der als Pionier unter den deutschsprachigen Marketingwissenschaftlern die Diskussion zum Beziehungsmarketing und -management nachhaltig geprägt hat.

Hermann Diller hat sich wiederholt mit der Entwicklung des Marketing in Theorie und Praxis befasst. In seinem Beitrag „Entwicklungspfade des Marketing-Management“ (1995c, S. 8ff.) identifiziert er drei Trends, die s.E. die Entwicklung des Marketing kennzeichnen und die sich auch in dem Aufsatz von Vargo und Lusch wiederfinden:

1. Von der undifferenzierten Massenmarkt- zur differenzierten Individualplanung, d.h. zu einer kundenspezifischen Angebotsplanung, wofür prototypisch das Key-Account-Management und das Direkt-Marketing anzuführen sind.
2. Von der Egozentrierung zur Alterozentrierung der Marketingplanung, d.h. von einem eindeutig unternehmensbezogenen, vom Gewinnstreben abgeleiteten Marketingdenken hin zu einer konsequenten Orientierung am Kunden und dessen Bedürfnissen und Problemen.
3. Von der Ein-Kanal- zur Netzwerkperspektive der Marketingplanung. Wurde traditionell der Kunde als isoliertes „Angriffsobjekt“ des Marketing angesehen, der durch entsprechenden Instrumenteneinsatz zu einem bestimmten Verhalten stimuliert werden sollte, so zeigt sich zunehmend, dass der Markt aus einem Geflecht miteinander verknüpfter Akteure gebildet wird und dass Unternehmen als Bestandteil von Netzwerken von einem „Beeinflussungsmanagement“ zu einem „Beziehungsmanagement“ übergehen.

In dieser Trendbetrachtung erscheint das Beziehungsmanagement (bzw. das Beziehungsmarketing) als umfassendster Entwicklungspfad, da es die zusätzlich genannten Aspekte der konsequenten Kundenorientierung und kundenindividuellen Angebotsplanung integriert.

Schon Ende der 80er Jahre nimmt Diller eine grundlegende Charakterisierung des Beziehungsmanagements vor, weist dessen strategische Bedeutung nach und entwickelt ein erstes Mehrebenenmodell der Geschäftsbeziehung (vgl. Diller/Kusterer 1988). Auf dieser konzeptionellen Grundlage erfolgen Präzisierungen und Weiterentwicklungen (vgl. Diller 1994; 1995a; 1995b; 1997; 2001a) sowie Spezifizierungen, indem das Beziehungsmarketing im Kontext verwandter Managementkonzepte wie dem Key-Account-Management (vgl. Diller 1996a, 1998) oder dem Kundenbindungsmanagement (vgl. Diller 1996b; Diller/Müllner 1998), reflektiert bzw. im Hinblick auf seine Relevanz im Internet-Business überprüft wird (vgl. Diller 2001b, 2001c).

Beziehungsmarketing versteht Diller als ein strategisches Marketingkonzept, bei dem der Markterfolg durch systematisches Management, d.h. Analyse, Planung, Organisation und Kontrolle individueller Kundenbeziehungen, gesucht wird (vgl. Diller 2004, S. 45). Es geht dabei um eine Fokussierung der marktbezogenen Arbeit auf längerfristig angelegte, intensive, vertrauensvolle und ergiebige Geschäftsbeziehungen (vgl. Diller 1995b, S. 447).

Zur Charakterisierung des Beziehungsmarketing und in Abkehr von der instrumentellen Beeinflussungslogik des traditionellen Marketing stellt er dem herkömmlichen Instrumenten-Mix („4 P“) sechs grundlegende Prinzipien gegenüber („6 I“) (vgl. Diller 2000a, S. 43f.; 2001b, S. 73ff.):

- Information über den Kunden aufgrund der Nutzung von Kundendatenbanken,
- Individualisierung im Sinne einer möglichst individuellen Behandlung des Kunden,
- Investition, verstanden als Orientierung der Marketingaufwendungen am jeweiligen Kundenwertpotenzial,
- Interaktion, d.h. Ablösung der aktionistischen durch eine interaktionsbezogene Grundhaltung, die auf die Herstellung möglichst direkter und intensiver Kontakte zum Partner ausgerichtet ist,
- Integration im Sinne des Bemühens, Kunden in mehrfacher Hinsicht und an vielerlei Stellen an der Leistungserbringung mitwirken zu lassen, und
- eine übergreifende Idee, die die spezifische Programmatik charakterisiert und zu deren Profilierung dient.

Es fällt unmittelbar auf, dass eine große Übereinstimmung dieser Prinzipien mit Aussagen von Vargo und Lusch über die neue Logik des Marketing bestehen. Jeweils wird betont:

- die Abkehr von einer instrumentellen zu einer interaktionistischen Perspektive,
- die konsequente Realisierung der immer schon propagierten Maxime der Kundenorientierung,
- die Überwindung einer rein an Einzeltransaktionen orientierten Sichtweise,
- die Zentralität der Kundenbeziehung,
- die Relevanz der Kundenintegration und
- der Übergang von einer dualen zu einer netzwerkbezogenen Betrachtung.

Lässt man zunächst den Dienstleistungsbezug der Argumentation außer Betracht und konzentriert sich allein auf die Rolle, die dem Kunden zugewiesen wird, dann erscheinen das Konzept des Beziehungsmarketing und das der neuen Logik des Marketing ununterscheidbar. Vargo und Lusch haben offenbar nur mit anderen Worten nachvollzogen, was viele Autoren vor ihnen schon behauptet oder gefordert haben, nämlich das Beziehungsmarketing als neues Paradigma des Marketing zu begreifen.

*These 4: In Bezug auf die Rolle des Kunden sind das Konzept des Beziehungsmarketing und die neue Logik des Marketing identisch.*

Zu prüfen aber bleibt der Dienstleistungsbezug der neuen Logik. Dabei gilt es, die Fruchtbarkeit des gewählten Dienstleistungsverständnisses zu diskutieren und auch die Frage zu beantworten, inwiefern es gerechtfertigt erscheint, ein inhaltlich weitgehend dem Beziehungsmarketing entsprechendes Konzept als service-zentriert zu bezeichnen. Darüber hinaus erscheint es diskussionswürdig, ob die gewählte Perspektive zu mehr oder weniger Einsichten im Dienstleistungsmarketing und im Marketing generell führt.

### 3.3 Zum Dienstleistungscharakter der neuen Marketinglogik

Aufgrund der großen Übereinstimmung der neuen Marketinglogik mit dem Konzept des Beziehungsmarketing wäre es nahe liegend gewesen, dieses neue Verständnis als beziehungs-zentriert zu bezeichnen. Vargo und Lusch wählen allerdings die Charakterisierung „service-centered“, und sie geben eine Reihe von Hinweisen darauf, wie diese dienstleistungsbezogene Benennung zu rechtfertigen ist. Diese liegen darin, dass wesentliche Prinzipien des Beziehungsmanagements zunächst im Rahmen des Dienstleistungsmarketing (zusätzlich partiell im Investitionsgütermarketing) entwickelt wurden und die serviceorientierte Betrachtung aller Güter besonders pointiert von Vertretern des Dienstleistungsmarketing propagiert wird.

Die Prinzipien der Interaktion, Kundenintegration und Individualisierung sind klassische Komponenten des Dienstleistungsmarketing. Orientiert man sich am Prototyp der personenbezogenen Dienstleistung, so wird dies ganz besonders deutlich, da diese in Interaktion zwischen Kunde und Mitarbeiter des Dienstleistungsunternehmens unter Integration des Kunden erstellt wird, wobei eine kundenindividuelle Anpassung der Leistungserstellung erfolgt.

Viele Dienstleistungen werden darüber hinaus nicht einmalig genutzt, so dass sich von daher die Notwendigkeit einer kompromisslosen Kundenorientierung und einer transaktionsübergreifenden Gestaltung langfristiger Geschäftsbeziehungen ergibt. In diesem Zusammenhang stellt sich unmittelbar die Frage, ob hohe Investitionen in sämtliche Geschäftsbeziehungen sinnvoll sind bzw. welche am Kundenwert ausgerichtete Differenzierung vorzunehmen ist. Insofern liegen die Beziehungsorientierung und das Prinzip der Investition ebenfalls in der Logik des Dienstleistungsmarketing. Es ist daher auch wenig überraschend, dass die Autoren, die als erste dieses Konzept präsentiert haben, aus dem wissenschaftlichen Kontext des Dienstleistungsmarketing stammen (vgl. Berry 1983; Grönroos 1990).

Darüber hinaus sind es auch wissenschaftliche Vertreter des Dienstleistungsmarketing, insbesondere Gummeson und Grönroos, die sich stark für ein generelles, serviceorientiertes Güterverständnis einsetzen. So berufen sich Vargo und Lusch auch vor

allem auf diese Autoren. Sie zitieren Gummesson, der die Unterscheidung zwischen Gütern und Dienstleistungen für lange überholt hält. Seiner Ansicht nach geht es um den Wechsel von einer Produzentenperspektive zu einer Sichtweise, die die Nutzung und den Kunden zum Ausgangspunkt nimmt, so dass die Unterschiede irrelevant werden: „activities render services, things render services“ (Gummesson 1995, S. 250f.). In ähnlicher Weise verweisen sie auf Grönroos, der betont, dass Wert vom Kunden wahrgenommen und von ihm im Prozess der Dienstleistungsnutzung geschaffen wird (vgl. Grönroos 2000, S. 24f.).

All diese Beobachtungen belegen eindeutig, dass die neue Logik ein starkes Fundament im akademischen Dienstleistungsmarketing hat, das sich somit als ein wesentlicher Innovator des Marketingverständnisses erweist. Somit erscheint These 5 gerechtfertigt:

*These 5: Die neue dominante Logik verdankt wesentliche Impulse dem Dienstleistungsmarketing.*

In Bezug auf das Dienstleistungsverständnis und seine Anwendung durch Vargo und Lusch bleibt aber kritisch zu hinterfragen, ob diese tatsächlich neue und verbesserte Einsichten ermöglichen oder ob nicht eventuell das Gegenteil der Fall ist.

Vargo und Lusch definieren Dienstleistungen „as the application of specialized competences (knowledge and skills) through deeds, processes, and performances for the benefit of another entity or the entity itself“ (2004, S. 2). Mit dieser Begriffsfassung werden einerseits die unbefriedigenden Definitionsversuche im Sinne einer Enumeration oder Restkategorie überwunden, andererseits auch der Eindruck erweckt, als könnte der endlosen und fruchtlosen Bemühung um eine trennscharfe Differenzierung zwischen Sachgütern und Dienstleistungen ein Ende gesetzt werden (vgl. Engelhardt/Schnittka 2001, S. 921; Kleinaltenkamp 2001, S. 297f.; Woratschek 2001, S. 262f.). Das ist allerdings nur scheinbar der Fall. Denn selbst wenn man den Satz „activities render services, things render services“ akzeptiert, ist die offensichtliche Existenz von „activities“ und „things“ nicht aus der Welt geschafft.

Im Folgenden soll aber dieser Aspekt außer Acht gelassen und davon ausgegangen werden, dass sämtliche Marktangebote bei ihrer Nutzung Dienstleistungen für den Kunden bereitstellen. Akzeptiert man dies, kann das Dienstleistungsmarketing scheinbar die Eroberung des gesamten Marketingdenkens feiern: „Declare victory and abandon the notion of a separate field“ (Lovelock/Gummesson 2004, S. 33). Doch dies wäre ein Pyrrhus-Sieg, verbunden mit der Gefahr, das Ziel einer klaren Definition des Forschungsobjekts aufzugeben und sich in „einem schwammigen, ausufernden Feld zu verlieren“ (Meyer/Fichtel 2003, S. 212).

Diese Gefahr besteht insbesondere dadurch, dass wertvolle Differenzierungen zu Lasten einer integrierenden Sicht völlig unterschiedlicher Sachverhalte aufgegeben werden. Dies sei am Beispiel des Begriffs Kundenintegration, d.h. der Co-Produzentenrolle des Kunden, erläutert. Im herkömmlichen Dienstleistungsmarketing

stellt die Tatsache der Beteiligung des Kunden an der Leistungserstellung einen zentralen Untersuchungsgegenstand dar, weil sie für die Unternehmen eine Fülle relevanter Konsequenzen hat. Dazu gehört u.a.

- dass Kunden durch die Art der Beteiligung Einfluss auf die Qualität der Leistung nehmen,
- dass eine Produktion ohne Kunden und Lagerhaltung nicht möglich ist, was spezifische Probleme der Abstimmung von Angebot und Nachfrage mit sich bringt,
- dass die Dienstleistungserstellung häufig in direkten Interaktionen mit dem Personal des Unternehmens erfolgt, was insbesondere das Kundenkontaktpersonal zu einer wesentlichen Zielgruppe eines (internen) Marketing macht,
- dass der Kunde häufig den Ort der Leistungserstellung aufsuchen muss, was die Fragen der Standortwahl, der Gestaltung des physischen Umfelds und der vom Kunden zu durchlaufenden Prozesse aufwirft,
- dass Kundenintegration vom Kunden Zeitinvestitionen verlangt, so dass der objektive Zeitaufwand, die Zeitwahrnehmung und die Beeinflussungsmöglichkeiten von objektiver und subjektiv wahrgenommener Zeit zu wichtigen Themen werden, und vieles andere mehr.

Wenn Vargo und Lusch argumentieren, Kunden seien immer integriert, weil sie doch z.B. im Rahmen der Marktforschung Informationen lieferten oder bei der Nutzung von Gütern Co-Produzenten von Wert (besser wohl von „Nutzen“) seien, dann kann man dieser abstrakten Aussage zustimmen, aber es besteht die Gefahr, dass zentrale Unterschiede verwischt werden. Wenn ein Kunde ein physisches Produkt nutzt, z.B. zu Hause auf seiner elektronischen Heimorgel spielt, dann entstehen daraus für das Unternehmen keinerlei Interaktions-, Integrations- oder Kapazitätsprobleme bzw. andere der oben aufgeführten Konsequenzen einer Kundenbeteiligung an der Leistungserstellung. Im Dienstleistungsbereich ist aus Kundensicht zwischen Dienstleistungserstellung und -konsum nicht zu unterscheiden. Wenn man diese Perspektive aber auf Sachgüter überträgt, wird die faktisch beobachtbare Trennung zwischen Produktion und Konsum verdeckt, und die spezifischen Probleme einer Beteiligung von Kunden an der Leistungserstellung geraten aus dem Blick. Damit ist dem generellen Marketing nicht gedient, und die theoretisch und praktisch relevantesten Aspekte des Dienstleistungsmarketing erscheinen nebensächlich. Demnach lautet These 6:

*These 6: Die verwendete Definition von Dienstleistungen mit der Ausdehnung des Verständnisses von Co-Produktion auf den Gebrauch physischer Güter führt zu einer abstrakten Gleichsetzung unterschiedlicher Tatbestände und einer Aufgabe differenzierter dienstleistungsspezifischer Erkenntnisse.*

Analoges gilt für die uneingeschränkte Anwendung des Begriffs „relational“. Eine Ausweitung auf alle Kundenkontakte impliziert natürlich eine umfassende Integration; diese wird aber durch einen Bedeutungsverlust erkauft. Das Beziehungsmarketing

hat gerade die Augen geöffnet für Beziehungen aus Kundensicht, ihre relevanten Einflussfaktoren und die möglichen Unterschiede unter Kunden hinsichtlich ihrer Neigung, eine Beziehung zu Gütern und/oder Unternehmen einzugehen. Überträgt man nun den Begriff der Beziehung auch auf diskrete Transaktionen, wird die Unterscheidung zwischen transaktional und relational hinfällig, und der Erfahrungs- und Wissensschatz, der aus dieser Differenzierung gewonnen wurde, ist gefährdet.

*These 7: Die Ausdehnung des Beziehungsverständnisses auf diskrete Transaktionen beinhaltet die Gefahr einer Aufgabe differenzierter beziehungsbezogener Erkenntnisse.*

Die güterbezogene Generalisierung ist aus der Perspektive des herkömmlichen Marketing problematisch. Die vom Prototyp der Dienstleistung ins Beziehungsmarketing und von dort in die neue Logik übernommenen Prinzipien der Individualisierung, Interaktion und Kundenintegration lassen sich nur in Grenzen und häufig nur in völlig modifizierten Formen im Konsumgüterbereich realisieren. Trotz aller Fortschritte in der Informations- und Kommunikationstechnologie erscheint es beispielsweise für die Konsumgüterindustrie schon aufgrund der großen Kundenzahl und der räumlichen Distanz aus Effizienz- und Kostengründen unrealistisch, die größtmögliche Interaktion und vielfältige Integration des Kunden in die Leistungserstellung anzustreben (vgl. Diller 2001b, S. 81).

Aber auch im Dienstleistungsbereich steht diese Sichtweise im Gegensatz zu wichtigen Trends. Die moderne Dienstleistungswirtschaft orientiert sich nämlich nicht mehr nur an der in dualer Interaktion erstellten persönlichen Dienstleistung (Prototyp „Friseur“) und sucht nach neuen und erweiterten Möglichkeiten der gemeinsamen Werteproduktion (vgl. Prahalad/Ramaswamy 2004), sondern überträgt zugleich auch die Mechanismen der industriellen Produktion auf den Dienstleistungsbereich. Zu den aktuell diskutierten Themen gehören die Industrialisierung von Dienstleistungen, Service Engineering, Standardisierung und Modularisierung, Plattformstrategien usw. (vgl. Bullinger/Meiren 2001; Well 2001; Stauss 2002; Karmarkar 2004). Insofern steht der von Vargo und Lusch diagnostizierten „Servicialisation“ der Wirtschaft ein zumindest ebenso wichtiger Trend zur Anwendung der produktionsorientierten Güterlogik auf Dienstleistungsbranchen gegenüber.

*These 8: Die alleinige Bezugnahme auf Merkmale einer personenbezogenen direkten Dienstleistungserstellung (Interaktion, Individualisierung, Integration) führt zu einer Ausblendung relevanter Entwicklungen, wie der standardisierten und industriellen Dienstleistungsproduktion.*



## 4 Innovative Impulse des Dienstleistungsmarketing ohne Anspruch auf grundsätzliche Veränderung der generellen Marketinglogik

Dienstleistungsmarketing konnte sich nur als eigenständige Teildisziplin entwickeln, weil Güter mit einem hohen Grad an Intangibilität und Kundenbeteiligung spezifische Probleme für Kunden und Unternehmen aufwerfen (vgl. Fisk/Brown/Bitner 1993; Engelhardt/Schnittka 2001; Fassnacht/Homburg 2001; Meffert 2001). Intangibilität und Kundenbeteiligung implizieren spezifische Anforderungen an das Dienstleistungsmarketing, die mit den herkömmlichen Instrumenten des Sachgütermarketing („generelle 4P“) nicht angemessen bewältigt werden können. Dies hat zur Erweiterung des Instrumenten-Mixes durch ein neues, dienstleistungsspezifisches Instrumentenbündel geführt (Service 4P): Physical evidence, Processes, People, and Participating customers (vgl. Zeithaml/Bitner 2003, S. 24ff.; Stauss 2003, S. 202ff.).

Diese instrumentellen dienstleistungsspezifischen Ergänzungen führen nicht zu einer grundsätzlich neuen Sicht des generellen Marketing, sie weisen aber auf relevante Aspekte und Marketingbereiche hin, die zu beachten sind, wenn Güter mit einem hohen Grad an Intangibilität und Kundenbeteiligung angeboten werden.

*These 9: Das Marketing verdankt dem Dienstleistungsmarketing die Einsicht, dass das herkömmliche Marketinginstrumentarium nicht in der Lage ist, die spezifischen Anforderungen einer Dienstleistung angemessen zu erfüllen und daher erheblich ergänzt werden muss.*

Darüber hinaus hat das Dienstleistungsmarketing aber der generellen Marketingdiskussion auch innerhalb des Orientierungsrasters des herkömmlichen Marketing-Mix starke und innovative Impulse gegeben (vgl. Stauss 2003, S. 200ff.). Nur beispielhaft sei auf die Entwicklung des Yield Management im preispolitischen Kontext (vgl. Friege 1996), auf neue Erkenntnisse zum Interaktionsverhalten im Persönlichen Verkauf (vgl. Czepiele et al. 1985), zur Vermarktung intangibler Leistungen im Rahmen der Kommunikationspolitik (vgl. Lovelock 2001, S. 288ff.) oder zur wahrgenommenen Dienstleistungsqualität innerhalb der Produktpolitik hingewiesen (vgl. Parasuraman/Zeithaml/Berry 1985; Stauss/Hentschel 1991; Bruhn/Stauss 2000). Insofern lautet These 10:

*These 10: Das Marketing verdankt dem Dienstleistungsmarketing wesentliche innovative Impulse in allen Instrumenten des klassischen Marketing-Mix.*

## **5 Zusammenfassende Schlussfolgerung**

Die anhaltende Diskussion zum Paradigmawechsel im Marketing hat durch den Beitrag von Vargo und Lusch (2004) eine neue Richtung und Dynamik erfahren. Die Autoren beschreiben die Ablösung der sachgüter- und instrumentenorientierten Sichtweise durch eine Perspektive, die sie als service-zentriert bezeichnen. Danach erscheint das Dienstleistungsmarketing als wesentlicher Innovator des Marketing, und zwar in einem Ausmaß, dass nunmehr Marketing generell als Dienstleistungsmarketing zu verstehen ist.

Die kritische Analyse zeigt jedoch, dass die beschriebene neue Marketinglogik zum einen nicht so innovativ erscheint, wie von den Autoren dargestellt, zum anderen weitgehend mit dem Konzept des Beziehungsmarketing übereinstimmt. Darüber hinaus wird deutlich, dass das neue Konzept aus genereller Marketingperspektive problematisch ist, weil es partiell hinter den erreichten Erkenntnisstand zurückfällt und zudem das praktische sowie wissenschaftliche Marketing überfordert. Auch aus dem Blickwinkel des Dienstleistungsmarketing ist die beschriebene neue Marketinglogik nicht wünschenswert, da durch verallgemeinernde und abstrakte Definitionen völlig heterogene Sachverhalte subsumiert werden, so dass aus spezifischen Gütereigenschaften resultierende Probleme für Kunden und Unternehmen verborgen und zentrale dienstleistungsbezogene Einsichten ausgeblendet werden.

Selbstverständlich ist es unbestreitbar, dass – wie von Vargo und Lusch angesprochen – das wissenschaftliche Dienstleistungsmarketing eine zentrale Quelle für die neuere Marketingdiskussion darstellt, wie dies am Beispiel des Beziehungsmarketing nachweisbar ist. Doch die wissenschaftlichen und praktisch innovativen Impulse des Dienstleistungsmarketing für eine Verbreiterung und Vertiefung des Marketingdenkens gehen weit darüber hinaus. Sie bestehen zum einen in einer Ergänzung der Marketing-Mix-Betrachtung durch die Reflexion neuer, dienstleistungsspezifischer Instrumente. Zum anderen liegen sie in Bezug auf das herkömmliche Instrumenten-Mix in der Fokussierung auf spezifische Marketingprobleme, die aus der Intangibilität und Integrativität von Gütern resultieren. Wollte man eine güterspezifische Differenzierung aufgeben bzw. alle Güter als Dienstleistungen definieren und somit Marketing und Dienstleistungsmarketing gleichsetzen, so wäre damit zu rechnen, dass gerade diese innovativen Impulse in Vergessenheit geraten, weil sie gerade nicht für alle Güter relevant sind.

In seiner Reflexion der instrumentellen Orientierung des Marketing wählt Hermann Diller folgendes anschauliches Bild für die Suche nach dem Weg zu dem am besten geeigneten Marketingverständnis:

*„Als begeisterter Bergwanderer möchte ich für mein Thema die Allegorie der Gipfelbesteigung wählen, auf der wir uns als Marketingwissenschaftler befinden, um sozusagen den Olymp der Marketing-Wahrheit zu erreichen, wohl wissend, dass es sich hierbei um einen so hohen Berg handelt, dass wir ihn wohl nie ganz bezwingen werden. Trotzdem stehen wir – wie der Bergwanderer auch – immer wieder vor der Frage, welchen Weg wir auf den Gipfel einschlagen sollen, ob wir auf dem einmal eingeschlagenen Weg verbleiben oder umkehren und einen anderen suchen sollten, welche Ausblicke sich vom erreichten Niveau aus bieten und wie es mit unseren Kräften steht, die es einzusetzen gilt, wenn wir weiter nach oben streben“.*

(Diller 2000b, S. 125)

In diesem Sinne ist auch der von Vargo und Lusch empfohlene Weg zu prüfen. Doch auf diesem Weg werden wir die Zeichen auf handlungsrelevante Unterschiede zwischen Gütern übersehen. Damit verschlechtern sich unsere Chancen, den Gipfel zu erreichen.

## 6 Literaturverzeichnis

BERRY, L.L., Relationship Marketing, in: BERRY, L.; SHOSTACK, L.; UPAH, G.D. (Hrsg.), *Emerging Perspectives of Services Marketing*, Chicago 1983, S. 25-28.

BITNER, M.J., Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees, in: *Journal of Marketing*, 56. Jg., Nr. 4/1992, S. 57-71.

BRUHN, M.; STAUSS, B. (Hrsg.), *Dienstleistungsqualität*, 3. Aufl., Wiesbaden 2000.

BULLINGER, H.-J.; MEIREN, T., Service Engineering – Entwicklung und Gestaltung von Dienstleistungen, in: BRUHN, M.; MEFFERT, H. (Hrsg.), *Handbuch Dienstleistungsmanagement*, 2. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 149-175.

CZEPIEL, J.A.; SOLOMON, M.R.; SURPRENANT, C.F. (Hrsg.), *The Service Encounter: Managing Employee, Customer Interaction in Service Businesses*, Lexington 1985.

DILLER, H., Geschäftsbeziehungen als Gegenstand der Konsumentenforschung, in: FORSCHUNGSGRUPPE KONSUM UND VERHALTEN (Hrsg.), *Konsumentenforschung: gewidmet Werner Kroeber-Riel zum 60. Geburtstag*, München 1994, S. 201-214.

DILLER, H., Beziehungsmanagement, in: KÖHLER, R.; TIETZ, B.; ZENTES, J. (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing*, Stuttgart 1995a, Sp. 265-300.

DILLER, H., Beziehungs-Marketing, in: *WiSt*, 24. Jg., Nr. 9/1995b, S. 442-447.

- DILLER, H., Entwicklungspfade des Marketing-Management, in: BAUER, H.H.; DILLER, H. (Hrsg.), *Wege des Marketing*, Festschrift zum 60. Geburtstag von Erwin Dichtl, Berlin 1995c, S. 3-30.
- DILLER, H., Beziehungserfolge realisieren, in: *absatzwirtschaft*, Sondernummer Oktober 1996a, S. 174-187.
- DILLER, H., Beziehungsmanagement, in: *DBW*, 57. Jg., Nr. 4/1997, S. 572-575.
- DILLER, H., Kundenzufriedenheitsmessung im Key-Account-Management: Das KAM-QUAL-Konzept, in: SIMON, H.; HOMBURG, C. (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit*, 3. Aufl., Wiesbaden 1998, S. 349-375.
- DILLER, H., Customer Loyalty: Fata Morgana or Realistic Goal? Managing Relationships with Customers, in: HENNING-THURAU, T.; HANSEN, U. (Hrsg.), *Relationship Marketing*, Berlin 2000a, S. 29-48.
- DILLER, H., Die instrumentelle Orientierung des Marketing, in: BACKHAUS, K. (Hrsg.), *Deutschsprachige Marketing-Forschung: Bestandsaufnahmen und Perspektiven*, Stuttgart 2000b, S. 123-140.
- DILLER, H., Beziehungsmarketing, in: Diller, H. (Hrsg.), *Vahlens Großes Marketinglexikon*, 2. Aufl., München 2001a, S. 163-171.
- DILLER, H., Die Erfolgsaussichten des Beziehungsmarketing im Internet, in: EGGERT, A.; FASSOTT, G. (Hrsg.), *eCRM-Management der Kundenbeziehungen im Internet-Zeitalter*, Stuttgart 2001b, S. 65-85.
- DILLER, H., Wunderwaffe CRM? Möglichkeiten und Grenzen des Beziehungsmarketing im Internet, in: *markenartikel*, 63. Jg., Nr. 3/2001c, S. 90-104.
- DILLER, H., Die Bedeutung des Beziehungsmarketing für den Unternehmenserfolg, in: HIPFNER, H.; WILDE, K. (Hrsg.), *Grundlagen des CRM*, Wiesbaden 2004, S. 43-66.
- DILLER, H.; KUSTERER, M., Beziehungsmanagement. Theoretische Grundlagen und explorative Befunde, in: *Marketing ZFP*, 10. Jg., Nr. 3/1988, S. 211-220.
- ENGELHARDT, W.H.; KLEINALTENKAMP, M.; RECKENFELDERBÄUMER, M., Leistungsbündel als Absatzobjekte, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF)*, 45. Jg., Nr. 5/1993, S. 395-426.
- ENGELHARDT, W.H.; SCHNITTKA, M., Entwicklungstendenzen des Dienstleistungsmanagements aus Sicht der Wissenschaft, in: BRUHN, M.; MEFFERT, H. (Hrsg.), *Handbuch Dienstleistungsmanagement*, 2. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 917-939.
- FASSNACHT, M.; HOMBURG, C., Deutschsprachige Dienstleistungsforschung im internationalen Vergleich, in: *Die Unternehmung*, 55. Jg., Nr. 4/5 2001, S. 279-294.
- FISK, R.P.; BROWN S.W.; BITNER, M.J., Tracking the evolution of the services marketing literature, in: *Journal of Retailing*, 69. Jg., Nr. 1/1993, S. 61-103.

FRIEGE, C., Yield Management, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 25. Jg., Nr. 12/1996, S. 616-622.

GOUTHIER, M.H.J., Kundenentwicklung im Dienstleistungsbereich, Wiesbaden 2003.

GOUTHIER, M.H.J.; SCHMID, S., Customers and Customer Relationships in Service Firms: The Perspective of the Resource-based View, in: Marketing Theory, 3. Jg., Nr. 1/2003, S. 119-143.

GRÖNROOS, C., Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behaviour Interface, in: Journal of Business Research, 20. Jg., Nr. 1/1990, S. 3-11.

GRÖNROOS, C., Services Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach, 2. Aufl., West Sussex 2000.

GUMMESSON, E., Relationship Marketing: Its Role in the Service Economy, in: GLYNN, W.J.; BARNES, J.G. (Hrsg.), Understanding Services Management, New York 1995, S. 244-268.

KARMARKAR, U., Will You Survive the Services Revolution?, in: Harvard Business Review, 82. Jg., Nr. 6/2004, S. 100-107.

KLEINALTENKAMP, M., Synergiepotenziale zwischen Industriegüter- und Dienstleistungsforschung, in: Die Unternehmung, 55. Jg., Nr. 4/5 2001, S. 295-306.

KOTLER, P.; BLIEMEL, F., Marketing-Management, 9. Aufl., Stuttgart 1999.

LOVELOCK, C., Services Marketing, 4. Aufl., Upper Saddle River 2001.

MEFFERT, H., Zukünftige Forschungsfelder im Dienstleistungsmarketing, in: Die Unternehmung, 55. Jg., Nr. 4/5 2001, S. 327-339.

MEYER, A.; FICHTEL, S., Trends und Zukunft der Dienstleistungsforschung, in: FLIEß, S. (Hrsg.), Tendenzen im Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden 2003, S. 203-220.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L., A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, in: Journal of Marketing, 49. Jg., Nr. 4/1985, S. 41-50.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V., Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation, in: Journal of Interactive Marketing, 18. Jg., Nr. 3/2004, S. 5-14.

SHOSTACK, G.L., Service Positioning through Structural Change, in: Journal of Marketing, 51. Jg., Nr. 1/1987, S. 34-43.

SHOSTACK, G.L., Breaking Free from Product Marketing, in: Journal of Marketing, 41. Jg., Nr. 2/1977, S. 73-80.

STAUSS, B., Plattformstrategien im Service Engineering, in: BULLINGER, H.-J.; SCHEER, A.-W. (Hrsg.), *Service Engineering – Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen*, Berlin u.a. 2002, S. 329-350.

STAUSS, B., Dienstleistungsmarketing – eine Herausforderung für alle Unternehmen, in: KÜTING, K.; NOACK, H.-C. (Hrsg.), *Der große BWL-Führer*, Frankfurt am Main 2003, S. 198-204.

STAUSS, B.; HENTSCHEL, B., Dienstleistungsqualität, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt)*, 20. Jg., Nr. 5/1991, S. 238-244.

STEFFENHAGEN, H., Eine austauschtheoretische Konzeption des Marketing-Instrumentariums als Beitrag zur allgemeinen Marketing-Theorie, in: BACKHAUS, K. (Hrsg.), *Deutschsprachige Marketingforschung*, Stuttgart 2000, S. 141-174.

VARGO, S.L.; LUSCH, R.F., Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, in: *Journal of Marketing*, 68. Jg., Nr. 1/2004, S. 1-17.

WELL, B. VAN, *Standardisierung und Individualisierung von Dienstleistungen*, Wiesbaden 2001.

WORATSCHEK, H., Zum Stand einer „Theorie des Dienstleistungsmarketing“, in: *Die Unternehmung*, 55. Jg., Nr. 4/5 2001, S. 261-278.

ZEITHAML, V.A.; BITNER, M.J., *Services Marketing*, 3. Aufl., Boston u.a. 2003.

**Klaus Backhaus, Markus Voeth**

# **Industriegütermarketing**

**Bewährte Erkenntnisse und innovative Perspektiven**

|     |                                                                                                                            |     |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1   | Einleitung.....                                                                                                            | 503 |
| 2   | Die beschaffungsorientierte Analyse von Transaktionen auf Industriegüter-<br>märkten: Der Einsatz des SOR-Paradigmas ..... | 504 |
| 3   | Anbieter-Nachfrager-Relation.....                                                                                          | 506 |
| 3.1 | Interaktionsansätze .....                                                                                                  | 506 |
| 3.2 | Netzwerkansätze .....                                                                                                      | 508 |
| 3.3 | Die Geschäftsbeziehungsperspektive .....                                                                                   | 509 |
| 4   | Marketing-Verhaltensprogramme .....                                                                                        | 511 |
| 4.1 | Geschäftstypen als strategische Optionen.....                                                                              | 514 |
| 4.2 | Wertschöpfungsstufenübergreifende Perspektive .....                                                                        | 514 |
| 5   | Fazit .....                                                                                                                | 517 |
| 6   | Literaturverzeichnis.....                                                                                                  | 518 |

# 1 Einleitung

Auch wenn industrielle Vermarktungsprobleme von Beginn an innerhalb des Marketings Beachtung gefunden haben, hat sich das Industriegütermarketing (nicht völlig deckungsgleich, aber mit großen Vereinigungsmengen auch als Investitionsgütermarketing, Business-to-Business-(BtoB-, B2B-)Marketing, Business Marketing oder auch industrielles Marketing bezeichnet; vgl. Backhaus/Voeth 2004, S. 6f.) als eigenständiges Forschungsfeld erst in den 1960er und 1970er Jahren national und international herausgebildet.

Anfänglich ging es der Industriegütermarketingforschung v. a. um die Identifikation grundsätzlicher Besonderheiten industrieller Vermarktungsprozesse und damit um eine Abgrenzung gegenüber dem bereits etablierten Konsumgütermarketing. Von Beginn an entwickelten sich aber auch verschiedene Industriegütermarketing-spezifische Forschungsschwerpunkte, die z.T. parallel nebeneinander verfolgt wurden. Diese Forschungsschwerpunkte lassen sich grob den folgenden übergeordneten Bereichen subsumieren:

- organisationales Beschaffungsverhalten,
- Interaktions-, Netzwerk- und Geschäftsbeziehungs-/Relationshipansätze,
- Marketing-Verhaltensprogramme.

Die Keimzelle der Industriegütermarketingforschung liegt dabei vor allem in der Analyse des Verhaltens von industriellen Kunden. Die Betrachtung des industriellen (organisationalen) Beschaffungsverhaltens wurde dabei anfänglich einerseits aus der aus dem Konsumgütermarketing bekannten SOR (Stimulus-Organism-Response)-Perspektive vorgenommen. Da diese jedoch von gegenseitigen Beeinflussungen von Nachfragern und Anbietern in der einzelnen Transaktion weitgehend abstrahiert, wandte sich die Industriegütermarketingforschung andererseits praktisch zeitgleich auch den für viele Industriegütermärkte typischen Interaktionsprozessen zu. Hier wurden zunächst vor allem einfache Anbieter-Nachfrager-Beziehungen untersucht. Später wurden diese entweder im Hinblick auf die Anzahl und das Zusammenwirken der Beteiligten zu Netzwerkansätzen oder durch Ergänzung der Transaktionshäufigkeit zu Geschäftsbeziehungs-/Relationshipansätzen ausgebaut. Neben diesen Schwerpunktlegungen (Nachfragerseite bzw. interaktive Nachfrager-Anbieter-Beziehung) ging es zunehmend auch um die Ausgestaltung der anbieterseitigen Verhaltensprogramme.

Mit dem vorliegenden Beitrag wird zum einen der Versuch unternommen, zentrale und zugleich bewährte Forschungsergebnisse aus den angeführten Forschungsfeldern des Industriegütermarketings herauszuarbeiten. Neben theoretisch und empirisch gestützten Erkenntnissen werden dabei auch ausgewählte konzeptionelle Beiträge der



Industriegütermarketingforschung berücksichtigt, da gerade diese nicht selten dazu beigetragen haben, die Marketing-Aktivitäten von Industriegüterunternehmen nachhaltig zu verbessern, so dass den konzeptionellen Ansätzen durchaus ein normativer Stellenwert zugesprochen werden kann.

Darüber hinaus sollen zum anderen für jedes Forschungsfeld auch ausgewählte aktuelle Entwicklungstrends aufgezeigt werden. Hierbei ist zu beachten, dass in der Industriegütermarketingforschung von Beginn an zwar viele Industriegüter-spezifische Fragestellungen aufgegriffen wurden; allerdings hat die Industriegütermarketingforschung möglicherweise trotzdem noch nicht den Entwicklungsstand wie die Konsumgütermarketingforschung erreicht. Zu diesem Ergebnis kommt zumindest eine Befragung von Marketing-Hochschullehrern im deutschsprachigen Raum. 68 % der 131 befragten Wissenschaftler schätzten im Rahmen der Befragung den Entwicklungsstand der Industriegütermarketingforschung dabei weniger fortgeschritten im Vergleich zur Konsumgütermarketingforschung ein (vgl. Backhaus/Voeth 2004, S. 14). Aus diesem Grunde kommt gerade den zukünftigen Forschungsfeldern im Industriegütermarketing eine besondere Aufmerksamkeit zu.

Zu beachten ist hierbei allerdings, dass die angeführten Forschungsergebnisse und Entwicklungstrends keine abschließende Aufzählung darstellen. Stattdessen basieren sie eher auf einem subjektiven Eindruck über die Ergebnisse und Trends der Industriegütermarketingforschung.

## **2 Die beschaffungsorientierte Analyse von Transaktionen auf Industriegütermärkten: Der Einsatz des SOR-Paradigmas**

Konzeptionell erfolgte der Zugang der Industriegütermarketingforschung schwerpunktmäßig über das verhaltenswissenschaftlich geprägte SOR-Paradigma, das vom Konsumentenverhalten auf das organisationale Beschaffungsverhalten übertragen und durch Industriegütermarkt-spezifische Besonderheiten angereichert wurde. Es waren so vor allem die verschiedenen Modelle des organisationalen Beschaffungsverhaltens, die den Einstieg in einen eigenständigen Ansatz für das Industriegütermarketing markieren. Ende der 1960er bzw. Anfang der 1970er Jahre wurden die Besonderheiten des organisationalen Beschaffungsverhaltens konzeptionell und z. T. auch empirisch herausgearbeitet. Als besonders erklärungsrelevant erwiesen sich hierbei:

1. *Mehrpersonen-/organisationenentscheidungen (Buying Center-Problematik)* bei organisationalen Kaufprozessen, die auch heute noch forschungstreibend sind (vgl. z.B. Büschken 1994; Voeth 2004). Kernfragen bei der Analyse von Buying Centern und ihrer Bedeutung für die Kaufentscheidung waren dabei vor allem Folgende:
  - Welche *Personen* im oder außerhalb eines Unternehmens konstituieren das Buying Center (konzeptionelle Vorschläge finden sich z.B. bei Silk/Kalwani 1982)?
  - Lassen sich typische *Rollen*träger identifizieren, die auf die Mehrpersonenentscheidung in wiederkehrender Weise Einfluss nehmen? Hierzu wurden mit den Rollenkonzepten von Webster/Wind (1972) und dem Promotoren- / Opponentenmodell von Witte (1976) grundlegende Erkenntnisse erarbeitet, die in der Folgezeit weiterentwickelt und ausdifferenziert wurden (z.B. bei Gemünden/Walter 1996 für den deutschen Sprachbereich und bei Sheth/Mittal/Newman 1999 für den englischsprachigen Bereich).
  - Wie lässt sich der *Einfluss* von Buying Center-Mitgliedern im Hinblick auf die gemeinsam zu treffende Kaufentscheidung ermitteln? Oder anders formuliert: Wie entstehen aus Individualpräferenzen der einzelnen Buying Center-Mitglieder Gruppenpräferenzen? Hierzu wurde ein umfassendes Set von methodischen Lösungsvorschlägen erarbeitet (vgl. die Übersicht bei Voeth/Brinkmann 2004, S. 355). In diesem Forschungsgebiet wurden dabei auch Lösungsvorschläge adaptiert, die aus methodengeprägten anderen Forschungsgebieten stammen (z.B. Operations Research).
2. *Phasen im organisationalen Beschaffungsprozess*: Organisationale Beschaffungsprozesse haben einen sehr viel deutlicher ausgeprägten Prozesscharakter, innerhalb dessen sich unterschiedliche Phasen erkennen lassen. Backhaus/Günter (1976) zeigen, dass eine Reihe von Transaktionsprozessen in für alle Marktbeteiligten objektiv beobachtbaren Teilphasen abläuft. Für diese Teilphasen (Vorabfragen-, Angebotserstellungs-, Kundenverhandlungs-, Abwicklungs- und Gewährleistungsphase) sind empirisch nachweisbar unterschiedliche Marketingprobleme relevant, und es zeigt sich, dass mit zunehmender Phasendurchdringung eine „schleichende Partnerbindung“ in der Einzeltransaktion einsetzt (creeping commitment).
3. *Kauftypen/Kaufklassen*: Schon 1967 machen Robinson/Faris/Wind (1967) klar, dass unterschiedliche Kaufanlässe zu unterschiedlichen Kaufverhaltensweisen führen. So hängt z.B. das Informationsverhalten wesentlich davon ab, ob es sich bei dem Kauf um einen Neukauf, modifizierten Wiederkauf oder identischen Wiederkauf handelt. Das Kaufklassenkonzept ist vielfach reanalysiert (z.B. Wilson et al. 1991), empirisch überprüft (z.B. Anderson et al. 1987) und in Kombination mit Phasenansätzen zum so genannten „Buy Grid“-Modell weiterentwickelt worden.

Die konzeptionell orientierte Forschung zum organisationalen Beschaffungsverhalten, die zu Beginn der 1970er Jahre auch eine Reihe von komplexen Totalmodellen hervor-

gebracht hat (vgl. z.B. Sheth 1973; Choffray/Lilien 1978), wobei Teile der Modelle auch empirisch überprüft worden sind (zu den Ergebnissen vgl. Sheth/Sharma 2004), ist auch heute noch durch diese frühen Erkenntnisse geprägt. Grundlegend innovative Konzepte zur Erklärung organisationalen Beschaffungsverhaltens wurden seitdem im Grunde aber nicht mehr vorgelegt. Es erfolgten lediglich kleinere Ergänzungen. So wurde z.B. durch Sheth/Mittal/Newman (1999) ein neuer Rollenträger im Buying Center identifiziert: der „Bezahler“ („Payer“). Stattdessen steht inzwischen die Entwicklung von auf den vorliegenden Erklärungsmodellen aufbauenden Messmodellen und -methoden im Vordergrund. Da zur Abbildung und Erklärung multipersonalen bzw. organisationalen Beschaffungsverhaltens inzwischen verschiedene, teils aufeinander aufbauende, teils konkurrierende Messansätze vorliegen (vgl. den Überblick bei Voeth/Brinkmann 2004), besteht weitergehender Forschungsbedarf in diesem Bereich im Hinblick auf die Validierung der vorliegenden Messansätze. Erschwert werden zusätzliche (empirische) Validitätstests allerdings auf Industriegütermärkten dadurch, dass die Datenbeschaffung strukturell mit größeren Schwierigkeiten als auf vielen Konsumgütermärkten verbunden ist.

## 3 Anbieter-Nachfrager-Relation

### 3.1 Interaktionsansätze

Dass seit längerer Zeit keine neuartigen Erklärungsansätze für organisationales Beschaffungsverhalten vorgelegt worden sind, ist möglicherweise aber auch dadurch erklärbar, dass sich die Industriegütermarketingforschung bereits relativ früh stärker auf das Interaktionsparadigma zur Erklärung von Transaktionsprozessen auf Industriegütermärkten konzentrierte, das insbesondere durch die „Industrial Marketing and Purchasing (IMP)-Group“ zu einem Netzwerkansatz ausgebaut wurde.

Während das SOR-Paradigma die Nachfragerseite isoliert von der Anbieterseite betrachtet, wurde zwar nicht ausschließlich, aber insbesondere im europäischen Raum herausgearbeitet, dass eine solche isolierte Betrachtung der Marktparteien wenig sinnvoll ist. Das Ergebnis von Verkaufsanstrengungen des Anbieters hängt so nicht alleine von einer Marktpartei ab, sondern vom Zusammenspiel zwischen Buying Center und Selling Center. Viele Industriegüter werden eben auf Märkten gehandelt, bei denen sich Anbieter und Nachfrager gegenseitig beeinflussen, wobei die Interaktion soweit gehen kann, dass der Kunde sogar in den Produktionsprozess des Anbieters integriert wird (Customer Integration) (vgl. Kleinaltenkamp/Fließ/Jacob 1996). Das erfordert eine simultane Betrachtung von Absatz-, Produktions- und Beschaffungsentscheidungen. Transaktions- (und Produktions-) Prozesse werden dabei als interaktiv bezeichnet,

wenn zwei oder mehr Partner ihre verbalen und nichtverbalen Aktionen aneinander orientieren, wobei Aktion und Reaktion interdependent sind (vgl. z.B. Kern 1990).

In der Interaktionsperspektive haben dabei zunächst vor allem dyadische Interaktionsansätze (Zweiparteien-Ansätze) besondere Bedeutung in der Forschung erlangt (für eine Bestandsaufnahme vgl. Backhaus/Büschken 1997). Zu innovativen Ergebnissen haben insbesondere die so genannten „Matchingstudien“ geführt. Diese zeigen, dass das Resultat eines Interaktionsprozesses zwischen Käufer und Verkäufer vor allem davon abhängt, wie ähnlich sich die beiden Partner in Bezug auf ihre demografischen und kognitiven Merkmale sowie ihre Persönlichkeitsmerkmale und ihr Rollenverständnis sind (vgl. z.B. Schoch 1969). Bleibende Erkenntnis aus den Interaktionsansätzen ist zudem, dass es für den Transaktionserfolg offenbar nicht so sehr darauf ankommt, dass eine der beiden Parteien bestimmte erfolgversprechende Eigenschaften besitzt; stattdessen ist vielmehr entscheidend, wie gut die beiden Transaktionsparteien zueinander passen (vgl. z.B. Koch 1987). Diese Überlegung lässt sich auch an folgendem Beispiel demonstrieren: „Der junge, dynamische, sprachgewandte Verkäufertyp kann in Bezug auf einen bestimmten Käufer, z.B. einen ähnlich strukturierten Einkäufer eines mittelständischen Unternehmens, sehr erfolgreich sein, bei einem Repräsentanten einer öffentlichen Behörde dagegen unter Umständen auf erhebliche (Distanz-) Probleme stoßen“ (Backhaus 2003, S. 142). Damit wurde die gesamte Literatur zu den optimalen Eigenschaften von Verkäufern in Frage gestellt.

Besondere Bedeutung im Rahmen des Interaktionsparadigmas kommt der Analyse des Verhandlungsverhaltens insbesondere bei *Preisverhandlungen*, zu. Da Leistung und Gegenleistung am Beginn des industriellen Vermarktungsprozesses häufig noch nicht feststehen und erst in einem gegenseitigen Interaktionsprozess festgelegt werden, wird im Aushandeln der von Anbieter und Nachfrager zu erbringenden Teilleistungen ein konstitutives Merkmal des gesamten Industriegütermarketings gesehen (vgl. Backhaus 2003, S. 5). Die besondere Bedeutung von (Preis-)Verhandlungen für industrielle Vermarktungsprozesse (vgl. hierzu auch Diller 2000, S. 298) ergibt sich zudem dadurch, dass industrielle Leistungen nicht immer von einzelnen, sondern häufig von verschiedenen Anbietern gemeinschaftlich erbracht werden, so dass neben der Anbieter-Nachfrager-Verhandlung auf Industriegütermärkten regelmäßig auch Anbieter-Anbieter-Verhandlungen zu führen sind (vgl. Voeth/Rabe 2004, S. 1017).

Angesichts der Zentralität, die (Preis-)Verhandlungen auf Industriegütermärkten zukommt, ist umso überraschender, dass sich in diesem Themenfeld erst relativ spät eigenständige Beiträge der (engeren) Industriegütermarketingforschung finden lassen. Zum Teil ist dies sicherlich auch darauf zurückzuführen, dass die sozialpsychologische Forschung bereits sehr früh vielfältige Forschungsbeiträge zur Verhandlungsanalyse vorgelegt hat, die sich vielfach unmittelbar auf Industriegütermarketing-Fragestellungen übertragen ließen. Neben eigenschaftstheoretischen Untersuchungen, bei denen die Abhängigkeit des Verhandlungsergebnisses von den demografischen Merkmalen bzw. Persönlichkeitsmerkmalen der Verhandelnden untersucht wurde

(vgl. die Überblicksdarstellungen bei Bazerman et al. 2000), dominieren dabei in diesem Forschungszweig einerseits Ansätze, die situativen Einflüssen nachgehen (vgl. z.B. zum Einfluss von Macht Marwell/Ratcliff/Schmitt 1969 oder von Zeitdruck Pruitt/Drews 1969). Andererseits konnten auch die Erkenntnisse der ebenfalls den sozialpsychologischen Ansätzen zurechenbaren kognitiven Verhandlungstheorie (vgl. hierzu grundlegend Tversky/Kahnemann 1974 und darauf aufbauend Raiffa 1982) im Industriegütermarketing aufgegriffen werden.

Verstärkt seit den 1980er Jahren finden sich in der Industriegütermarketingforschung allerdings eigenständige Beiträge zu (Preis-)Verhandlungen. Beispielsweise wurde im Bereich des Behavioral Accounting der Frage nachgegangen, wie Kosteninformationen das Entscheidungs- und Verhandlungsverhalten von Verhandlungsführenden beeinflussen (vgl. hierzu vor allem Plinke 1985).

Zusammenfassend ist allerdings zu konstatieren, dass das Thema „(Preis-)Verhandlungen“ in der Industriegütermarketingforschung noch nicht in dem Umfang aufgegriffen worden ist, wie es der empirischen Relevanz des Themas entspricht (vgl. Voeth/Rabe 2004, S. 1033f.). Daher ist zu erwarten, dass dem Forschungsfeld „Preisverhandlungen“ in Zukunft ein größerer Stellenwert innerhalb der Industriegütermarketingforschung zukommen wird, indem entweder noch nicht ausreichend im Industriegütermarketing aufgegriffene Forschungsansätze zur Verhandlungsanalyse (z.B. spieltheoretische Ansätze) stärker integriert oder indem bereits teilweise aufgegriffene Ansätze, wie z.B. die sozialpsychologischen Ansätze, verstärkt auch empirisch überprüft und weiterentwickelt werden.

Weitere Forschungsbemühungen sind auch im Forschungsfeld „Customer Integration“ zu erwarten. Neben neuen deskriptiven Erkenntnissen, z.B. durch weitere „Blue Print“ Analysen, die aufzeigen, an welchen Stellen Kunden in den Wertschöpfungsprozess des Anbieters integriert werden (vgl. Kleinaltenkamp 1996), sind auch weitere konzeptionelle Forschungsanstrengungen notwendig, um die effektiven und effizienten Gestaltungsalternativen der innovativen Customer Integration aufzudecken.

## 3.2 Netzwerkansätze

Das Interaktionsparadigma in der Netzwerkperspektive interpretiert das Funktionieren von Industriegütermärkten aus dem erweiterten Blickwinkel heraus, dass Industriegütermarketing-Transaktionen zu einem wesentlichen Anteil nicht dyadisch organisiert sind, sondern multilateral, und dass diese Austauschbeziehungen Teile eines Netzes weiterer Austauschbeziehungen zwischen Konkurrenten und Kunden des Kunden sind, die sich mehr oder weniger direkt oder indirekt gegenseitig beeinflussen (vgl. Mattsson 2004, S. 177). Diese Position wird insbesondere von der Industrial Marketing and Purchasing (IMP)-Group repräsentiert. Der dyadische Interaktionsansatz

wird dadurch konzeptionell erweitert, dass nicht nur die sogenannten fokalen Netze, die die direkten Beziehungen zwischen den betrachteten Unternehmen und ihren Austauschpartnern analysieren, dargestellt werden. Vielmehr wird immer wieder betont, dass die fokalen Netzwerke wiederum Bestandteile größerer Netzwerke sind, die einerseits durch eine gewisse Stabilität, andererseits aber auch durch einen permanenten Wandel gekennzeichnet sind (vgl. Dubois/Gadde/Mattsson 2003). In letzter Konsequenz wird schließlich auch bestritten, dass solche komplexen Netzwerke bewusst gesteuert werden können. „It is more realistic to understand the management process as managing *in* rather than managing *of* networks“ (Mattsson 2004, S. 192).

Der Netzwerkansatz, der zu Beginn der 1980er Jahre in die Literatur eingeführt wurde, hat eine Fülle von nahezu ausschließlich konzeptionellen Folgestudien hervorgebracht.

Obwohl eine gewisse methodische Breite bei diesen Folgestudien zu beobachten ist, zeigt eine zusammenfassende Analyse der Ergebnisse der Forschung um die IMP-Group durch einen ihrer prominenten Vertreter, David Ford, auf einer ISBM-Konferenz im Jahre 2004 an der Harvard Business School, dass sich Vertreter dieser Forschungsrichtung sehr stark von der normativen, Handlungsempfehlungen gebenden Perspektive verabschiedet haben und eher auf deskriptive Studien setzen (vgl. Ford 2004).

Obwohl die IMP-Group selbst den Schwerpunkt ihrer Forschung nicht auf explikative und normative Ansätze des Beziehungsmanagements gelegt hat, so hat sie jedoch eine Fülle von Arbeiten angestoßen, die in diese beiden Gruppen fallen. So sind insbesondere für die Anbieter/Nachfrager-Dyade einstellungsbezogene (z.B. Zufriedenheit, Commitment, Vertrauen) als auch verhaltensbezogene Konstrukte wie das Bezahlen einer Preisprämie (z.B. Mishra/Heide/Cort 1998) sowie spezifische Investitionen (z.B. Plinke/Söllner 2003) analysiert worden.

### 3.3 Die Geschäftsbeziehungsperspektive

Während die Interaktions- und Netzwerkperspektive zunächst einzeltransaktionsorientiert waren, zeigte sich gerade für die Vermarktung auf Industriegütermärkten sehr schnell, dass der Einzeltransaktionsbezug einen zu engen Erklärungsrahmen lieferte. Speziell im Industriegütermarketing stellt die Einzeltransaktion oftmals nur einen Baustein im Rahmen einzeltransaktionsübergreifender Geschäftsbeziehungen dar. Dies führte dazu, dass dem Beziehungs- oder Relationship-Marketing schon relativ früh – nicht zuletzt auch durch die IMP-Group – besondere Aufmerksamkeit zuteil wurde (vgl. z.B. Hakansson 1982 im internationalen und Diller/Kusterer 1988 und Diller 1995 im deutschen Schrifttum).

Als Geschäftsbeziehung werden dabei in Anlehnung an Plinke solche (Wiederkauf-) Transaktionen bezeichnet, die nicht zufällig aufeinander folgen, sondern zwischen denen ein begründeter Verbund besteht (vgl. Plinke 1989). Dieser Verbund ist bedingt durch Investitionen, die die Marktparteien ineinander tätigen und die dadurch zu einem Lock-in führen, solange die gegenseitigen Investitionen noch nicht amortisiert sind (vgl. Backhaus/Büschken 1999). Aufgrund der weitreichenden Auswirkungen auf das Marketing-Verhaltensprogramm wird in der Literatur auch die Meinung vertreten, die Relationship-Perspektive begründe ein neues Forschungsparadigma im Marketing (vgl. zu einer kritischen Analyse Backhaus 1997).

Die Forschungsarbeiten zu industriellen Geschäftsbeziehungen sind heute kaum noch zu überblicken. Der Versuch einer Systematisierung der betriebswirtschaftlichen Erkenntnisse führt zu folgendem Ergebnis:

1. Es liegen verschiedene Ansätze zur Erklärung von Geschäftsbeziehungen vor, die auf unterschiedliche Theoriestränge rekurrieren, z.B. verhaltenwissenschaftliche Erklärungen (vgl. z.B. Sheth/Parvartiyar 1995) oder neoinstitutionale Bezüge (vgl. z.B. Söllner 2004; für eine Bestandsaufnahme Rese/Söllner/Utzig 2003).
2. Es ist eine Vielzahl von individuellen und organisationalen Einflussfaktoren in ihrem Einfluss auf die Entwicklung von Geschäftsbeziehungen analysiert worden (für eine kurze Übersicht vgl. Homburg/Jensen 2004, S. 487ff.).
3. Die Forschung zu Geschäftsbeziehungen ist eng gekoppelt mit der Forschung zur Kundenbindung, die der Frage nachgeht, wie man Kunden zu loyalen Nachfragern macht, also eine Geschäftsbeziehung (fort)entwickelt. Hier liegen elaborierte Modelle speziell für den Industriegüterbereich vor (vgl. Homburg/Jensen 2004).
4. Schließlich befassen sich Autoren auch damit, wie man für Gewinnerzielungszwecke die Geschäftsbeziehung instrumentell nutzen kann. Dynamisches Pricing ist ein Instrument, bei dem die Tatsache ausgenutzt wird, dass der Kunde über einen gewissen Zeitraum an den Anbieter gebunden ist (vgl. z.B. Späth 1994).

Wenn man auch davon ausgehen muss, dass die Geschäftsbeziehungsperspektive vielleicht keine neue paradigmatische Position im Marketing generell und im Industriegütermarketing im Speziellen begründet hat, so hat diese Perspektive den Erkenntnisstand dennoch erheblich erweitert und wird auch in Zukunft ein Hauptstrang der Industriegütermarketingforschung bleiben.

## 4 Marketing-Verhaltensprogramme

Während bei den beschaffungs-, interaktions-, netzwerk- und geschäftsbeziehungsorientierten Ansätzen im Industriegütermarketing die deskriptive und explikative Perspektive die normative Perspektive deutlich dominiert, haben andere Ansätze im Industriegütermarketing gerade die Entwicklung von Marketing-Verhaltensprogrammen zum Kernpunkt ihres Anliegens gemacht. Dazu sind insbesondere die Konzepte, die zur Strukturierung von Lehrbüchern entwickelt wurden, zu zählen. Eine Literaturübersicht zeigt, dass sich im Laufe der Zeit drei wesentliche konzeptionelle Zugänge zu den Managementempfehlungen im Industriegütermarketing herauskristallisiert haben (vgl. Backhaus/Bonus/Sabel 2004).

- (Erweiterter) instrumenteller Ansatz,
- Value-Ansatz und
- Geschäftstypenansatz.

Während die beiden ersten Ansätze die normativen Industriegütermarketing-Konzeptionen in den USA dominieren, ist der Geschäftstypenansatz vor allem in Europa, insbesondere in Deutschland, entwickelt worden, obwohl mit den Kauftypen und dem Buy Grid-Modell auch Vorläufer der in Europa elaborierten Geschäftstypen-Ansätze in den USA existieren.

Der *(erweiterte) instrumentelle Ansatz* liegt rein quantitativ den meisten Lehrbüchern zugrunde (vgl. Backhaus/Bonus/Sabel 2004). Von einem erweiterten instrumentellen Ansatz wird deshalb gesprochen, weil gewisse Differenzierungen bei den 4P vorgenommen werden. So werden z.B. Serviceleistungen (vgl. z.B. Hutt/Speth 2003) gesondert betrachtet, aber auch internationale Fragestellungen (vgl. z.B. Bingham 1998) einbezogen, oder es wird nach der Stellung im Lebenszyklus differenziert (vgl. Rangan et al. 1995). Zudem adressiert die überwiegende Zahl von Lehrbuchautoren darüber hinaus normative Aussagen zum transaktionsübergreifenden Beziehungsmanagement. Im Ergebnis zeigen die Ausführungen in diesem Typ von Lehrbüchern die Einflussfaktoren auf, die bei der Gestaltung der Marketinginstrumente auf Industriegütermärkten zu beachten sind. Die Ausführungen bleiben in der Regel relativ allgemein, werden bei den erweiterten Ansätzen jedoch je nach Differenzierungsdimension spezifischer.

Der *wertorientierte Ansatz*, der insbesondere von Anderson/Narus (2004) prominent vertreten wird, ist eigentlich ein Ansatz, der grundsätzlich einen konzeptionellen Zugang zu Marketingproblemen generell liefert, aber von Anderson/Narus auf Industriegütermärkte beschränkt wird. Letztlich bestimmen die Endkonsumenten, was in der Wertschöpfungskette passiert, so dass die abgeleitete Nachfrage auf den Industriegütermärkten ihr wertgenerierendes Netzwerk strukturell und prozessual so positi-



onieren muss, dass es die nachgefragten Werte tatsächlich zur Verfügung stellt, um entsprechende Preisbereitschaften zu realisieren.

Das zentrale Ergebnis des Value-Ansatzes liegt in der Empfehlung einer klaren Nutzenkommunikation, die fokussiert ist auf den (monetären) Wert, den ein Leistungsangebot dem (End-)Kunden stiftet. Dem Kunden sollte der Mehrnutzen im Prinzip „vorgerechnet“ werden. Dabei kommt es darauf an, den „Mehr“-wert glaubhaft in quantitative Größen zu transformieren.

Der *Geschäftstypenansatz* setzt an der Tatsache an, dass auf Industriegütermärkten sehr heterogene Leistungen angeboten und gekauft werden. Während Standardleistungen in routinemäßig ablaufenden Transaktionsprozessen, die teilweise durch elektronische Systeme unterstützt werden, ge- und verkauft werden, ist beispielsweise der Transaktionsprozess für eine Flugplatzbefeuerungsanlage hoch individualisiert. Hier werden Leistungen und Gegenleistungen im Verhandlungsprozess festgelegt. Vor dem Hintergrund der Heterogenität der Vermarktungsprozesse auf Industriegütermärkten erscheint es daher sinnvoll, für die Gestaltung normativer Handlungsempfehlungen Typen von Transaktionsprozessen zu unterscheiden (vgl. Backhaus/Mühlfeld 2004, S. 233). Diese Typen sollen dadurch gekennzeichnet sein, dass innerhalb des jeweiligen Typs relativ homogene Transaktionsprozesse relevant sind, während zwischen den Typen ein möglichst großes Maß an Heterogenität angestrebt wird (vgl. Backhaus 2003, S. 299). Vor dem Hintergrund des Spannungsfeldes zwischen Einzelfallbetrachtung (Möglichkeit zur Berücksichtigung aller Vermarktungsbesonderheiten, keine Verallgemeinerungsmöglichkeit) und generalisierender Aussage (Möglichkeit zur Ableitung allgemeingültiger Erkenntnisse, Abstraktion von Besonderheiten des Einzelfalls) bieten Typologien damit eine Zwischenlösung mit einem mittleren Generalisierungsgrad und teilweiser Berücksichtigung von Vermarktungsbesonderheiten des Einzelfalls. Dies ermöglicht es, typenspezifische Marketing-Verhaltensprogramme zu entwickeln. Auch wenn sich solche Typologien durchaus auch in anderen Teildisziplinen des Marketings finden (vgl. Voeth 2003, S. 99ff.), sind sie vor allem für die (europäische) Industriegütermarketing-Literatur prägend. Die Breite mittlerweile vorliegender Typologisierungsansätze lässt sich systematisch in drei Gruppen unterteilen.

*Morphologische Ansätze* sind dadurch gekennzeichnet, dass in formal deduktiver Weise Güterkategorien gebildet werden. Dies führt unmittelbar zu dem so genannten Commodity-Ansatz, bei dem z.B. Güter verschiedener Bearbeitungsstufen unterschieden werden: z.B. Teile, Roh- und Einsatzstoffe (vgl. Engelhardt/Günter 1981).

*Empirisch-induktive Ansätze* basieren auf induktiv entwickelten Beschreibungsmerkmalen von Transaktionsprozessen, die zu Transaktionsprofilen verdichtet werden, wobei ähnliche Profile zu einer Gütergruppe zusammengefasst werden. Dazu zählt beispielsweise die Einteilung nach dem Kaufanlass in Neukäufe, modifizierte Wiederkäufe, identische Wiederkäufe (vgl. Robinson/Faris/Wind 1967).

*Theoretisch-deduktive Ansätze* generieren Typologien aus einer geschlossenen theoretischen Konzeption heraus. So werden z.B. unter Rückgriff auf die Theorien der Neuen Institutionenökonomik Transaktionstypenportfolios entwickelt (vgl. z.B. Plinke 1992 u. 1997; Kleinaltenkamp 1997). Theoretisch-deduktive Ansätze führen z.B. zu Typologien, wie Güter mit Such-, Erfahrungs- oder Vertrauensgutcharakter (vgl. z.B. Weiber/Adler 1995), oder liefern Geschäftstypen, die z.B. auf Basis der Transaktionskostentheorie zu den Transaktionstypen Produkt-, Projekt- und Verbundgeschäft (vgl. ausführliche Darstellung bei Backhaus/Aufderheide/Späth 1994 sowie Backhaus/Mühlfeld 2004) bzw. Produkt-, Anlagen-, System- und Zuliefergeschäft (vgl. Backhaus 2003) kommen.

Geschäftstypenansätze haben in der Literatur zu interessanten Ergebnissen im Hinblick auf normative Handlungsempfehlungen geführt. So finden sich im Geschäftstypenansatz von Backhaus/Aufderheide/Späth (1994) konkrete Hinweise für das jeweilige Typ-spezifische Vertragsverhalten von Industriegüteranbietern und -nachfragern. Im Produktgeschäft sollten vollständige Verträge vereinbart werden, in denen alle Details für Leistungen und Gegenleistungen fixiert werden können. Die Begründung liegt darin, dass für Anbieter wie Nachfrager vor dem Kauf die Unsicherheit durch entsprechende Informationspolitik des Anbieters praktisch völlig beseitigt werden kann. Vorformulierte Standardverträge können eingesetzt werden, weil im Produktgeschäft standardisierte Leistungen auf anonymen Märkten verkauft werden. Anders verhält es sich dagegen im Projektgeschäft, bei dem rechtlich gesehen Werkvertragsrecht anzuwenden ist. Hier werden Leistungen und Gegenleistungen erst im Verhandlungsprozess festgelegt, und das vorherrschende Vertragsmuster sind kontingente Verträge, die zwar vollständig sind, aber eben kontingent: Es werden für alternative Eintrittszenarien Folgewirkungen vereinbart. Dies ist typischerweise der Fall, wenn klar definierte Projekte wie im Anlagenbau, verhandelt werden. Im Verbundgeschäft dagegen werden unvollständige Verträge verhandelt, so genannte relationale Kontrakte. Sie sind dadurch gekennzeichnet, dass sie sich auf Tatbestände beziehen, die zumindest partiell nicht gerichtsfest verifizierbar, sondern im besten Fall beobachtbar sind, so dass die Möglichkeit zum Abschluss vollständiger Verträge entfällt (vgl. Aufderheide/Backhaus 1995, S. 58). Das ist z.B. der Fall, wenn sich ein Nachfrager durch Einstieg in eine Teilsoftware in eine Lock-in-Situation gegenüber dem Anbieter begibt, ohne dass er selbst fixieren will, wie die Weiterentwicklung der Software auszusehen hat. Es wird z.B. lediglich vereinbart, dass der Anbieter seine Software auf dem jeweils neuesten Stand hält. Wie der neueste Stand jedoch festgestellt wird, ist i.d.R. nicht eindeutig verifizierbar.

Die Geschäftstypenansätze haben auf der normativen Ebene zu einer erheblichen Differenzierung der Marketing-Verhaltensprogramme in den verschiedenen Geschäftstypen geführt. In neuerer Zeit sind erste Forschungsanstrengungen unternommen worden, die Wahl der Geschäftstypen selbst zum Entscheidungsproblem zu machen. Damit werden Geschäftstypen nicht als vorgegeben interpretiert, sondern als zu wählende Option.

## 4.1 Geschäftstypen als strategische Optionen

Der überwiegende Teil der bisher vorliegenden geschäftstypenspezifischen Literatur geht von gegebenen Geschäftstypen aus. Ein Unternehmen agiert entweder im Produkt-, Projekt- oder Verbundgeschäft. In vielen Fällen lässt sich die Einordnung in einen Geschäftstyp aber auch als marktstrategisches Wahlproblem interpretieren. So kann ein Unternehmen, das im kundenindividuellen Projektgeschäft tätig ist, durch Standardisierung seiner Komponenten und der entsprechenden Schnittstellen zu einem Produktgeschäft mutieren. Mit anderen Worten: Die Zuordnung zu einem Geschäftstyp kann auch als marktstrategisches Wahlproblem begriffen werden, da der Geschäftstyp durch Gestaltung des Ausmaßes der spezifischen Nachfragerinvestitionen beeinflusst wird. Genau so gut kann ein Produktgeschäft durch Individualisierung der Schnittstellen zu anderen Produkten ins Verbundgeschäft transformiert werden. Die Anbieter wechseln mit diesen strategischen Entscheidungen sozusagen die Wettbewerbsarena (vgl. Backhaus/Mühlfeld 2005). Erste Forschungsergebnisse zu diesen Fragen der marktstrategischen Dynamisierung von Geschäftstypen wurden bisher von Mühlfeld (2004) vorgelegt. In einer Simulation wurde dabei untersucht, unter welchen Bedingungen ein Geschäftstypenwechsel sinnvoll ist. Auch die Motive und Maßnahmen, mit denen solche Geschäftstypenwechsel realisiert werden können, sind Gegenstand erster Forschungsüberlegungen geworden (vgl. Backhaus/Mühlfeld 2005). In der Zukunft werden vor allem empirische Studien zeigen müssen, welche Bedeutung diese konzeptionellen Überlegungen für die praktische Umsetzung haben werden. Aber auch theoretisch konzeptionelle Arbeit ist noch in großem Umfang notwendig. Deshalb erschließt sich hier ein neues Forschungsfeld für das Industriegütermarketing.

## 4.2 Wertschöpfungsstufenübergreifende Perspektive

Geschäftstypenansätze sowie die darauf aufbauenden Marketing-Verhaltensprogramme werden in der Industriegütermarketing-Literatur darüber hinaus überwiegend für einfache, weil einstufige Anbieter-Nachfrager-Beziehungen diskutiert. Damit wird allerdings implizit von der Tatsache abstrahiert, dass Anbieter und industrieller Nachfrager häufig Bestandteil umfangreicher und aus mehr als zwei Stufen bestehender Wertschöpfungsketten sind. Das heute immer offensichtlicher werdende Erfordernis, Beschaffungs- und Vermarktungsaktivitäten nicht nur auf die unmittelbar vor- oder nachgelagerten Wertschöpfungsstufen, sondern auch stufenübergreifend auszurichten, hängt dabei eng mit der in vielen Märkten gerade in den 1990er Jahren erfolgten Veränderung von Wertschöpfungsketten zusammen. Der im Zuge der fortschreitenden Internationalisierung auftretende Zwang, sich auf bestehende Stärken

und (Kern-)Kompetenzen zu fokussieren, hat viele Unternehmen zu einer deutlichen Reduktion ihres eigenen Wertschöpfungsanteils veranlasst. Eine wertschöpfungsstufenübergreifende Tendenz zur Reduktion der Fertigungstiefe führt aber zwangsläufig zu einer Verlängerung von Wertschöpfungsketten, die wiederum neuartigen Abstimmungsbedarf zwischen aufeinander folgenden Stufen, aber auch innerhalb der gesamten Kette erforderlich macht. Nicht zuletzt aus diesem Grunde nehmen in anderen betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen, wie z.B. Produktion und Logistik, Konzepte, die auf diese zentrale Veränderung gerichtet sind, unter dem übergeordneten Begriff des Supply Chain Managements inzwischen einen zentralen Stellenwert ein.

Auch für die Industriegütermarketingforschung ergeben sich aus den aufgezeigten Veränderungen von Wertschöpfungsketten neue Herausforderungen. Zu beachten ist hierbei, dass der oben beschriebene Netzwerkansatz diese Entwicklung im Grunde bereits sehr früh aufgegriffen hat, indem einfache Anbieter-Nachfrager-Relationen in komplexere Akteurskonstellationen überführt wurden. Allerdings werden im Netzwerkansatz multiple Beziehungsstrukturen ohne normativen Anspruch untersucht (vgl. Mattsson 2004, S. 192). Daher lassen sich die Erkenntnisse des Netzwerkansatzes nur bedingt für die marktbezogene Steuerung von Wertschöpfungsketten nutzen.

Durch die Veränderung von Wertschöpfungsketten entsteht (zusätzlicher) Forschungsbedarf innerhalb des Industriegütermarketings vor allem in folgender Hinsicht: Zum einen führt der verringerte Wertschöpfungsanteil und der damit einhergehende erhöhte Zulieferanteil zu einer grundsätzlichen Stärkung der Beschaffungsfunktion in den Kundenunternehmen (vgl. Fassnacht/Möller 2004, S. 383ff.). Hierdurch entsteht allerdings nicht nur zusätzlicher (Preis-)Druck in Transaktionsbeziehungen, in denen weitgehend standardisierte Leistungen zwischen Anbieter und Nachfrager ausgetauscht werden. Zugleich werden Anbieter auch zum Objekt marktstrategischer Aktivitäten ihrer Kunden. So ist zu erwarten, dass die bereits in der Literatur unter Schlagworten, wie Supplier Relationship Marketing (vgl. z.B. Pechek 2003), Beschaffungsmarketing (vgl. z.B. Koppelman 1995) oder Reverse Marketing (vgl. z.B. Leenders/Blenkhorn 1989), erhobene Forderung, den Marketing-Ansatz auf die unternehmerische Beschaffungsfunktion zu übertragen, zukünftig ein noch größeres Gewicht zukommen wird. Ein stärkeres „Beschaffungsmarketing“ durch Industriegüter-Kunden stärkt allerdings (bei nicht vollständig austauschbaren Leistungen) auch deren Interesse an einer Intensivierung der Geschäftsbeziehung mit als besonders leistungsfähig eingestuft Zulieferern (vgl. Fassnacht/Möller 2004, S. 386). Auch aus diesem Grunde wird das Forschungsfeld „Geschäftsbeziehungsmanagement“ zukünftig vermutlich eine noch weiter anwachsende Bedeutung innerhalb der Industriegütermarketingforschung erlangen (müssen). Zu diesem Ergebnis kommt auch die bereits angeführte Befragung von Marketing-Hochschullehrern aus dem deutschsprachigen Raum zum Entwicklungsstand und den Perspektiven der Industriegütermarketingforschung. Auf die Frage nach den zukünftig besonders relevanten Forschungsfeldern im Industriegütermarketing wurde so (aus 16 vorgegebenen Forschungsfeldern) den Bereichen „Kundenintegration“ und „Geschäftsbeziehungsma-

nagement“ von den 131 befragten Hochschullehrern im Durchschnitt der größte zukünftige Forschungsbedarf zugeordnet.

Zum anderen eröffnen verlängerte Wertschöpfungsketten aber auch neue Spielräume für Industriegüteranbieter. Von Bedeutung sind hierbei vor allem folgende Aspekte:

1. Die beschriebene Intensivierung der Geschäftsbeziehungen in industriellen Wertschöpfungsketten kann z.B. dazu führen, dass Nachfrager in die internen Prozesse ihrer Zulieferer eingreifen und diesen etwa Vorgaben zu deren Beschaffungsverhalten machen. Beispielsweise ist es in der Automobilzulieferindustrie inzwischen üblich, dass Systemlieferanten den vorgelagerten Komponentenlieferanten vorgeben, bei welchen wiederum vorgeschalteten Teilezulieferern diese ihren Beschaffungsbedarf abzudecken haben. Hierdurch gelingt es den Systemlieferanten, den Komponentenlieferanten verbesserte Beschaffungskonditionen zu ermöglichen, indem sie die Beschaffungsvolumina verschiedener Komponentenlieferanten beim gleichen Teilelieferanten bündeln. Vorteilhaft ist diese Maßnahme jedoch auch für den Systemlieferanten, da er die Komponentenlieferanten zugleich veranlasst, einen (Groß-)Teil der erzielten Beschaffungskostenvorteile an ihn weiterzugeben.

Solche wertschöpfungsstufenübergreifenden Aktivitäten lassen sich jedoch nicht allein innerhalb der Beschaffungspolitik, sondern ebenso innerhalb der Vermarktung entwickeln und einsetzen. Im obigen Beispiel könnte beispielsweise auch der Teilelieferant die engeren Beziehungen innerhalb der Wertschöpfungskette dazu nutzen, die beschriebenen Prozesse zu initiieren. In diesem Fall würde er seine Leistungen nicht an seinen direkten Kunden, den Komponentenlieferanten, vermarkten; stattdessen würde er sich direkt an dessen Kunden, den Systemlieferanten, wenden. Dieses als „mehrstufiges“ Marketing (vgl. Rudolph 1989) bezeichnete Phänomen wurde in der Industriegütermarketingforschung bislang nur vereinzelt, keinesfalls aber systematisch aufgegriffen. Daher stellt der konsequente Ausbau des Forschungsfeldes „mehrstufiges Marketing“ eine weitere Aufgabe für die Industriegütermarketingforschung dar.

2. Auf der anderen Seite entstehen neue Herausforderungen für Industriegüteranbieter auch in Bezug auf die gesamte, nun aus einer größeren Zahl von Stufen bestehende Wertschöpfungskette. Ähnlich dem aus dem Supply Chain Management bekannten Problem des so genannten „Bullwhip-Effekts“ (vgl. Lee/Padmanabhan/Whang 1997) – dieser Effekt beschreibt das Phänomen, dass sich Nachfrageschwankungen entlang der Stufen einer Supply Chain verschärfen – entstehen durch die Verlängerung von Wertschöpfungsketten auch innerhalb der Vermarktung zusätzliche Abstimmungsaufgaben. Die Koordination der gesamten Wertschöpfungskette kann dabei vielfach nicht mehr allein dem Marktmechanismus zwischen den verschiedenen Marktstufen überlassen werden. Stattdessen wird die wertschöpfungsstufenübergreifende Koordination der Vermarktungsaktivitäten zu einer eigenständigen zusätzlichen Aufgabe. Da allerdings damit zusammenhängende Forschungsfragen, wie beispielsweise die Abbildung und Mes-

sung mehrstufiger Präferenzen – hier gilt es den Zusammenhang zwischen den Präferenzen von Unternehmen verschiedener Marktstufen, die in einem Zulieferverhältnis zueinander stehen, zu erforschen – oder die Entwicklung eines stufenübergreifenden Pricings – hier müssen Preis-Instrumente erforscht werden, die nicht länger der Koordination der Marktbeteiligten (wettbewerbliche Zulieferbeziehung), sondern die eher der Maximierung des wertschöpfungsstufenübergreifenden Gewinns dienen (kooperative Zulieferbeziehung) – noch weitgehend unbeantwortet sind, bildet auch dieser Bereich ein wichtiges zukünftiges Forschungsfeld innerhalb des Industriegütermarketings.

Schließlich stellt sich für die Industriegütermarketingforschung auch die Frage, wie sich wertschöpfungsstufenübergreifende Überlegungen innerhalb der oben angeführten Geschäftstypenansätze berücksichtigen lassen. Hierbei ist beispielsweise von Interesse, inwieweit die aus Geschäftstypen abgeleiteten Marketing-Verhaltensprogramme durch die beschriebene Verlängerung der Wertschöpfungsketten Veränderungen unterworfen sind, ob die geschäftstypspezifischen Marketing-Verhaltensprogramme von der Position von Anbieter und Nachfrager innerhalb der Wertschöpfungskette abhängen oder wie sich mehrstufige Transaktionsbeziehungen (z.B. Vorlieferant, Zulieferer, Hersteller) innerhalb der Ansätze abbilden, erklären bzw. normativ gestalten lassen. Da sich die Industriegütermarketingforschung mit diesen Fragen allerdings bislang kaum beschäftigt hat, ist in der Integration der wertschöpfungsstufenübergreifenden Perspektive in Geschäftstypenansätzen ein weiteres wichtiges Forschungsfeld zu sehen.

## 5 Fazit

Mit dem vorliegenden Beitrag wurde das Ziel verfolgt, bestehende (und bewährte) Erkenntnisse der Industriegütermarketingforschung darzustellen, um hierauf aufbauend für die Zukunft möglicherweise interessante Forschungsfelder im Industriegütermarketing zu identifizieren. Im Kern hat sich dabei zum einen gezeigt, dass die Industriegütermarketingforschung – z.B. in den von uns untersuchten Schwerpunktbereichen – eine Vielzahl eigenständiger Forschungsergebnisse generiert hat. Zum anderen wurde auch deutlich, dass viele aktuelle, aber auch grundsätzliche Fragen, die für Industriegütermärkte von Bedeutung sind, noch nicht ausreichend analysiert worden sind.

Werden allerdings die in diesem Beitrag als besonders relevant eingestuft offenen Forschungsfelder, wie z.B. Messmodelle für multipersonales Kaufverhalten, (Preis-) Verhandlungsanalyse, Geschäftsbeziehungen, Geschäftstypenpositionierung und -dynamisierung, mehrstufiges Marketing oder „Supply Chain-Pricing“, in der Summe

betrachtet, dann haben viele dieser Entwicklungstrends entweder Parallelen in der oder unmittelbare Auswirkungen für die Konsumgütermarketingforschung (z.B. wertschöpfungsstufenübergreifendes Pricing). Zum Teil stellt sich sogar die Frage, ob die innerhalb der Industriegütermarketingforschung erzielten Ergebnisse sich nicht ohne weiteres auf das Marketing im Allgemeinen übertragen lassen. Beispielsweise finden sich Geschäftstypen nicht allein auf Industriegüter-, sondern ebenso auf Konsumgüter- oder Dienstleistungsmärkten. Auch dort lassen sich Vermarktungssituationen dahingehend differenzieren, ob Leistungen im Produkt- (z.B. Schokoriegel), Projekt- (z.B. Hausbau) bzw. Verbundgeschäft (z.B. Autokauf inkl. anschließenden Kaufs von Zubehör, Wartung oder Reparatur) vorliegen, und auch dort würde eine stärkere Ausrichtung normativer Vermarktungsgestaltung an Typologien eine höhere „Passgenauigkeit“ mit sich bringen. Wenn allerdings viele bestehende und zukünftige Ergebnisse der Industriegütermarketingforschung auch Konsumgütermarketingbezug aufweisen, dann wird möglicherweise in Zukunft auch die Frage der Eigenständigkeit des Industriegütermarketings erneut zu diskutieren sein.

## 6 Literaturverzeichnis

ANDERSON J.C.; NARUS, J.A., *Business Marketing Management: Understanding, Creating and Delivering Value*, 2. Aufl., Prentice Hall 2004.

ANDERSON, E.; CHU, W.; WEITZ, B., Industrial purchasing: an empirical exploration of the buyclass framework, in: *Journal of Marketing*, 51. Jg., Nr. 3/1987, S. 71-86.

AUFDERHEIDE, D.; BACKHAUS, K., Institutionenökonomische Fundierung des Marketings, in: KAAS, K.P. (Hrsg.), *Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke – Marketing und Neue Institutionenökonomik*, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47. Jg., Sonderheft Nr. 35/1995, S. 43-60.

BACKHAUS, K., Relationship Marketing – Ein neues Paradigma im Marketing?, in: BRUHN, M.; STEFFENHAGEN, H. (Hrsg.), *Marktorientierte Unternehmensführung: Herbert Meffert zum 60. Geburtstag*, Wiesbaden 1997, S. 19-36.

BACKHAUS, K., *Industriegütermarketing*, 7. Aufl., München 2003.

BACKHAUS, K.; AUFDERHEIDE, D.; SPÄTH, G.-M., *Marketing für Systemtechnologien. Entwicklung eines theoretisch-ökonomisch begründeten Geschäftstypenansatzes*, Stuttgart 1994.

BACKHAUS, K.; BONUS, T.; SABEL, T., Industriegütermarketing im Spiegel der internationalen Lehrbuchliteratur, in: BACKHAUS, K.; VOETH, M. (Hrsg.), *Handbuch Industriegütermarketing*, Wiesbaden 2004, S. 23-46.

BACKHAUS, K.; BÜSCHKEN, J., What do we know about business-to-business interactions? A synopsis of empirical research on buyer-seller interactions, in: GEMÜNDEN, H.G.; RITTER, T.; WALTER, A. (Hrsg.), *Relationships and Networks in International Markets*, Oxford 1997, S. 13-35.

BACKHAUS, K.; BÜSCHKEN, J., The paradox of unsatisfying but stable relationships – A look at German car suppliers, in: *Journal of Business Research*, 46. Jg., Nr. 3/1999, S. 245-257.

BACKHAUS, K.; GÜNTER, B., A Phase-Differentiated Interaction Approach to Industrial Marketing Decisions, in: *Industrial Marketing Management*, 5. Jg., Nr. 4/1976, S. 255-270.

BACKHAUS, K.; MÜHLFELD, K., Geschäftstypen im Industriegütermarketing, in: BACKHAUS, K.; VOETH, M. (Hrsg.), *Handbuch Industriegütermarketing*, Wiesbaden 2004, S. 231-263.

BACKHAUS, K.; MÜHLFELD, K., Strategy Dynamics in Industrial Marketing – A Business Types Perspective, in: *Management Decision*, 43. Jg., Nr. 1/2005, S. 38-55.

BACKHAUS, K.; VOETH, M., Besonderheiten des Industriegütermarketing, in: BACKHAUS, K.; VOETH, M. (Hrsg.), *Handbuch Industriegütermarketing*, Wiesbaden 2004, S. 3-21.

BAZERMAN, M.H.; CURHAN, J.R.; MOORE, D.A.; VALLEY, K.L., Negotiation, in: *Annual Review of Psychology*, 51. Jg., Nr. 1/2000, S. 279-314.

BINGHAM, F.G., *Business Marketing Management*, 2. Aufl., Lincolnwood 1998.

BÜSCHKEN, J., *Multipersonale Kaufentscheidungen – Eine empirische Analyse zur Operationalisierung von Einflussbeziehungen im Buying Center*, Wiesbaden 1994.

CHOFFRAY, J.M.; LILIEN, G.L., Assessing Response to Industrial Marketing Strategy, in: *Journal of Marketing*, 42. Jg., Nr. 2/1978, S. 20-31.

DILLER, H., *Preispolitik*, 3. Aufl., Stuttgart u. a. 2000.

DILLER, H., Beziehungsmarketing, in: *WiSt*, 24. Jg., Nr. 9/1995, S. 442-447.

DILLER, H.; KUSTERER, M., Beziehungsmanagement: Theoretische Grundlagen und explorative Befunde, in: *Marketing ZFP*, 10. Jg., Nr. 3/1988, S. 211-220.

DUBOIS, A.; GADDE L.E.; MATTSON L.- G., Change and Continuity in the Supplier Base: A Case Study of a Manufacturing Firm 1964-2002, in: *Journal of Costumer Behaviour*, 2. Jg., Nr. 3/2003, S. 409-432.

ENGELHARDT, W.H.; GÜNTER, B., *Investitionsgüter-Marketing. Anlagen, Einzelaggregate, Teile, Roh- und Einsatzstoffe, Energieträger*, Stuttgart 1981.

FASSNACHT, M.; MÖLLER, S., Neuere Entwicklungen im organisationalen Beschaffungsverhalten, in: BACKHAUS, K.; VOETH, M. (Hrsg.), *Handbuch Industriegütermarketing*, Wiesbaden 2004, S. 375-398.



FORD, D.T., IMP – 30 years later, Paper presented at the ISBM conference on „New Priorities and Challenges for Business-to-Business Marketers“ at the Harvard Business School, Boston, 5.-6.8.2004.

GEMÜNDEN, H.G.; WALTER, A., Förderung des Technologietransfers durch Beziehungspromotoren, in: Zeitschrift Führung Organisation, 65. Jg., Nr. 4/1996, S. 237-245.

HÄKANSSON, H., International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach, Chichester 1982.

HOMBURG, C.; JENSEN, O., Kundenbindung im Industriegütermarketing, in: BACKHAUS, K.; VOETH, M. (Hrsg.), Handbuch Industriegütermarketing, Wiesbaden 2004, S. 481-519.

HUTT, M.D.; SPEH, T.W., Business Marketing Management, Mason 2003.

KERN, E., Der Interaktionsansatz im Investitionsgütermarketing: eine konfirmatorische Analyse, Berlin 1990.

KLEINALTENKAMP, M., Customer Integration – Kundenintegration als Leitbild für das Business-to-Business-Marketing, in: KLEINALTENKAMP, M.; FLIESS, S.; JACOB, F., Customer Integration – Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration, Wiesbaden 1996, S. 13-24.

KLEINALTENKAMP, M., Integrativität als Kern einer umfassenden Leistungslehre, in: BACKHAUS, K.; GÜNTHER, B.; KLEINALTENKAMP, M.; PLINKE, W.; RAFFÉE, H. (Hrsg.), Markt-leistung und Wettbewerb: Strategische und operative Perspektiven der marktorientierten Leistungsgestaltung, Festschrift für Werner H. Engelhardt zum 65. Geburtstag, Wiesbaden 1997, S. 83-114.

KLEINALTENKAMP, M.; FLIEß, S.; JACOB, F., Customer Integration: Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration, Wiesbaden 1996.

KOCH, F.-K., Verhandlungen bei der Vermarktung von Investitionsgütern, Mainz 1987.

KOPPELMANN, U., Beschaffungsmarketing, in: TIETZ, B.; KÖHLER, R.; ZENTES, J. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, Stuttgart 1995, Sp. 211-226.

LEE, H.L.; PADMANABHAN, V.; WHANG, S., The bullwhip effect in supply chains, in: Sloan Management Review, Spring 1997, S. 93-102.

LEENDERS, M.R.; BLENKHORN, D.L., Reverse Marketing. Wettbewerbsvorteile durch neue Strategien in der Beschaffung, Frankfurt u. a. 1989.

MARWELL, G.; RATCLIFF, K.; SCHMITT, D.R., Minimizing differences in a maximizing difference game, in: Journal of Personality and Social Psychology, 12. Jg., Nr. 2/1969, S. 158-163.

MATTSSON, L.-G., Industrial Marketing – The Network Perspective, in: BACKHAUS, K.; VOETH, M. (Hrsg.), Handbuch Industriegütermarketing, Wiesbaden 2004, S. 175-201.

- MISHRA, D.P.; HEIDE, J.B.; CORT, S.G., Information Asymmetry and Levels of Agency Relationships, in: *Journal of Marketing Research*, 35. Jg., Nr. 3/1998, S. 277-295.
- MÜHLFELD, K., Strategic shifts between business types – A transaction cost theory-based approach supported by dyad simulation, Wiesbaden 2004.
- PECHEK, H., Paradigmenwechsel im Einkauf, in: BOUTELLIER, R.; WAGNER, S.M.; WEHRLI, H.P. (Hrsg.), *Handbuch Beschaffung: Strategien, Methoden, Umsetzung*, München 2003, S. 23-34.
- PLINKE, W., Erlösplanung im industriellen Anlagengeschäft, Wiesbaden 1985.
- PLINKE, W., Die Geschäftsbeziehung als Investition, in: SPECHT, G.; SILBERER, G.; ENGELHARDT, W.H. (Hrsg.), *Marketing-Schnittstellen*, Stuttgart 1989, S. 305-326.
- PLINKE, W., Ausprägungen der Marktorientierung im Investitionsgüter-Marketing, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 44. Jg., Nr. 9/1992, S. 830-846.
- PLINKE, W., Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements, in: KLEINALTENKAMP, M.; PLINKE, W. (Hrsg.), *Geschäftsbeziehungsmanagement*, Berlin 1997, S. 1-62.
- PLINKE, W.; SÖLLNER, A., Kundenbindung und Abhängigkeitsbeziehungen, in: BRUHN, M.; HOMBURG, C. (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement*, 4. Aufl., Wiesbaden 2003, S. 65-89.
- PRUITT, D.G.; DREWS, J.L., The effect of time pressure, time elapsed, and the opponent's concession rate on behavior in negotiation, in: *Journal of Experimental Social Psychology*, 5. Jg., Nr. 1/1969, S. 43-60.
- RAIFFA, *The Art and Science of Negotiation*, Boston 1982.
- RANGAN, V.K.; SHAPIRO, B.P.; MORIARTY, R.T., *Business Marketing Strategy: Cases, Concepts, and Applications*, Chicago u.a. 1995.
- RESE, M.; SÖLLNER, A.; UTZIG, B.P., Relationship Marketing – Standortbestimmung und Positionierung dieses Buches, in: RESE, M.; SÖLLNER, A.; UTZIG, B.P. (Hrsg.), *Relationship Marketing*, Berlin u.a. 2003.
- ROBINSON, P.J.; FARIS, C.W.; WIND, Y., *Industrial buying and creative marketing*, Boston 1967.
- RUDOLPH, M., *Mehrstufiges Marketing für Einsatzstoffe: Anwendungsvoraussetzungen und Strategietypen*, Frankfurt a. M. 1989.
- SCHOCH, R., Der Verkaufsvorgang als sozialer Interaktionsprozess: Eine theoretische und empirische Untersuchung des Verhaltens von Käufern und Verkäufern in der Verkaufssituation, dargestellt am Beispiel des Verkaufs eines Investitionsgutes (Registrierkassen), Winterthur 1969.
- SHETH, J., A Model of Industrial Buying Behavior, in: *Journal of Marketing*, 37. Jg., Nr. 4/1973, S. 50-56.

SHETH, J.; MITTAL B.; NEWMAN, B.I., *Customer Behavior: Consumer Behavior and Beyond*, Orlando 1999.

SHETH, J.; PARVATIYAR, A., *Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences*, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23. Jg., Nr. 4/1995, S. 255-271.

SHETH, J.; SHARMA, A., *Behavioral Approaches to Industrial Marketing – Extant und Emerging Research*, in: BACKHAUS, K.; VOETH, M. (Hrsg.), *Handbuch Industriegütermarketing*, Wiesbaden 2004, S. 147-173.

SILK, A.J.; KALWANI, M.U., *Measuring influence in organizational purchase decisions*, in: *Journal of Marketing Research*, 19. Jg., Nr. 2/1982, S. 165-181.

SÖLLNER, A., *Interaktionsanalyse und Relationship Marketing*, in: BACKHAUS, K.; VOETH, M. (Hrsg.), *Handbuch Industriegütermarketing*, Wiesbaden 2004, S. 438-454.

SPÄTH, G.M., *Preisstrategien für innovative Telekommunikationsleistungen*, Wiesbaden 1994.

TVERSKY, A.; KAHNEMANN, D., *Judgement under uncertainty: Heuristics and Biases*, in: *Science*, 185. Jg., 1974, S. 1124-1131.

VOETH, M., *Gruppengütermarketing*, München 2003.

VOETH, M.; BRINKMANN, J., *Abbildung multipersonaler Kaufentscheidungen*, in: BACKHAUS, K.; VOETH, M. (Hrsg.), *Handbuch Industriegütermarketing*, Wiesbaden 2004, S. 349-373.

VOETH, M.; RABE, C., *Preisverhandlungen*, in: BACKHAUS, K.; VOETH, M. (Hrsg.), *Handbuch Industriegütermarketing*, Wiesbaden 2004, S. 1015-1038.

WEBSTER, F.E.; WIND, Y., *A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior*, in: *Journal of Marketing*, 36. Jg., Nr. 2/1972, S. 12-19.

WEIBER, R.; ADLER, J., *Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen*, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 47. Jg., Nr. 1/1995, S. 43-65.

WILSON, E.J.; LILIEN, G.L.; WILSON, D.T., *Developing and testing a contingency paradigm of group choice in organisational buying*, in: *Journal of Marketing Research*, 28. Jg., Nr. 4/1991, S. 452-466.

WITTE, E., *Kraft und Gegenkraft im Entscheidungsprozeß*, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 46. Jg., Nr. 4/5, 1976, S. 319-326.

**Heribert Meffert, Nina Fritsch**

# **Stiftungen als Promotoren des Wandels**

**Legitimation und Erfolgsvoraussetzungen innovativer  
Stiftungsarbeit**

|     |                                                                               |     |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1   | Rolle und Selbstverständnis von Stiftungen in der modernen Gesellschaft ..... | 525 |
| 2   | Innovation als Nutzendimension der Stiftungsarbeit.....                       | 526 |
| 2.1 | Zum Stellenwert des Marketing in der Stiftungsarbeit .....                    | 526 |
| 2.2 | Technische vs. soziale Innovationen .....                                     | 530 |
| 2.3 | Legitimation der Stiftungen als Akteure in Innovationsprozessen.....          | 533 |
| 3   | Erfolgsvoraussetzungen innovativer Stiftungsarbeit.....                       | 535 |
| 3.1 | Prozessmodell der Stiftungswirkung.....                                       | 536 |
| 3.2 | Stiftungsressourcen als Erfolgsbasis .....                                    | 537 |
| 3.3 | Stiftungsprozesse als Erfolgstreiber .....                                    | 538 |
| 4   | Ausblick .....                                                                | 539 |
| 5   | Literaturverzeichnis.....                                                     | 540 |

# 1 Rolle und Selbstverständnis von Stiftungen in der modernen Gesellschaft

Während die bürgerliche Bereitschaft, privates Engagement, Sachverstand und finanzielle Ressourcen für das Gemeinwohl nutzbar zu machen, wohl in jeder Phase der deutschen Geschichte vorhanden war, bestand im Schatten eines expansiven Staates lange Zeit kein Bedarf nach *privater Initiative*. Nach dem Rückzug des Bürgertums aus der öffentlichen Sphäre im Biedermeier taten die Bismarcksche Sozialgesetzgebung und ihre spätere Vervollkommnung, die die Deutschen beinahe jeder Eigenverantwortung entband, sowie die staatliche Dominanz in Kultur, Bildung und Wissenschaft ein Übriges, die Bürger ins Bloßprivate zu verdrängen (vgl. Burens 1987, S. 7).

Heute hat die Diskussion um das Verhältnis von Staat, Wirtschaft und Bürgergesellschaft eine neue Dynamik gewonnen. Dabei wird deutlich, dass der Staat die alleinige Verantwortung für alle Lebensbereiche weder übernehmen kann noch soll und der Stellenwert bürgerschaftlichen Engagements damit zunehmend wächst (vgl. Meffert 2004a, S. 111). Eine *moderne Bürgergesellschaft* stellt sich dar als ein Netzwerk verschiedenster freiwilliger und selbstständiger Institutionen, darunter Vereine, Verbände, Freiwilligendienste und schließlich Stiftungen, denen in dieser Vielfalt eine besondere Bedeutung zukommt. Sowohl politisch als auch wirtschaftlich in hohem Maße unabhängig können Stiftungen Themen aufgreifen, Projekte fördern oder selbst durchführen, die weder populär noch mehrheitsfähig sein müssen. Hierin liegt das außerordentliche Potenzial des Stiftungssektors, ausgetretene Pfade verlassen und Wegbereiter von Reformen sein zu können und so einen nachhaltigen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung zu leisten. In diesem Sinne verstehen sich vor allem große Stiftungen als „Think Tanks“ für politische Veränderungsprozesse und als Promotoren des Wandels.

Diesem Bedeutungszuwachs des Stiftungssektors steht auch ein steigendes Angebot gegenüber. Deutschland erlebt seit 1945 eine andauernde Friedensphase, in der große Vermögen in privater Hand entstehen konnten. Neben den gestiegenen Wohlstand tritt ein gesteigener Anteil individuell verfügbarer Zeit. Oft abhängig von der individuellen Biografie gibt es eine Vielzahl von Gründen, die Menschen mit dem Potenzial zu philanthropischem Engagement dazu bewegen, dieses auch tatsächlich auszus schöpfen und Teile ihres Vermögens dem Gemeinwohl zu widmen. Die beschriebene Bereitschaft aufseiten der Bürger, sich entsprechend ihrer Möglichkeiten zu engagieren, steht in direkter Wechselwirkung mit dem Verhalten des Gesetzgebers. Dieser hat in den vergangenen Jahren den Stiftungssektor durch eine Verbesserung steuerlicher und zivilrechtlicher Rahmenbedingungen gestärkt und damit zum Ausdruck gebracht, welche Bedeutung er der Stiftungsarbeit beimisst. Damit sind die Bedingungen

für private Initiative und Partizipation besser als zu jedem anderen Zeitpunkt in der Geschichte der Bundesrepublik.

## 2 Innovation als Nutzendimension der Stiftungsarbeit

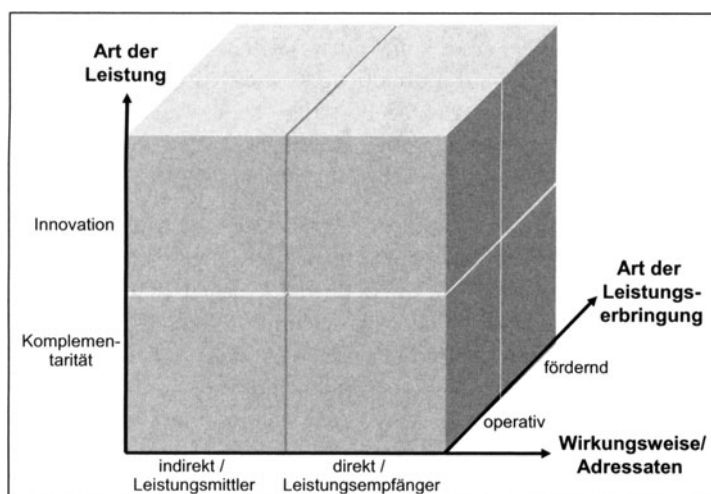
### 2.1 Zum Stellenwert des Marketing in der Stiftungsarbeit

Die skizzierten Triebkräfte haben in Deutschland zu einem Bestand von ca. 13.000 Stiftungen im Jahre 2004 geführt (vgl. Bundesverband Deutscher Stiftungen 2004), deren Ausgabenvolumen sich 2004 auf knapp 25 Milliarden Euro belief (vgl. Maecenata 2005, S. 7). Dabei sind die Realisationsformen der Stiftungsarbeit gleichermaßen komplex wie vielschichtig. Mit diesen starken Veränderungen im Stiftungssektor wandelt sich auch dessen Selbstverständnis. In der Vergangenheit entsprach es dem Anspruch zahlreicher Stiftungen, „im Stillen Gutes zu tun“. Die veränderten Aufgabenstellungen, mit denen sich Stiftungen konfrontiert sehen, führen jedoch dazu, dass diese Haltung nicht länger adäquat ist. Stiftungsarbeit, die sich an eine Vielzahl von unterschiedlichen Akteuren richtet, erfordert die Partizipation von Stiftungen am öffentlichen Diskurs. Darüber hinaus trägt das Wachstum finanzieller Ressourcen und gesellschaftlicher Partizipation des Sektors dazu bei, dass die Öffentlichkeit Einblick in dessen Arbeit fordert. Ausgehend von derart veränderten Aufgabenstellungen und der Notwendigkeit für viele Stiftungen, mit zahlreichen Transaktionspartnern zu interagieren, erwächst die Motivation für den Einsatz des Marketing bei Stiftungen. Dabei bedeutet *Stiftungsmarketing* die Planung, Koordination und Kontrolle aller durch Knappheit gekennzeichneten Austauschbeziehungen zu aktuellen und potenziellen Transaktionspartnern einer Stiftung. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Bedürfnisse dieser Transaktionspartner sollen die Ziele der Stiftung verwirklicht werden. Damit steht die Marketingwissenschaft nicht nur vor der Herausforderung, eine Marketinginnovation im Sinne einer qualitativen Neuerung zu begleiten (vgl. Diller 2004, S. 3), vielmehr handelt es sich um einen gänzlich neuen Einsatzbereich mit grundlegend anderen Gesetzmäßigkeiten des Sozialen Marketing. Letztlich geht es darum, besondere gesellschaftliche Bedürfnisse und Probleme zu identifizieren, Programme zu deren Befriedigung und Lösung zu entwickeln und bei einschlägigen Zielgruppen – Personen und Institutionen – Einstellungs- und Verhaltensänderungen zu bewirken.

Das Spektrum realer Erscheinungen der Stiftungsarbeit ist sehr vielfältig. Allgemeine Definitionen von *Stiftungen* als private, nicht gewinnorientierte Organisationen, deren

Vermögen, gemeinnütziger Zweck und Ausgestaltung in einem Stifterwillen festgelegt sind (vgl. Anheier 2003), bedürfen im Hinblick auf unterschiedliche Leistungen einer weiteren Differenzierung. Im Folgenden soll – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – die in Abbildung 1 dargelegte leistungsbezogene Typologisierung der Stiftungsarbeit dargelegt und die Innovations-Dimensionen herausgearbeitet werden.

Abbildung 1: Leistungsbezogene Typologisierung der Stiftungsarbeit



Dabei stellt sich zunächst die Frage nach der *Art der Leistungserbringung*, resp. ihrer Wertschöpfungstiefe. Die Literatur nimmt üblicherweise eine Einteilung in zwei Gruppen vor: *Förderstiftungen* bewilligen Mittel auf Anträge, die von Dritten gestellt werden. Häufig vergeben sie Preise oder Stipendien und unterstützen andere Körperschaften in ihrer Zweckerfüllung. Die VolkswagenStiftung wird bspw. den Förderstiftungen zugerechnet. *Operative Stiftungen* führen ihre Maßnahmen selbst durch und vergeben keine Mittel an Dritte. Sie lassen sich weiterhin in Projektstiftungen und Anstaltsstiftungen unterteilen. *Projektstiftungen* konzipieren, initiieren und betreiben Aktivitäten in eigener Verantwortung, meist in Projektform. Diese Stiftungen sind in ihrem Selbstverständnis häufig „Think Tanks“ mit dem Ziel, die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft zu sichern. Die Bertelsmann Stiftung ist ein Beispiel für diesen Stiftungstyp. Der Zweck der *Anstaltsstiftungen* oder *Anstaltsträgerstiftungen* ist oft die Betriebsführung einer Einrichtung, wie z.B. von Museen oder Krankenhäusern. Diese Stiftungen besitzen i.d.R. Vermögen, das aus Immobilien oder Grundstücken mit einer bestimmten Nutzung besteht. Bekanntes Beispiel für die Anstaltsstiftungen sind die Bodelschwingschen Anstalten Bethel.

Ein zweites typologisches Merkmal ist die *Art der Leistungen*, die Stiftungen erbringen. In der Literatur finden sich die Schlagworte Komplementarität bzw. Ergänzung und Innovation, die zwei gegensätzliche Ansprüche der Stiftungsarbeit ausgehend von der ökonomischen Funktion umschreiben, die Stiftungen im Rahmen der gesellschaftlichen Entwicklung erfüllen (vgl. Toepler 1996, S. 74). Diese volkswirtschaftlich geprägte Abgrenzung begründet die *Komplementaritätsfunktion* mit der Existenz einer heterogenen Nachfrage in pluralistischen Gesellschaften. Stiftungen, die komplementär tätig sind, unterstützen Minoritäten, deren Bedürfnisse nicht hinreichend befriedigt werden (vgl. Toepler 1996, S. 74). Bei der Erklärung der *Innovationsfunktion* wird auf das Vorhandensein von Gütern mit potenziell meritorischem Charakter rekuriert, die sich dadurch auszeichnen, dass bei einer kollektiven Bereitstellung dieser Güter Unsicherheiten über die Auswirkungen auf individuelle Kosten-Nutzenkalküle und damit auf die zu erwartenden Konsumentenrenten bestehen. Diese Unsicherheiten resultieren daraus, dass potenzielle Auswirkungen technisch nicht messbar sind oder sich nur mittelbar bzw. langfristig bemerkbar machen (vgl. Toepler 1996, S. 77).

In diesem Fall testen Stiftungen als „*Change Agents*“ die meritorischen Potenziale von Gütergruppen und katalysieren deren Diffusion. Stiftungen können also einerseits dort komplementär tätig werden, wo die Bedürfnisse gesellschaftlicher Gruppen aufgrund staatlicher Haushaltszwänge oder mangelnden Interesses aufseiten des Unternehmertums nicht hinreichend befriedigt werden. Andererseits können sie Vorhaben fördern oder selbst durchführen, die als besonders innovativ und häufig ebenso risikoreich angesehen werden, ohne auf Ansprüche seitens öffentlicher Haushalte oder Kapitalgeber Rücksicht nehmen zu müssen.

Unterschiede zeigen sich insbesondere in der Art des zu bearbeitenden Marktes, der angebotenen Produkte, dem gewählten Lösungsansatz sowie dem Zeithorizont der Stiftungsleistung. Dies soll beispielhaft illustriert werden. Eine komplementäre Stiftungstätigkeit könnte beispielsweise die Einrichtung einer stationären Hilfe für behinderte Menschen sein. Dieses Beispiel verdeutlicht, dass die komplementär tätige Stiftung bestehende Märkte mit bekannten Produkten bedient, für die eine klare, kontinuierliche Nachfrage besteht, deren Ende nicht absehbar ist. Diese Art der Stiftungsarbeit zielt darauf ab, negative Zustände in der Gesellschaft zu mildern, positive zu fördern oder Wünschenswertes zu bewahren. Eine innovativ tätige Stiftung hingegen könnte beispielsweise institutionelle Blockaden im Föderalismus als Problem identifizieren und Ansatzpunkte für deren Überwindung entwickeln. Bei dieser Problemlösung handelt es sich um ein neues Produkt, für das die Stiftung zunächst einen Markt schaffen muss, da aufgrund des meritorischen Produktcharakters keine Nachfrage besteht. Während die komplementäre Stiftungstätigkeit Problemsymptome bekämpft, zielt die innovative Stiftungstätigkeit auf die Überwindung der Problemursache ab. Damit hat diese Tätigkeit einen Anfang mit der Identifikation eines Problems und ein Ende mit seiner Lösung resp. der Weiterführung stiftungsseitig entwickelter Lösungsansätze durch Dritte. Abbildung 2 fasst die Abgrenzungsmerkmale zusammen.



Abbildung 2: Abgrenzungsmerkmale komplementärer und innovativer Stiftungsleistung

| Leistung<br>Merkmale                                                                                                                                                      | Komplementarität                             | Innovation                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Markt / Nachfrage                                                                                                                                                         | ▪ Stiftung bedient Nachfrage                 | ▪ Stiftung schafft Nachfrage                                 |
| Produkt                                                                                                                                                                   | ▪ Bekannte Produkte                          | ▪ Neue Produkte                                              |
| Lösungsansatz                                                                                                                                                             | ▪ Keine Lösung, nur Linderung / Verbesserung | ▪ Problemlösung durch Ursachenbekämpfung                     |
| Zeithorizont                                                                                                                                                              | ▪ Unbegrenzt                                 | ▪ Zeitlich begrenzt                                          |
| <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">↑</div> <div style="text-align: center;">↑</div> </div> |                                              |                                                              |
| Volkswirtschaftliche Funktion                                                                                                                                             | ▪ Heterogenität der Nachfrage                | ▪ Existenz von Gütern mit potenziell meritorischem Charakter |

Als drittes typologisches Merkmal fungiert schließlich die *Frage nach der Wirkungsweise* resp. den Adressaten der Stiftungsarbeit. Hierbei lässt sich zwischen Stiftungsleistungen, die *direkt* wirken und Leistungsempfänger adressieren, und Stiftungsleistungen, die *indirekt* wirken und Leistungsmittler adressieren, unterscheiden. So wäre etwa die Leistung einer Stiftung, die im Bereich der Gesundheitsvorsorge aktiv ist und Bürger über bestimmte Krankheitsrisiken und Möglichkeiten der Prävention über Informationskampagnen informiert, als direkt einzustufen. Die Bürger werden als finale Leistungsempfänger unmittelbar adressiert. Um das finale Stiftungsziel zu erreichen, bedarf es folglich keines dritten Akteurs. Eine Stiftung hingegen, die beispielhafte Umweltprojekte mit dem Ziel fördert, Nachahmer zu finden, wäre als indirekt wirkend zu klassifizieren, da der flächendeckende Umweltschutz als letztendliches Ziel der Stiftungsarbeit nur erreicht werden kann, wenn die als Leistungsmittler adressierten potenziellen Nachahmer diese Pilotprojekte aufgreifen und nachbilden.

Die skizzierten drei Dimensionen führen zu einer *Typologie der Stiftungsleistung*, die in Kombination der jeweiligen Extremausprägungen *acht Leistungskonzepte* beinhaltet. In Abhängigkeit des gewählten Leistungskonzeptes ergeben sich unterschiedliche *Implikationen für das Marketing* der Stiftungen: Auch im Stiftungssektor herrscht kein Wettbewerbsvakuum, da die Akteure, mit denen Stiftungen in Transaktionsbeziehung stehen, über die Allokation ihrer *knappen Ressourcen* entscheiden müssen. Die Unterscheidung zwischen operativen und fördernden Stiftungen erlaubt eine Tendenzsage darüber, um welche Ressourcen die Stiftungen mit anderen Akteuren konkurrieren. Im Falle der fördernden Stiftung richtet sich die Aufmerksamkeit primär auf die Fördermittelempfänger als knappe Ressource, da diese die eigentliche Stiftungsleis-

tung erstellen. Die operative Stiftung richtet ihre Aufmerksamkeit dagegen in erster Linie auf die Mitarbeiter, welche die Leistungen intern erstellen, und auf externe Zielgruppen (Entscheider, Meinungsführer, Transferagenten, Betroffene) zur Durchsetzung der angestrebten Projektergebnisse im „Markt“. Die Unterscheidung in innovative und komplementäre Stiftungen wird aus dem *Blickwinkel der Informationsökonomie* relevant. Die komplementäre Stiftung zielt meist auf die Erstellung bekannter Produkte ab, die innovative Stiftung hingegen erstellt neue Produkte bzw. Problemlösungen und strebt ihre Diffusion an. Die Transaktionspartner dieser Stiftung sehen sich mit einem hohen Risiko konfrontiert, da die Merkmale der innovativen Stiftungsleistung in der Mehrzahl einen starken Vertrauenscharakter aufweisen und somit auch nach Vollzug der Leistung nicht zuverlässig beurteilt werden können. Damit sind die Vertrauensbildung und folglich der Aufbau einer starken Stiftungsmarke als Vertrauensanker für innovative Stiftungen von besonderer Bedeutung. Die Vertrauenssignale stützen sowohl die Zusammenarbeit mit Partnern als auch die Verbreitung der Innovationen. Mit der Einteilung in direkte – Endverbraucher gerichtete – und indirekte – Leistungsempfänger gerichtete – Stiftungsleistungen ergibt sich schließlich eine Unterscheidung in *Business-to-Consumer (B2C)*- und *Business-to-Business (B2B)*-Marketing mit den bekannten Implikationen. Dabei ergibt sich im Bereich B2B mit organisationalen Nachfragern, kleineren Zielgruppen und formalisierten Entscheidungsprozessen die Herausforderung einer interaktiven und personalisierten Ansprache im Gegensatz zum anonymen B2C-Markt.

## 2.2 Technische vs. soziale Innovationen

Die leistungsbezogene Typologie der Stiftungsarbeit verdeutlicht, dass das Potenzial, Innovationen anzustoßen, eine zentrale Facette stifterischer Leistungsfähigkeit ist. Das *Leitmotiv „Innovation“* nimmt gegenwärtig nicht nur im Stiftungssektor eine prominente Stellung ein, sondern prägt nahezu alle wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Debatten. Dabei wird die Forderung nach intensiver Innovationstätigkeit unisono geäußert. Seitens der Unternehmerschaft wird die Notwendigkeit, die Innovationsfähigkeit unseres ressourcenarmen Landes und damit seine Zukunftsfähigkeit zu sichern, gleichermaßen anerkannt.

Wenngleich der Begriff Innovation allenthalben bemüht wird, erfolgt häufig keine inhaltliche Konkretisierung. Nach Schumpeter lassen sich Innovationen charakterisieren als „the doing of new things or the doing of things that are already be done in a new way“ (Schumpeter 1947, S. 151). Dabei gilt es grundsätzlich, zwischen technischen Innovationen, die sich in neue Produkte überführen lassen, und sozialen Innovationen als strukturelle gesellschaftliche Entwicklungen zu unterscheiden (vgl. Gillwald 2000). *Technische Innovationen* werden in erster Linie anhand ihrer ökonomischen Vorzüge abgegrenzt. So etwa von Nelson als „the capability of doing something that

could not be done before, or at least not so well or at least not so economically" (Nelson 1968, S. 339). Dabei lässt sich zwischen Produkt- und Prozessinnovationen unterscheiden. *Soziale Innovationen* hingegen sind „gesellschaftlich folgenreiche, vom vorher gewohnten Schema abweichende Regelungen von Tätigkeiten und Vorgehensweisen“ (vgl. Gillwald 2000, S. 1). Gillwald nimmt eine Kategorisierung sozialer Innovationen anhand ihrer Nutzendimension in ein fünfgliedriges Schema vor, das ökonomische, soziale, ökologische, kulturelle und politische Dimensionen enthält. Die Begriffe „Reform“ und „sozialer Wandel“, die in der politischen Diskussion häufig gefordert werden, stehen zum Begriff der sozialen Innovation in einem hierarchischen Verhältnis. Während sich der Begriff der Reform vorrangig auf staatliches Handeln und Eingriffe in das gesamtgesellschaftliche Regel- und Institutionengefüge bezieht und damit die Teilmenge sozialer Innovationen beschreibt, die vom politisch-administrativen System ausgeht, ist der Begriff des sozialen Wandels weitergefasst (vgl. Gillwald 2000, S. 7). Er beinhaltet die Gesamtheit aller Veränderungsprozesse einer Gesellschaft, insbesondere ihre Gliederungen, Einrichtungen und Handlungszusammenhänge sowie ihre Integration und Machtverhältnisse (vgl. Schäfers 1990) und umfasst damit soziale Innovationen.

Abbildung 3: Innovationen als Aufgabe des Stiftungssektors (Quelle: Gillwald 2000, S. 21)

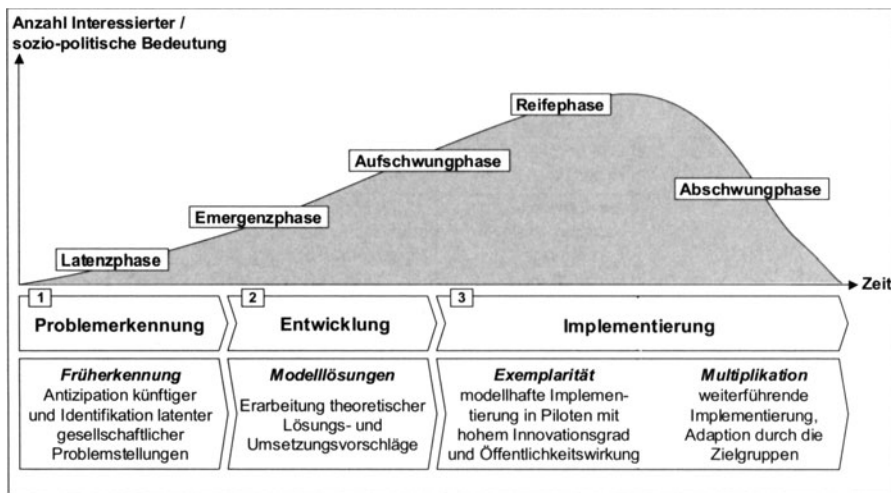
| Nutzen-dimension  | Berührte Ressourcen                                  | Beispiel aus dem Stiftungssektor                                            |
|-------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <b>ökonomisch</b> | Einkommen, Besitz, Arbeitskraft                      | „Deregulierung des Arbeitsmarktes“<br><i>Stiftung Marktwirtschaft</i>       |
| <b>sozial</b>     | Gewohnheiten, interpersonale Beziehungen, Gesundheit | „Prävention im Gesundheitssystem stärken“<br><i>Bertelsmann Stiftung</i>    |
| <b>ökologisch</b> | Umweltgüter                                          | „Grüne Revolution in den USA“,<br><i>Ford &amp; Rockefeller Foundation</i>  |
| <b>kulturell</b>  | Zeit, Wissen, Fähigkeiten                            | „Integration von Ausländern“<br><i>Start Initiative der Hertie-Stiftung</i> |
| <b>politisch</b>  | Macht, Einfluss                                      | „Föderalismus-Reform in Deutschland“<br><i>Stiftung Marktwirtschaft</i>     |

Im Gegensatz zu technischen Innovationen wurde sozialen Innovationen, gleichwohl sie alle gesellschaftlichen Systeme beeinflussen, bislang vergleichsweise weniger Aufmerksamkeit gewidmet. Angesichts der Erkenntnis, dass das System der Sozialen Marktwirtschaft gegenwärtig an seine Grenzen stößt, steigt jedoch das Interesse für soziale Innovationen deutlich (vgl. Meffert 2004a, S. 112). Die Probleme, denen sich der Sozialstaat derzeit gegenüber sieht, werden ohne die Durchsetzung sozialer Innovationen kaum zu überwinden sein. Offen bleibt die Frage, welche Akteure diese sozialen,

aber auch technischen Innovationsprozesse anstoßen, finanzieren und durchführen. Neben dem Staat und privatwirtschaftlichen Unternehmen spielen hier insbesondere Nonprofit-Organisationen eine nicht zu vernachlässigende Rolle. Nachstehende Abbildung zeigt, welche Nutzendimensionen durch den Stiftungssektor in Change Prozessen angestoßene soziale Innovationen berühren.

Die Ergebnisdimension „Innovation“ der Stiftungsleistung bedarf einer differenzierten Betrachtung. Die Stiftung strebt als finales Ergebnis ihrer Arbeit eine soziale oder technische Innovation an. Die Schritte, die dieser Zielerreichung vorgeschaltet sind, können idealtypisch in einem dreistufigen Prozess (vgl. Abbildung 4) dargestellt werden. Der eigentliche Innovationsprozess beginnt in Phase 1 mit der Identifikation von Problemstellungen, die Innovationen erforderlich machen. Darauf folgt die Entwicklung von Lösungsvorschlägen (Phase 2). Die dritte und letzte Phase umfasst schließlich die Implementierung, die häufig die Teilschritte Exemplarität und Multiplikation aufweist resp. die Adaption durch die Zielgruppe.

Abbildung 4: Phasenspezifische Stiftungsarbeit in Innovationsprozessen  
(Quelle: Meffert 2004b, S. 427)



Der beschriebene Prozess steht in einem engen Zusammenhang mit dem *Lebenszyklusmodell gesellschaftlicher Ansprüche* (vgl. Dyllick 1989, S. 241). Zumeist zielen innovative Stiftungen darauf ab, Probleme in einem frühen Stadium zu erkennen, noch bevor andere Akteure aufmerksam werden. Mit weiterem Voranschreiten der Problemlösung durch Stiftungen und ihre Partner wächst die sozio-politische Bedeutung einer Aufgabe. Dies lässt sich einerseits damit begründen, dass im Zeitablauf Problemstellungen

ohnehin, auch ohne das Zutun einer Stiftung, deutlicher zutage treten. Dadurch werden die Lösungsvorschläge dieser Stiftung leichter auf Interesse stoßen und deren Implementierung vereinfacht. Andererseits können Stiftungen selbst den Verlauf des Lebenszyklus beeinflussen. Hierin zeigt sich ihre *Katalysatorfunktion*: Indem bestimmte Fragestellungen durch eine Stiftung aufgegriffen werden, verlagert sich deren Reaktionszeitpunkt nach vorne. Es versteht sich von selbst, dass geeigneten Kommunikationsstrategien in den verschiedenen Phasen des Innovationsprozesses eine besondere Rolle zukommt. So bedarf es z.B. in der Früherkennungsphase einer engen Vernetzung mit Experten und in der Diffusionsphase der Problemlösung wirksamer Kampagnen bei den einschlägigen Zielgruppen.

## 2.3 Legitimation der Stiftungen als Akteure in Innovationsprozessen

Die Politik schreibt dem Stiftungssektor großes Potenzial zu, als Katalysator soziale und auch technische Innovationsprozesse anzustoßen. So bezeichnete der ehemalige Bundespräsident Herzog Stiftungen als „Pioniere auf dem Weg zur unmittelbaren, spontanen, dezentralen, effizienten, vielfältigen Verbindung von unternehmerischer Dynamik und Dienst am Gemeinwohl“ (Herzog 1998). Stiftungen genießen nicht nur in der Politik, sondern auch in der Gesellschaft *hohe Wertschätzung*. Diese Wertschätzung ist Ausdruck einer gesellschaftlichen Realität, in der Staat und Unternehmen an die Grenzen ihres Leistungsvermögens stoßen.

Ungeachtet ihrer langen Geschichte ist die Idee, dass Stiftungen die Rolle eines „Motor des Wandels“ einnehmen können, in Deutschland jedoch vergleichsweise neu. In den USA, wo ein über Jahre hinweg erstarkter Stiftungssektor eine weit wichtigere Stellung inne hat und zahlreiche Stiftungen die nötige „kritische Masse“ überschreiten, um echte strukturelle Intervention zu leisten, gibt es jedoch *Ressentiments und Kritik* an diesen Institutionen.

In der Diskussion um die gesellschaftspolitische Legitimation der Stiftungen wird häufig der Kritikpunkt angeführt, sie seien *undemokratische Institutionen*, die, ausgehend von den Interessen Einzelner, Aufgaben für das Gemeinwesen übernehmen, für die sie defacto kein offizielles Mandat besitzen. Im Gegensatz zu anderen Akteuren der Bürgergesellschaft, wie Vereinen oder Bürgerinitiativen, sind vor allem mitgliederlose Stiftungen ausschließlich dem Willen ihres Stifters verpflichtet und unterliegen keinem demokratischen Entscheidungsprozess bei der Festlegung ihrer Aufgaben. In den modernen Formen der Bürgerstiftung findet der Aspekt der demokratischen Legitimierung allerdings verstärkte Berücksichtigung. Weiterhin findet zunehmend auch im Stiftungssektor eine „Corporate“ Governance-Debatte statt und damit die Berücksichtigung zahlreicher Anspruchsgruppen der Stiftungsarbeit.

Unabhängig davon helfen Stiftungen der Gesellschaft, die Schwächen der repräsentativen Demokratie zu überwinden, indem sie die Belange von Minderheiten berücksichtigen und die Arbeit des Staates in Frage stellen, indem sie sich kontroverser Themen annehmen. Diese *Korrekturfunktion* der Stiftungen stützt die Demokratie eher als dass sie diese gefährdet. Die Tatsache, dass die Arbeit von Stiftungen in der Vergangenheit von totalitären Regimen unterbunden wurde, während sie in der Mehrheit der demokratischen Staaten große Wertschätzung erfährt, ist sicherlich kein Zufall (vgl. Burens 1987, S. 34). Die Einschätzung, dass Stiftungen in der Demokratie eine wichtige Rolle spielen, erfolgt jedoch vor dem Hintergrund des *Ausnahmecharakters* dieser Organisationen. Ein Vergleich der ca. 13.000 Stiftungen mit den über 570.000 eingetragenen Vereinen in Deutschland verdeutlicht, dass Stiftungen eine nach wie vor seltene Organisationsform sind. Institutionen, die wie Stiftungen auf dem Willen Einzelner gründen, können in unserer Gesellschaft eine sehr wertvolle ergänzende aber keine dominierende Rolle spielen. Der Zahl und Bedeutung der Stiftungen ist damit zwar keine genau definierte, aber dennoch eine erkennbare Grenze gesetzt (vgl. Strachwitz 2004, S. 44).

Neben dem Vorwurf, Stiftungen seien undemokratische Einrichtungen, haftet ihnen das *Etikett des Plutokratischen* an (vgl. Karpen 1980, S. 1). Zweifelsohne ist die notwendige Bedingung für die Gründung einer Stiftung das Vorhandensein von ausreichendem Kapital. Allerdings stellt sich die Frage, ob dieses Kapital dazu dient, Macht auszuüben, oder ob es nicht vielmehr erlaubt, Verantwortung zu übernehmen. In der Bevölkerung sind Vorurteile gegenüber Stiftern weit weniger verbreitet als angenommen. Die Hälfte aller Befragten einer bevölkerungsrepräsentativen Umfrage der Bertelsmann Stiftung geht davon aus, dass Stifter aus Verantwortungsbewusstsein handeln, während nur ein Viertel der Aussage zustimmt, Stiftungen seien ein „Spielzeug“ der Reichen (vgl. Bertelsmann Stiftung 2005). Eine Befragung der Stifter nach ihren Motiven bei Stiftungsgründung ergab, dass Verantwortungsbewusstsein für über 65 % der befragten Stifter eine große Antriebskraft war, während lediglich 18 % der Stifter die Auffassung vertreten, Stiftungen sollten sich nicht an den Interessen der Gesellschaft, sondern an den Interessen des Stifters orientieren (vgl. Bertelsmann Stiftung 2005).

Ein weiterer Kritikpunkt setzt an der *steuerlichen Begünstigung* der Stiftungen an. Anders als bei der Spende an andere gemeinnützige Organisationen wird im Falle der Stiftungen die entgangene Steuerzahlung nicht durch die vollständige Verwendung des gespendeten Geldes für gesellschaftliche Belange überkompensiert. Wenn eine Stiftung eine Spende erhält, fließt ungeachtet der vollständigen steuerlichen Entlastung des Spenders nur ein geringer Teil dieser Spende direkt dem Stiftungszweck zu, da der restliche Teil dem Stiftungsvermögen zugeführt wird. Offensichtlich kommen die Steuerzahler im Grunde für einen Großteil dessen auf, was als Steigerung des Gemeinwohls den Stiftungen zugerechnet wird (vgl. Anheier/Appel 2004, S. 12). Zu Recht fordern PORTER/KRAMER daher die Professionalisierung des Stiftungssektors in Form einer klaren strategischen Ausrichtung der Stiftungen, die sich in Projekten und

Förderungen widerspiegelt und schließlich die konsequente Evaluation aller Maßnahmen beinhaltet, um eine nachhaltige gesellschaftliche Wirkung zu erzielen, die überproportional zu den stiftungsseitig getätigten Ausgaben steht. „We look to foundations to achieve a social impact disproportionate to their spending: We look to them to create real value for society“ (Porter/Kramer 1999, S. 122).

Damit lässt sich schließlich die Frage nach der Legitimation von Stiftungen als Akteure in Innovationsprozessen beantworten: Das Privileg, stifterisch tätig zu sein und dabei einerseits steuerliche Vergünstigungen zu genießen, andererseits durchaus Partikularinteressen zu vertreten, ergibt sich aus dem *Nachweis der uneingeschränkten Leistungsfähigkeit der Stiftungen* und ihres gesellschaftlichen Nutzens. Die starke Zunahme des Stiftungsvermögens in Deutschland wird nur dann auf gesellschaftliche Akzeptanz treffen, wenn es den Stiftungen gelingt, das Leistungspotenzial, das ihnen aufgrund ihrer finanziellen Ausstattung gegeben ist, auszuschöpfen. Anheier/Appel bezeichnen Stiftungen als voraussetzungsvolle Einrichtungen (vgl. Anheier/Appel 2004, S. 14). Dies gilt offensichtlich nicht nur für das Vorhandensein eines ausreichenden Vermögens und den Wunsch, Teile dieses Vermögens dem Gemeinwohl zu widmen; das große Potenzial, das dem Stiftungssektor zugeschrieben wird, kann sich erst dann entfalten, wenn die Stiftungen ein konsequentes Bekenntnis zu effektivem und effizientem Handeln abgeben und dies in geeigneter Form der Rechenschaftslegung unter Beweis stellen.

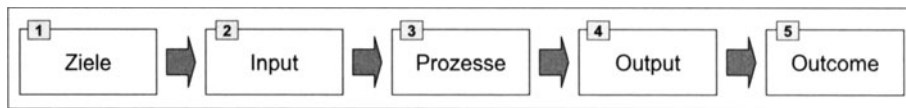
### 3 Erfolgsvoraussetzungen innovativer Stiftungsarbeit

Die Forderung nach effizienter, effektiver und damit erfolgreicher „marktorientierter“ Führung von Stiftungen mit dem Ziel, Innovationsprozesse anzustoßen, ist zunächst sehr abstrakt. Während das Thema der erfolgreichen Unternehmensführung schon immer ein zentrales Anliegen der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung ist, finden sich in der Literatur zum Stiftungsmanagement bislang nur punktuelle, zumeist praxisnahe Vorschläge, wie Stiftungen erfolgreich – im Hinblick auf den maximalen gesellschaftlichen Nutzen ihrer Arbeit – geführt werden können. Aufbauend auf theoretisch-konzeptionellen Überlegungen sollen im Folgenden einige zentrale Determinanten der Stiftungsarbeit aufgezeigt werden, die potenzielle Erfolgsfaktoren sind. Dabei werden als Erfolgsfaktoren jene Schlüsselgrößen bezeichnet, die den Erfolg der Stiftungen in nachhaltiger und maßgeblicher Weise beeinflussen können (vgl. Leidcker/Bruno 1984, S. 24).

### 3.1 Prozessmodell der Stiftungswirkung

Als konzeptioneller Bezugsrahmen bei der Ableitung von Erfolgsfaktoren der Stiftungsführung soll ein *Prozessmodell der Leistungserstellung* innovativ tätiger Stiftungen herangezogen werden. Dieses Modell leitet sich aus dem Modell des Produktionsprozesses öffentlicher Leistungen (vgl. Budäus/Buchholtz 1997), erweitert um Aspekte der phasenspezifischen Stiftungsarbeit bei Innovationsprozessen, ab.

Abbildung 5: Prozessmodell der Stiftungsleistung



Ausgangspunkt des Leistungsprozesses der Stiftungen sind deren *Ziele* (1), die sich aus dem Stifterwillen ableiten. Einen Anhaltspunkt dafür, welche Ziele Stiftungen verfolgen, liefern deren Leitbilder als aktuelle Interpretation der Stiftungsmission. So schreibt die Bertelsmann Stiftung in ihrem Leitbild: „Die Stiftung will frühzeitig gesellschaftliche Herausforderungen und Probleme identifizieren sowie exemplarische Lösungsmodelle entwickeln und verwirklichen“ (Bertelsmann Stiftung 2002). Die Deutsche Bundesstiftung Umwelt erklärt die Förderung „innovativer beispielhafter Projekte zum Umweltschutz“ (Deutsche Bundesstiftung Umwelt 2005) zu ihrem Ziel. Diese Stiftungen stehen stellvertretend für zahlreiche andere, die auf unterschiedlichen Ebenen Innovationen erzielen wollen.

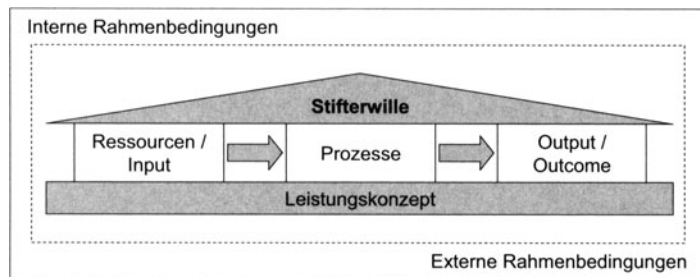
Um die angestrebten Ziele zu erreichen, führen Stiftungen Maßnahmen durch, die den Einsatz unterschiedlicher Ressourcen erforderlich machen. Alle für die Leistungserstellung der Stiftung erforderlichen Ressourcen werden unter dem Begriff *Input* zusammengefasst. Im *Prozess* erfolgt die eigentliche Erstellung der Stiftungsleistung durch Kombination der verfügbaren Inputs. Abhängig vom Leistungsmodell der jeweiligen Stiftungen ergeben sich in der Prozessphase stiftungsindividuelle Wertschöpfungstiefen – bei fördernden vs. operativen Stiftungen – sowie Integrationsgrade in zeitlicher Hinsicht – bei direkter vs. indirekter Stiftungsleistung. *Outputs* schließlich sind die Ergebnisse des Leistungsprozesses, wie z.B. ein Entwurf für ein vereinfachtes Steuersystem. *Outcomes* ergeben sich aus den Outputs der Stiftung und stellen die Wirkungen der Stiftungsleistung dar. Die Wirkungen der Stiftungsarbeit können sowohl subjektiv vor dem Hintergrund der Ansprüche individueller Leistungsempfänger als auch objektiv in Bezug auf die gesamtgesellschaftliche Wirkung sein. *Subjektive Outcomes* wären beispielsweise die Zufriedenheit von Stipendiaten und der positive Einfluss der erteilten Stipendien auf ihre Karrieren, während ein *objektives Outcome* der



gesamtgesellschaftliche Nutzen aus der erhöhten Qualifikation der Geförderten wäre. Hierin liegt ein zentraler Unterschied zu privatwirtschaftlichen Unternehmen; während das Leistungsziel von Unternehmen mit dem Verkauf der Outputs endet, haben Stiftungen ihre Ziele erst dann erreicht, wenn ihre Outputs auch einen Outcome erzielen.

Zum Zwecke der Systematisierung möglicher Schlüsselfaktoren des Stiftungserfolges soll nun eine Unterscheidung in vier Bereiche (vgl. Abbildung 6) vorgenommen werden. Während der *Handlungsrahmen* die internen und externen Rahmenbedingungen unterscheidet, die den Stiftungserfolg determinieren, sind hinsichtlich der Erfolgsfaktoren *ressourcenbasierte* (Inputebene) von *prozessbasierten* (Prozessebene) Größen zu unterscheiden. Eine weitere zentrale Determinante ist das der Stiftungsarbeit zugrunde liegende Leistungskonzept (vgl. Abbildung 1). Dies leitet sich ebenso wie die Ziele und damit die angestrebten Outcomes aus dem Stifterwillen ab und ist vergleichsweise statisch. Nachstehende Abbildung unterstellt, dass die erzeugten Outputs zu den gewünschten Outcomes als zielbezogene Wirkungen führen.

Abbildung 6: Systematisierung von Erfolgsfaktoren der Stiftungsarbeit



### 3.2 Stiftungsressourcen als Erfolgsbasis

Bei der Analyse der relevanten Erfolgsfaktoren innovativer Stiftungen sollen zunächst die benötigten Ressourcen resp. Inputfaktoren betrachtet werden. Notwendige Bedingung für die Stiftungstätigkeit ist das Vorhandensein eines ausreichenden Vermögens, dessen Erträge im Sinne des Stifterwillens verausgabt werden. Finanzielle Ressourcen bilden damit die grundlegende Erfolgsvoraussetzung der Stiftungstätigkeit. Wenngleich ausreichende *finanzielle Ressourcen* eine notwendige Bedingung erfolgreicher Innovationstätigkeit sind, ist der Erfolg nicht notwendigerweise proportional zur

Höhe der eingesetzten Ressourcen. Offensichtlich wirken weitere Einflussgrößen auf den Stiftungserfolg.

Von besonderer Relevanz sind dabei die *Humanressourcen* der Stiftungen (vgl. Backer 2003, S. 1). Aus dem Leistungsanspruch der Stiftungen, als Innovatoren tätig zu sein, ergibt sich die Notwendigkeit, komplexe Themen zu bearbeiten und hochqualifizierte Mitarbeiter zu beschäftigen. Dies gilt in besonderem Maße für operative Stiftungen mit großer Wertschöpfungstiefe. Neben den Mitarbeitern sind Gremien gleichermaßen ursächlich für den Innovationserfolg (vgl. Oroz/Phillips/Knowlton 2003, S. 9).

Außer der Bereitstellung finanzieller und personeller Ressourcen erfordert die Stiftungstätigkeit den Aufbau von *Reputation* sowie *Netzwerken* (vgl. Mittenthal 2002) als intangible Ressourcen. Aufgrund der Immaterialität und Intangibilität der Stiftungsleistung Innovation sowie dem damit einhergehenden Mangel an objektiven Beurteilungskriterien spielt der Aufbau einer guten Reputation eine große Rolle, um Vertrauen bei potenziellen Transaktionspartnern der Stiftung zu erzeugen. Insbesondere für die indirekt tätige Stiftung, die in der Phase der Implementierung resp. Adaption auf Dritte angewiesen ist, ist die Pflege von Netzwerken und Partnerschaften eine wichtige Erfolgsdeterminante.

Aus dem Anspruch, katalytisch tätig zu sein und Problemstellung in einem frühen Stadium zu erkennen, ergibt sich weiterhin die Notwendigkeit, ausreichende *informationelle Ressourcen* aufzubauen. Als effektive philanthropische Programme erweisen sich zumeist jene, die auf einem umfassenden Wissen über den Problembereich, in dem die Stiftung einen Fortschritt erzielen will, basieren. PRAGER spricht dabei von „In-Depth Knowledge of the Field“ (Prager 1999).

### 3.3 Stiftungsprozesse als Erfolgstreiber

Die skizzierten Ressourcen führen nur dann zum angestrebten Erfolg, wenn es der Stiftung gelingt, diese Ressourcen in ihren *Prozessen* nutzbar zu machen. Ausgangspunkt aller Prozesse ist die Analyse- und Planungsphase. Dabei ist Planung kein einmaliger, etwa zum Jahreswechsel zu durchlaufender Prozess, sondern permanenter Manageralltag (vgl. Diller 1998, S. 7). Von intensiver Planung und Umweltanalyse sowie einer proaktiven Orientierung sind hier positive Erfolgseinflüsse zu erwarten.

An die Planung schließt sich die *strategische Stiftungsarbeit* an. Diese beantwortet die Frage, in welchem Markt eine Stiftung tätig ist und mit welchen Aktivitäten sie diesen Markt bearbeiten will. Dabei sollten Stiftungen eine klare *Positionierung* in ihrem Arbeitsfeld anstreben. In der Literatur wird auch die *Fokussierung* als wesentlicher Erfolgsfaktor im Bereich der strategischen Stiftungsarbeit angeführt. „The most effective foundations are those that are able to resist this temptation to be all things to all people“ (Prager 1999, S. 7). Andere Autoren fordern eine gewisse *Risikobereitschaft* und

argumentieren, Stiftungen ähnelten Venture Capitalists, die in neue Ideen investieren – „out of a portfolio of ten investments, only two will be 'moon rockets' – ventures that produce a big payoff with a successful initial public offering“ (Letts/Ryan/Grossman 1997, S. 37). Neben der Fokussierung und der Risikoorientierung wird eine *hohe Flexibilität* der Stiftungen gefordert, da diese in einer Umwelt agieren, die in ständiger Veränderung begriffen ist (vgl. Couch 1997, S. 24). Weiterhin ist von der *Orientierung an den relevanten Anspruchsgruppen* (vgl. Mittenthal 2002) sowie der *Berücksichtigung der Wettbewerber* ein positiver Erfolgseinfluss zu erwarten.

Im Bereich der operativen Stiftungsarbeit ist die *Kommunikationspolitik* als integraler Bestandteil der Stiftungsprogramme ein zentraler Erfolgsfaktor. Dies ergibt sich aus den Funktionen, die kommunikative Maßnahmen für Stiftungen erfüllen: Kommunikationsinstrumente signalisieren den Transaktionspartnern, dass eine Stiftung in der Lage ist, eine bestimmte Leistung zu erbringen (Informations- und Profilierungsfunktion). Weiterhin motiviert die Kommunikation potenzielle Transaktionspartner zur Zusammenarbeit mit einer Stiftung (Motivationsfunktion) und dient schließlich dazu, mögliche Aufgabenfelder im Dialog mit Betroffenen oder anderen Anspruchsgruppen zu identifizieren und darauf aufbauend eigene Leistungsziele abzuleiten (Dialogfunktion).

Ein weiterer wichtiger Erfolgseinfluss im Bereich der operativen Stiftungsarbeit ist schließlich die *Evaluation*. Während die Literatur übereinstimmt, dass die konsequente Evaluation als Erfolgsmessung und kontinuierlicher Lernprozess integraler Bestandteil der Stiftungsarbeit sein muss, sind Stiftungen häufig ambivalent, ob die kostenintensive und komplexe Evaluation vergangener Projekte zukünftige Maßnahmen verbessern kann (vgl. Porter/Kramer 1999, S. 129).

## 4 Ausblick

In einer Zeit, in der ein Mangel an Perspektive als empfindlichste Schwäche politischen Handels angemahnt wird, ist die Bedeutung von Stiftungen als Promotoren des Wandels offensichtlich. Staat und Gesellschaft setzen hohe Erwartungen in den Stiftungssektor, und die Stiftungen nehmen diese Herausforderungen an; ihre Leitbilder und Satzungen offenbaren ein klares Bekenntnis, die Rolle von Innovatoren ausfüllen zu wollen. Dennoch stehen Stiftungen bei der Erfüllung dieser Aufgabe noch am Anfang. Die Idee, dass Stiftungen die Rolle eines „Motor des Wandels“ einnehmen, kann heute noch als vergleichsweise avantgardistisch eingestuft werden; das Potenzial dazu besitzen inzwischen aber einige von ihnen. Während sich die letzten Jahre durch ein starkes Wachstum des Stiftungssektors auszeichneten, gilt es nun, die ihm innewohnenden Möglichkeiten durch effektive und effiziente Führung auszuschöpfen. Wenn

dies gelingt, können von den Stiftungen Visionen und Neuerungen erwartet werden, die das Vorstellungsvermögen der etablierten Akteure im politischen Willensbildungsprozess übersteigen.

## 5 Literaturverzeichnis

ANHEIER, H.K., Das Stiftungswesen in Deutschland. Eine Bestandsaufnahme in Zahlen, in: BERTELSMANN STIFTUNG (Hrsg.), Handbuch Stiftungen. Ziele – Projekte – Management – Rechtliche Gestaltung, Wiesbaden 2003, S. 43-85.

ANHEIER, H., APPEL, A., Stiftungen in der Bürgergesellschaft: Grundlegende Fragen zu Möglichkeiten und Grenzen, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, B14, 2004, S. 8-15.

BACKER, T.E., The Psychology of Philanthropy in Tough Times, Thought Paper for Lead Program Executives Group, o. O. 2003.

BERTELSMANN STIFTUNG (HRSG.), Leitbild der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2002.

BERTELSMANN STIFTUNG (HRSG.), StifterStudie der Bertelsmann Stiftung, Repräsentativumfrage „Kenntnisse und Einstellungen zu Stiftungen/Stiftern in der Bevölkerung“, Gütersloh (im Druck) 2005.

BUDÄUS, D., BUCHHOLTZ, K., Konzeptionelle Grundlagen des Controlling in öffentlichen Verwaltungen, in: DBW, Nr. 3/1997, S. 322-337.

BUNDESVERBAND DEUTSCHER STIFTUNGEN E.V. (HRSG.), Stiftungen in Zahlen 2003/2004, Berlin 2004.

BURENS, P.-C., Stifter als Anstifter. Vom Nutzen privater Initiativen, Osnabrück 1987.

COUCH, J., Focus for the Sake of Focus, in: Foundation News & Commentary, März/April 1997, S. 23-24.

DEUTSCHE BUNDESSTIFTUNG UMWELT (HRSG.), Wir über uns, Abruf im Internet vom 01.02.2005 unter <http://www.dbu.de/stiftung/>.

DILLER, H. (HRSG.), Marketingplanung, 2. Aufl., München 1998.

DILLER, H. (HRSG.), Marketinginnovationen erfolgreich gestalten, München 2004.

DYLLICK, TH., Ökologisch bewusste Unternehmensführung: Der Beitrag der Managementlehre, Schriftenreihe der Schweizerischen Vereinigung für ökologisch bewusste Unternehmensführung, Nr. 1, St. Gallen 1989.

GILLWALD, K., Konzepte sozialer Innovation, WZB-discussion paper P00-519, Berlin 2000.

- HERZOG, R., Geleitwort. Zur Bedeutung von Stiftungen in unserer Zeit, in: BERTELSMANN STIFTUNG (Hrsg.), Handbuch Stiftungen, Wiesbaden 1998, S. V-VIII.
- KARPEN, U., Gemeinnützige Stiftungen im pluralistischen Rechtsstaat. Neue Entwicklungen des amerikanischen und deutschen Stiftungs-(steuer-)rechts, Frankfurt a. M. 1980.
- LEIDECKER, J.K., BRUNO, A.V., Identifying and Using Critical Success Factors, in: Long Range Planning, Nr. 1/1984, S. 23-32.
- LETTS, C., RYAN, W., GROSSMAN, A., Virtuos Capital: What Foundations Can Learn from Venture Capitalists, in: Harvard Business Review, März/April 1997, S. 36-44.
- MAECENATA INSTITUT (HRSG.), Bürgerengagement und Zivilgesellschaft in Deutschland. Stand und Perspektiven, Berlin 2005.
- MEFFERT, H., Eigenverantwortung in der sozialen Marktwirtschaft, in: WIEDMANN, K.-P., FRITZ, W., ABEL, B. (Hrsg.), Management mit Vision und Verantwortung. Eine Herausforderung an Wissenschaft und Praxis, Wiesbaden 2004a, S. 109-119.
- MEFFERT, H., Innovation in Non-Profit-Organizations. The Example of an Operating Foundation, in: ALBERS, S. (Hrsg.), Cross-functional Innovation Management. Perspectives from different Disciplines, Wiesbaden 2004b, S. 421-438.
- MITTENTHAL, R., Effective Philanthropy: The Importance of Focus, in: THE CONSERVATION COMPANY (Hrsg.), A Briefing Paper, Philadelphia 2002.
- NELSON, R.R., Innovation, in: SILLS, D.L. (Hrsg.), International Encyclopaedia of the Social Sciences, o. O. 1968.
- OROZ, J.J., PHILLIPS, C.C., KNOWLTON, L.W., Agile Philanthropy: Understanding Foundation Effectiveness, Philanthropic and Nonprofit Management Series, Monograph Number One, Allendale 2003.
- PRAGER, D., Raising the Value of Philanthropy. A Synthesis of Interviews with Foundation Executives and Observers of Philanthropy, o. O. 1999.
- PORTER, M.E., KRAMER, M.R., Philanthropy's New Agenda: Creating Value, in: Harvard Business Review, November/Dezember 1999, S. 121-130.
- SCHÄFERS, B., Gesellschaftlicher Wandel in Deutschland. Ein Studienbuch zur Sozialstruktur und Sozialgeschichte der Bundesrepublik, Stuttgart 1990.
- SCHUMPETER, J.A., The Creative Response in Economic History, in: The Journal of Economic History, 7. Jg., Nr. 2/1947, S. 149-159.
- STRACHWITZ, R. GRAF, Der gesellschaftliche Auftrag von Stiftungen, in: STRACHWITZ, R. GRAF, THEN, V. (Hrsg.), Kultureinrichtungen in Stiftungsform, Gütersloh 2004.
- TOEPLER, S., Das gemeinnützige Stiftungswesen in der modernen demokratischen Gesellschaft. Ansätze einer ökonomischen Betrachtungsweise, München 1996.

**Joachim Zentes, Hanna Schramm-Klein,  
Dirk Morschett**

# **Neue Ansätze im internationalen Marketing**

|       |                                                                                                 |     |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1     | Bedeutung neuer Ansätze im internationalen Marketing .....                                      | 545 |
| 2     | Entwicklungen im internationalen Marketing .....                                                | 545 |
| 2.1   | Begriffsverständnis .....                                                                       | 545 |
| 2.2   | Bisherige Forschungsschwerpunkte im internationalen Marketing .....                             | 546 |
| 3     | Neue Anforderungen an das internationale Marketing .....                                        | 548 |
| 3.1   | Überblick .....                                                                                 | 548 |
| 3.2   | Entwicklung der Rahmenbedingungen des internationalen Marketing .....                           | 548 |
| 3.3   | Veränderung der Formen und Ausgangspunkte der Internationalisierung .....                       | 551 |
| 4     | Neue Konzepte im internationalen Marketing .....                                                | 552 |
| 4.1   | Konsequenzen neuer Rahmenbedingungen .....                                                      | 552 |
| 4.2   | Integration von Betrachtungsperspektiven .....                                                  | 553 |
| 4.2.1 | Ländermarktbezogene Integration .....                                                           | 553 |
| 4.2.2 | Integrierte Konzeption von Marktwahl-, Markteintritts- und<br>Marktbearbeitungsstrategien ..... | 554 |
| 4.3   | Neue Ansätze der Marktwahl .....                                                                | 557 |
| 4.4   | Neue Ansätze des Markteintritts .....                                                           | 558 |
| 4.5   | Neue Ansätze der Marktbearbeitung .....                                                         | 559 |
| 5     | Ausblick .....                                                                                  | 561 |
| 6     | Literaturverzeichnis .....                                                                      | 561 |

# 1 Bedeutung neuer Ansätze im internationalen Marketing

Das internationale Marketing wird im Rahmen der Marketingforschung und -praxis immer bedeutender. Dies resultiert insbesondere aus der zunehmenden Internationalisierung auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten. Diese Entwicklung wird oftmals unter dem Schlagwort der „Globalisierung“ diskutiert.<sup>1</sup> In Verbindung mit der oftmals fortgeschrittenen Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit, neuen Formen der Internationalisierung, wie sie z.B. „Born Global Firms“ realisieren, der zunehmenden internationalen Vernetzung und der Intensivierung des weltweiten Wettbewerbs führt sie zu erhöhten und neuen Anforderungen an die Marketingaktivitäten der Unternehmen (vgl. Chetty/Campbell-Hunt 2004). Hierzu tragen auch internationale Heterogenitäten, Risiken und die zunehmende Dynamik der Umfeldentwicklungen bei (vgl. Zentes/Schramm-Klein/Morschett 2004, S. 5). Diese Veränderungen führen dazu, dass neue Marketingansätze erforderlich sind, um den Anforderungen zu genügen, die sich aus der fortschreitenden Globalisierung für die Unternehmen ergeben. Dies gilt nicht nur bei einem internationalen Engagement, sondern auch bei nationalen, aber durch die Globalisierung beeinflussten Aktivitäten.

Ausgehend von der Diskussion der traditionellen Ansätze des internationalen Marketing werden deshalb im Folgenden die neuen Rahmenbedingungen und die darin begründeten Anforderungen an das internationale Marketing diskutiert. Daran anknüpfend werden neue Ansätze des internationalen Marketing vorgestellt.

## 2 Entwicklungen im internationalen Marketing

### 2.1 Begriffsverständnis

Als charakteristisch für das *internationale Marketing* werden allgemein grenzüberschreitende Aktivitäten und länderspezifisches bzw. -übergreifendes Denken und Handeln angesehen (vgl. Zentes 1995, Sp. 1031). Der historische Überblick zeigt, dass sich das Verständnis von „internationalem Marketing“ bisher in drei Entwicklungsstu-

<sup>1</sup> Im Kontext von Marketingdiskussionen umfasst das Begriffsverständnis von „Globalisierung“ oftmals einengend die weltweite Angleichung der Absatzmärkte hinsichtlich der Anforderungen an die Produkte und Leistungen im Sinne einer Homogenisierung der Märkte (vgl. Levitt 1983; Ohmae 1989).

fen verändert hat. War die erste Stufe noch dadurch gekennzeichnet, dass der *Export* als wesentliche Form der Internationalisierung im Vordergrund der Betrachtungen stand,<sup>2</sup> so beinhaltete die zweite Stufe die Fokussierung auf das *Exportmarketing* als Absatzpolitik im Ausland (vgl. z.B. Ringle 1977 oder Meissner 1981). Eine Erweiterung dieser Perspektive erfolgte in der dritten Stufe, indem im Kontext des *internationalen Marketing* die Erschließung und Bearbeitung der Auslandsmärkte diskutiert wurde (vgl. hierzu u.a. Berekoven 1985; Meffert/Althans 1982 oder Meissner 1988).

Während die dritte Stufe noch vorwiegend die Diskussion prägt<sup>3</sup>, zeichnet sich aktuell eine vierte Stufe ab. In neueren Ansätzen wird unter „internationalem Marketing“ nicht nur das Marketing bei internationaler bzw. grenzüberschreitender Unternehmenstätigkeit verstanden, sondern es werden alle solchen Aktivitäten und Bereiche betrachtet, die international beeinflusst sind (vgl. Wrona/Schell 2002). Prinzipiell können damit alle Marketingaktivitäten der Unternehmen im Kontext des internationalen Marketing diskutiert werden.<sup>4</sup> Internationales Marketing ist deshalb ein Thema, das auch für regional oder national aktive Unternehmen von Relevanz ist, denn sie stehen einem durch die „Globalisierung“ geprägten Umfeld gegenüber. Dieser Sichtweise folgend, ist eine Differenzierung in nationales bzw. internationales Marketing nicht mehr adäquat. Hingegen gibt es nur noch „ein“ Marketing, das es jeweils auf den durch die Rahmenbedingungen geprägten Unternehmenskontext abzustimmen gilt.

## 2.2 Bisherige Forschungsschwerpunkte im internationalen Marketing

Analysiert man die bisherigen Forschungsrichtungen im internationalen Marketing, kristallisieren sich vor allem drei *Forschungsschwerpunkte* heraus (vgl. Zou/Cavusgil 2002, S. 40ff.):

1. *Standardisierung vs. Differenzierung*: In der (quantitativen) Mehrzahl der Publikationen steht v.a. die Diskussion von Standardisierungen vs. Differenzierungen von Markteintritts- und insbesondere Marktbearbeitungsstrategien im Vordergrund. Es geht um die Frage, ob standardisierte, also international einheitlich ausgestaltete, Marketingstrategien oder differenzierte Strategien, also im internationalen Umfeld unterschiedlich ausgestaltete Vorgehensweisen, realisiert werden sollen (vgl. Bolz 1992, S. 10ff.). In der Literatur zum internationalen Marketing steht die Diskussion

<sup>2</sup> Zu ersten Ansätzen in der deutschsprachigen Marketingliteratur vgl. z.B. Hellauer 1910 oder Sondorfer 1912.

<sup>3</sup> Vgl. z.B. die Überblicke über Definitionsansätze des internationalen Marketing in Backhaus/Büschken/Voeth 2003, S. 42ff.; Berndt/Fantapié Altobelli/Sander 2003, S. 5ff.; Bradley 2002, S. 12f. oder Aulakh/Kotabe 1993.

<sup>4</sup> Diese breite Sichtweise diskutieren z.B. Zou/Cavusgil 2002 oder Ryans/Griffith/White 2003.



der Frage im Vordergrund, ob die Globalisierung der Weltwirtschaft zu einer Annäherung des Konsumentenverhaltens (Homogenisierung) führt oder ob regionale Unterschiede bestehen. Angestoßen wurde diese Diskussion durch die *Globalisierungsthese* von Levitt (1983), die auch aktuell noch kontrovers diskutiert wird (vgl. Townsend u.a. 2004; Ryans/Griffith/White 2003; Zou/Cavusgil 2002; Malhotra/Agarwal/Baalbaki 1998). Levitt (1983) geht davon aus, dass sich eine zunehmende Homogenisierung der Weltmärkte vollzieht, die mit einer weltweiten Annäherung des Konsumentenverhaltens verbunden ist (*Konvergenzthese*). In diesem Fall ist der Einsatz einer international standardisierten Marketingstrategie sinnvoll (vgl. McCracken 1988). Gegner dieser Globalisierungsthese gehen davon aus, dass trotz allgemeiner globaler Entwicklungstendenzen keine generelle Homogenisierung die Folge ist, sondern dass eine regional unterschiedliche Interpretation der globalen Entwicklungstendenzen erfolgt (vgl. Czinkota/Ronkainen 2003). Sie ist das Resultat regionaler Unterschiede in den Sichtweisen und im Verständnis der Menschen (vgl. Belk 1996). In einer weiteren Sichtweise wird angenommen, dass sich im Rahmen der Globalisierungstendenzen der Weltwirtschaft nicht eine Homogenisierung der Kulturen bzw. des Konsumentenverhaltens ergibt, sondern sich eine *Polarisierung* der Kulturen auf der Basis materieller bzw. abstrakter kultureller Unterschiede (insbesondere „östliche“ vs. „westliche“ Kulturen) einstellt (vgl. Douglas/Wind 1987). Gleichmaßen zeigt sich dieses Phänomen dieser Auffassung nach in der Bildung regionaler Blöcke im Rahmen der Weltwirtschaft (insbesondere EU, NAFTA, ASEAN), die durch signifikante Unterschiede in den Kulturen gekennzeichnet sind (vgl. Malhotra/Agarwal/Baalbaki 1998). Solche Tendenzen würden ein differenziertes Vorgehen entsprechend der unterschiedlichen Bedürfnisse der Ländermärkte bzw. Regionen erfordern (vgl. Kale 1995).

2. *Konfiguration der Marketingaktivitäten*: Ein weiterer Schwerpunkt in der internationalen Marketingforschung bezieht sich auf die Diskussion der Konfiguration der Marketingaktivitäten (vgl. Craig/Douglas 2000; Porter 1996). Im Vordergrund steht dabei die Frage der optimalen Verteilung der *Wertschöpfungsaktivitäten* im Kontext des internationalen Marketing auf unterschiedliche Unternehmenseinheiten bzw. Ländermärkte und somit die Ausnutzung von Wettbewerbsvorteilen durch Spezialisierung und Anpassung im internationalen Kontext (vgl. Zentes/Swoboda/Morschett 2004, S. 615ff.; Zou/Cavusgil 2002). Dadurch können einerseits länderspezifische Vorteile ausgenutzt und weiterhin anhand der länderübergreifenden Koordination *Synergien* im Sinne von Economies of Scale bzw. Economies of Scope und Lerneffekten realisiert werden (vgl. Craig/Douglas 2000). Dabei spielt auch die Frage nach der Entscheidungscentralisation vs. Entscheidungsdecentralisation bzw. regionalen Einflussnahme lokaler Einheiten eine wesentliche Rolle.
3. *Integration der internationalen Marketingaktivitäten*: Im dritten Schwerpunkt der internationalen Marketingforschung erfolgt die Fokussierung auf die Untersuchung von Integrationserfordernissen im internationalen Marketing. Diese ergeben sich auf Grund von *Verflechtungen* zwischen den Ländermärkten (vgl. Back-

haus/Büschken/Voeth 2003). Im Vordergrund stehen Verknüpfungen im Wettbewerbsumfeld, Interdependenzen auf der Nachfrageseite (z.B. durch internationale Präsenz oder Mobilität der Abnehmer) oder Zusammenhänge im institutionellen Bereich. Zusätzlich sind auch finanzielle Interdependenzen bedeutsam, dabei auch ein gegebenenfalls erforderlicher (evtl. lediglich vorübergehender) Gewinn- und Verlustausgleich zwischen den Ländermärkten. Dieser kann z.B. zur Kompensation bzw. Überbrückung von Anfangsinvestitionen oder bei erforderlicher Präsenz auf besonders relevanten Märkten aus Imagegründen notwendig sein (vgl. Zou/Cavusgil 2002).

## 3 Neue Anforderungen an das internationale Marketing

### 3.1 Überblick

Die Unternehmen stehen im Kontext ihrer (internationalen) Marketingstrategie somit zunehmend neuen Anforderungen gegenüber. Diese resultieren zum einen aus den sich dynamisch entwickelnden Veränderungen der Rahmenbedingungen. Im Kontext mit diesen *Umfeldveränderungen* sind zudem neue Formen der Internationalisierung von Unternehmen zu sehen. Diese erfolgt nicht immer in der klassisch-traditionellen Form schrittweiser Internationalisierungsprozesse entlang der „establishment chain“, sondern es treten vermehrt „Born Globals“ auf, die bereits in der Phase ihrer Gründung oder sehr kurz danach international tätig werden (vgl. Zentes/Swoboda/Morschett 2004, S. 1012ff.). Auch dies ist mit entsprechenden neuen Anforderungen an die Marketingstrategie verbunden. Insbesondere auf Grund der „Globalisierung“ der Weltwirtschaft sind zudem die Ausgangspunkte der Unternehmen hinsichtlich ihrer internationalen Tätigkeit verändert. So stellt die internationale Tätigkeit von Unternehmen in vielen Branchen bereits den „Normalfall“ dar, und die Unternehmen sind mit „globalen Märkten“, internationalen Konkurrenten sowie internationalen Abnehmern konfrontiert.

### 3.2 Entwicklung der Rahmenbedingungen des internationalen Marketing

Die *Einflussfaktoren*, mit denen die Unternehmen im Kontext ihrer Unternehmenstätigkeit konfrontiert sind, lassen sich in das globale Umfeld, das Branchen- und Wettbe-

werbsumfeld sowie unternehmensspezifische Bedingungen systematisieren. Diese Rahmenbedingungen sind durch eine Vielzahl von Besonderheiten gekennzeichnet, die aus dem Einfluss unterschiedlicher Ländermärkte und -strukturen und der damit verbundenen Heterogenität des Umfeldes resultieren (vgl. Mauritz 1996, S. 162ff.). Gerade im Kontext des internationalen Marketing ist das Umfeld nicht statisch, sondern durch eine besonders hohe und steigende Dynamik gekennzeichnet. Im Folgenden werden die relevanten *Entwicklungstendenzen* kurz aufgezeigt.

#### *Entwicklung des technologischen Umfelds*

Als wesentliche Veränderungen haben im technologischen Rahmen v.a. neue *Kommunikations- und Distributionskanäle* eine besondere Bedeutung, wie z.B. Internet-basierte Online-Kanäle oder Kanäle mobiler Kommunikation (vgl. Keegan 2004). Im Rahmen des internationalen Marketing ergibt sich ein Trend zu verstärkter Vernetzung, denn diese Systeme ermöglichen eine vergleichsweise einfache Ausweitung der Unternehmenstätigkeit und der Kundenansprache auch auf den internationalen Zusammenhang. Dies äußert sich auf der anderen Seite auch darin, dass die Konsumenten die Möglichkeit haben, über Kanäle des *E-Commerce* oder *M-Commerce* auch die Angebote ausländischer Anbieter nutzen zu können (vgl. Quelch/Klein 1996). In diesem Zusammenhang wird deshalb auch von einer „borderless world“ (Ohmae 1989) gesprochen, da bei Einsatz solcher Technologien hinsichtlich der Information und der Kommunikation zwischen den Marktpartnern keine Ländergrenzen mehr existieren. Der Einsatz neuer Technologien erleichtert es dabei den Unternehmen zusätzlich, im internationalen Kontext Informationen über die Kunden zu gewinnen.

Die Entwicklungen im Bereich der Technologien sind zudem dadurch gekennzeichnet, dass die *Innovationszyklen* zunehmend kürzer werden. Dies ist nicht nur mit den genannten Fortschritten in den IuK-Technologien verbunden, sondern führt auch dazu, dass die Lebenszyklen der Produkte zunehmend kürzer werden. Diese schnelleren Zyklen bestehen nicht nur hinsichtlich einzelner Länder- bzw. Absatzmärkte, sondern forciert durch die IuK-Technologie-bedingte Vernetzung der Ländermärkte liegen die Produktlebenszyklen der einzelnen Absatzmärkte im internationalen Zusammenhang näher zusammen (vgl. Zentes/Swoboda/Morschett 2004, S. 99ff.).

#### *Entwicklung des sozioökonomischen, soziodemografischen und soziokulturellen Umfelds*

Für die Absatzpotenziale relevante Entwicklungen liegen neben dem – auf die Weltwirtschaft bezogenen – zunehmenden Bevölkerungswachstum in der sich international zunehmend verschärfenden Entwicklung der Einkommens- und Vermögenssituation der Bevölkerung. Hier zeigt sich nicht nur im Ländermarktvergleich, sondern auch auf der Ebene der einzelnen Volkswirtschaften, dass die „Schere“, die zwischen „Arm“ und „Reich“ besteht, in fortschreitendem Maße auseinander geht. Dies ist nicht nur in den „Entwicklungsländern“ der Fall, sondern auch in den „Industrieländern“ der „westlichen“ Welt. Verbunden mit diesem Phänomen ist die Entwicklung „globa-

ler Märkte“ im Sinne länderübergreifender Absatzmarktsegmente für bestimmte Produkte oder Produktbereiche (z.B. im Bereich von High-tech- oder Luxusgütern).

Bezogen auf die Entwicklung des Endverbraucherhaltens werden im internationalen Zusammenhang zudem zwei Entwicklungen gleichzeitig beobachtet, die eigentlich gegensätzlicher Logik sind. Bezogen auf bestimmte Bereiche ergibt sich eine *Konvergenz*, also eine Annäherung bzw. Angleichung, des Konsumentenverhaltens. Die „typischen“ konvergenten länderübergreifenden Marktsegmente werden dabei als „jünger“, „reicher“ sowie „urbaner“ als die übrige Bevölkerung charakterisiert (vgl. Keegan/Schlegelmilch 2001, S. 573f.). In anderen Bereichen zeigen sich hingegen divergierende Erscheinungen bzw. eine *Fragmentierung* im Konsumentenverhalten. Die Diskussion um Konvergenz- bzw. Fragmentierungserscheinungen des Konsumentenverhaltens im internationalen Kontext knüpft v.a. an der Diskussion um Produkte bzw. Leistungen an, die „*culture free*“ bzw. „*culture bound*“ sind.<sup>5</sup> Sind diese nicht an bestimmte kulturelle Gegebenheiten gebunden, so die „Culture-Free-These“, kann eine weit gehende internationale Standardisierung bzw. eine internationale Distribution erfolgen. Sind sie hingegen kulturgebunden, ist mindestens eine internationale Differenzierung erforderlich (vgl. Müller/Gelbrich 2004, S. 14ff.). Insgesamt ist keine klare Richtung der Entwicklung der Märkte erkennbar, sondern sowohl die Konvergenz als auch die Fragmentierung fördernde Faktoren wirken auf die Marktentwicklungen ein.<sup>6</sup>

#### *Entwicklung der politisch-rechtlichen Bedingungen*

Im Hinblick auf das internationale Marketing sind internationale Unterschiede in *rechtlichen Bestimmungen* bedeutsam, wie z.B. wettbewerbsrechtliche Regelungen, Datenschutzbestimmungen, Regelungen der Konditionengewährung oder werberechtliche Aspekte. Dies kann dazu führen, dass kein international einheitliches Marketing realisiert werden kann (vgl. Thorne LeClair 2000). Dies betrifft z.B. Regelungen bezüglich vergleichender Werbung oder Superlativwerbung (vgl. Meffert/Bolz 1998, S. 48), Werbeverbote für bestimmte Produktgruppen, wie z.B. Alkohol oder Tabak (vgl. Hoek/Sparks 2000), oder Regelungen, welche die Gewährung von Sonderleistungen, den Einsatz bestimmter (moderner) Kommunikationsmittel oder die Durchführung von Gewinnspielen betreffen (vgl. Schotthöfer 2001).

Bedeutend für das internationale Marketing sind aber auch *Liberalisierungstendenzen* im internationalen Kontext. Im Vordergrund stehen zum einen sektorale Deregulierungen, wie z.B. die EU-Deregulierungsansätze in den Bereichen Transport und Logistik, Telekommunikation, Energie oder Gesundheitswesen, und zum anderen die zu-

<sup>5</sup> Die Diskussion schließt an die „Kulturalismus/Universalismus-Debatte“ an und ist in Verbindung zu sehen mit den kontroversen Diskussionen im Kontext der „Globalisierungsthese“ (vgl. Müller/Gelbrich 2004, S. 194ff.).

<sup>6</sup> Schlegelmilch/Sinkovics (1998) sprechen in diesem Zusammenhang von der „Fragvergenz“ des Konsumentenverhaltens.

nehmende Liberalisierung des Welthandels, so insbesondere die weltweite Integration im Rahmen der WTO oder die Bildung regional begrenzter Integrationsräume. Weiterhin bedeutend sind auch die Marktöffnung sowie das fortschreitende Marktwachstum der mittel- und osteuropäischen Länder sowie im asiatischen Raum. Diese Märkte werden zunehmend als neue Absatzmärkte relevant.

#### *Entwicklung des Unternehmens-/Wettbewerbsumfelds*

Nicht nur die Abnehmerseite, sondern gerade auch die internationalen Beschaffungsbeziehungen sind durch eine hohe Komplexität der *Beschaffungsmärkte* gekennzeichnet. Es existiert eine Vielzahl heterogener Beschaffungsmarktkonstellationen, und die Beschaffungsbeziehungen sind höheren Risiken und Unsicherheiten ausgesetzt, als dies in nationalen Beschaffungsbeziehungen der Fall ist (vgl. Schramm-Klein 2004). Die internationalen Wettbewerbsbeziehungen sind durch Konzentrationstendenzen geprägt. Auch im Kontext des *Branchen- bzw. Wettbewerbsumfelds* der Unternehmen sind zudem die Konvergenz- bzw. Fragmentierungserscheinungen der internationalen Märkte von Relevanz.

### **3.3 Veränderung der Formen und Ausgangspunkte der Internationalisierung**

Basierend auf den dargestellten Veränderungen der Rahmenbedingungen haben sich die Formen der Internationalisierung der Unternehmen verändert. Üblicherweise wird davon ausgegangen, dass die Internationalisierungsschritte erst in späteren Phasen der Unternehmenstätigkeit stattfinden (vgl. Swoboda 2002). Von diesem klassischen Internationalisierungsmodell weichen die „*Born Global Firms*“ (Rennie 1993) ab. Solche Unternehmen nehmen bereits bei oder kurz nach ihrer Gründung internationale Aktivitäten auf und dehnen bereits zu frühen Zeitpunkten die geografische Reichweite ihrer Tätigkeit aus. Dabei sind die Born Global Firms dadurch gekennzeichnet, dass sie nicht der traditionellen, durch die Lerntheorie der Internationalisierung geprägten „psychic distance chain“ folgen, sondern sich bereits in frühen Phasen auf „entfernte“ Ländermärkte ausrichten (vgl. Knight/Bell/McNaughton 2001). Gründe für solche Internationalisierungsformen können z.B. darin liegen, dass das Absatzpotenzial des Heimatmarktes (z.B. bei Nischenanbietern) begrenzt ist oder dass die Unternehmensgründer über eine besonders ausgeprägte internationale Ausrichtung verfügen oder „internationale Produkte“ anbieten (vgl. Holtbrügge/Enßlinger 2004).

Verändert haben sich auch die *Ausgangspositionen* der Internationalisierung bereits etablierter Unternehmen. Oftmals ist es der Fall, dass die Unternehmen über eine Vielzahl von Auslandsaktivitäten verfügen. Die Absatzmarkt-, aber auch die Beschaffungsmarktbedingungen sind dadurch sehr heterogen und vielschichtig und bedürfen

einer besonderen Koordination. Zumeist sind sowohl die Wettbewerber, die Lieferanten als auch die Abnehmer ebenfalls international tätig, präsent oder mobil. Fragestellungen des internationalen Marketing betreffen dann oftmals nicht mehr das „going international“, sondern sie beziehen sich auf das „being international“ (Backhaus/Büschken/Voeth 2003, S. 303).

## 4 Neue Konzepte im internationalen Marketing

### 4.1 Konsequenzen neuer Rahmenbedingungen

Die dargestellten Veränderungen des Umfelds, in dem die Unternehmen agieren, führen dazu, dass mit traditionellen Vorgehensweisen kein nachhaltiger Erfolg mehr realisiert werden kann. Dies liegt darin begründet, dass die Fragestellungen der Internationalisierung bzw. des internationalen Marketing häufig nicht mehr in „klassischen“ Marktwahl-, Markteintritts- bzw. Marktbearbeitungsentscheidungen bestehen. Als neue Perspektiven steht v.a. das Erfordernis integrierter Betrachtungen, also holistischer Ansätze des internationalen Marketing, im Vordergrund (vgl. Czinkota/Ronkainen 2003). Zudem gewinnt der Faktor „Zeit“ zunehmend an Bedeutung im internationalen Marketing. Die „Time-to-Market“ ist dadurch zu einem relevanten Wettbewerbsfaktor geworden (vgl. Bartlett/Ghoshal 2000). Ein grundsätzliches Umdenken im internationalen Marketing basiert zudem auf der Erforderlichkeit einer „Abkehr“ von dogmatisch geprägten Positionen in der Diskussion um „Standardisierung vs. Differenzierung“ (vgl. Taylor 2002). Ein pragmatisch orientierter Ansatz zur Lösung dieser grundsätzlichen Problematik von Standardisierung vs. Differenzierung des Marketing-Mix-Instrumentariums liegt in der Realisierung der „Global-Local-Balance“. Diese stellt den optimalen Standardisierungs- bzw. Differenzierungsgrad dar, der von den Unternehmensressourcen auf der einen Seite sowie den internationalen Aktivitäten der Unternehmen und der Unterschiedlichkeit der Länder auf der anderen Seite abhängig ist (vgl. Brielmaier 1997, S. 95ff.). Die Global-Local-Balance ist dadurch gekennzeichnet, dass sie dem Prinzip der Standardisierung „so viel wie möglich“ und der Differenzierung „soweit wie notwendig“ folgt (vgl. Ryans/Griffith/White 2003).

Aus diesen Umdenkerfordernissen resultiert die Etablierung neuer Ansätze im internationalen Marketing. Diese setzen zum einen auf der übergeordneten Strategiebene an. Dabei steht die Entwicklung integrierter Marketingstrategien im Vordergrund, so einerseits durch die Berücksichtigung von Ländermarkntinterdependenzen und andererseits in Form der Abstimmung unterschiedlicher Strategiebeneen bzw. -entscheidungsbereiche. Weitere Ansatzpunkte ergeben sich auf der Ebene der unterschiedli-

chen Entscheidungsbereiche des internationalen Marketing, also der Marktwahl-, Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien.

## 4.2 Integration von Betrachtungsperspektiven

### 4.2.1 Ländermarktbezogene Integration

Die Integration der Betrachtungsperspektiven knüpft an der Auffassung an, dass internationales Marketing nicht „Marketing in...“ bedeutet (vgl. Backhaus/Büschken/Voeth 2003, S. 7, S. 46). Dies heißt, dass internationale Marketingstrategien nicht eine Akkumulation isoliert festgelegter Einzelmarktstrategien darstellen können, so wie es in der traditionellen Denkweise der Fall war. Sie sind hingegen als integrierte Marketingstrategien im multinationalen Kontext zu betrachten (vgl. Townsend u.a. 2004, S. 6; Zou/Cavusgil 2002). Die erste Ebene der Integration von Betrachtungsperspektiven knüpft deshalb daran an, dass zwischen den Ländermarktstrategien *Interdependenzen* bestehen. Der Einsatz des Marketing-Mix-Instrumentariums in den jeweiligen Ländern ist durch Rückkopplungseffekte mit den übrigen Ländermärkten verbunden, auf denen das jeweilige Unternehmen – sowohl absatz- als auch beschaffungsseitig – aktiv ist. Diese gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen den unterschiedlichen Ländermärkten erfordern die Koordination der internationalen Aktivitäten der Unternehmen (vgl. Zentes/Schramm-Klein 2004; Meffert/Bolz 1998, S. 255ff.). Im Kontext des internationalen Marketing stehen *Koordinationsprozesse* auf der Marktebene im Vordergrund. Dabei können vier Ebenen der Rückkopplungen zwischen den Ländermärkten unterschieden werden (vgl. Backhaus/Büschken/Voeth 2003, S. 56ff.):

1. *Anbieterbezogene Rückkopplungen* beziehen sich auf die Konfiguration der internationalen Aktivitäten der Unternehmen (z.B. Produktions-, Beschaffungs-, F&E-, Marketingaufgaben).
2. *Nachfragerbezogene Rückkopplungen* bestehen auf Grund des internationalen Informations- und Güterausbaus auf der Nachfragerebene.
3. Im Rahmen *konkurrenzbezogener Rückkopplungen* steht die Relativität der Wettbewerbsbeziehungen im Vordergrund, die sich auf Grund des Ausmaßes der eigenen Internationalisierung sowie des Internationalisierungsgrades der Wettbewerber verändern kann.
4. *Institutionelle Rückkopplungen* ergeben sich durch Interdependenzen in den politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen.

Fasst man die Festlegung internationaler Marketingstrategien als Managementprozess auf, so sind in allen Phasen nicht nur die Bedingungen eines nationalen Umfeldes zu berücksichtigen, sondern jeweils unterschiedliche Länder bzw. Ländermärkte zu be-

trachten und in einen Kontext zueinander zu bringen (vgl. Zentes/Schramm-Klein 2004).

#### 4.2.2 Integrierte Konzeption von Marktwahl-, Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien

Als Hauptentscheidungsbereich steht im internationalen Marketing die Festlegung von Strategien der Marktwahl, des Markteintritts sowie der Marktbearbeitung im Vordergrund. Wird in einem der drei Bereiche eine bestimmte Vorgehensweise fixiert, so begrenzt diese das Spektrum der Optionen, die in den übrigen Bereichen zur Verfügung stehen. Die üblichen, traditionellen Ansätze des internationalen Marketing sind dadurch geprägt, dass sie eine bestimmte *Sequenz* bei der Konzeption von Marketingstrategien unterstellen: Ausgehend von der Marktwahl werden über die Festlegung der Markteintrittsstrategien die Strategien der Marktbearbeitung bestimmt (vgl. Bradley 2002; Meffert/Bolz 1998; Berndt/Fantapié Altobelli/Sander 2003). In der Praxis wird diese Sequenz jedoch nicht notwendigerweise in dieser Form realisiert. Der Ausgangspunkt kann auch an der Festlegung der Markteintrittsstrategien oder der Bestimmung der Marktbearbeitungsstrategien ansetzen.<sup>7</sup>

Diese Sichtweise setzt an der *Gesamtunternehmensstrategie* an. Der Anknüpfungspunkt kann z.B. zunächst geografischer Natur sein (z.B. bestimmte Länder oder Regionen, in denen das Unternehmen aktiv werden will), er kann aber auch darin liegen, dass eine bestimmte Form der Eintrittsstrategie (z.B. Franchising) auf Grund der Unternehmensstrategie präferiert wird. Weiterhin können bestimmte Bearbeitungsformen der Märkte vorgegeben werden (z.B. standardisierte Produktpolitik), die dann die weiteren strategischen Optionen determinieren. Ausgehend von diesen Basisentscheidungen, die i.d.R. in der Gesamtunternehmensstrategie festgelegt werden, erfolgt dann die weitere Abstimmung zwischen Marktwahl-, Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien. Von Bedeutung ist dabei, dass ein „*Gesamt-Fit*“ realisiert wird, also die Abstimmung der strategischen Entscheidungen auf allen Entscheidungsebenen sowie mit den unternehmensinternen und -externen Gegebenheiten. Als potenziell denkbare *Entscheidungssequenzen* sind hinsichtlich der Strategiebausteine Marktwahl, Markteintrittsform und Marktbearbeitungsinstrumente grundsätzlich sechs Varianten denkbar (siehe Abbildung 1).

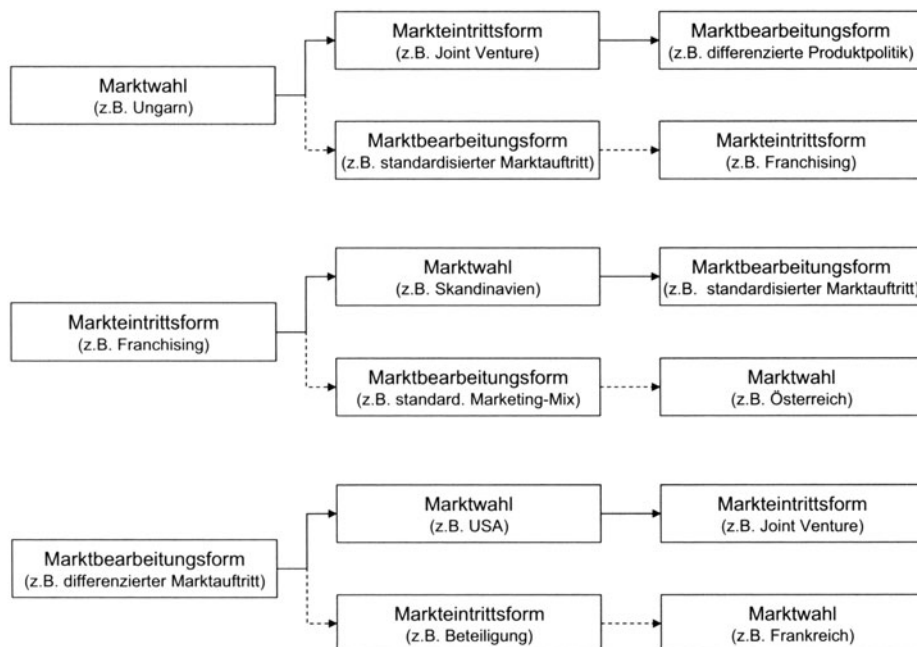
Die *gegenseitige Abhängigkeit* der jeweiligen Entscheidungen lässt sich anhand von Beispielen klar machen. Liegt z.B. der Ausgangspunkt der internationalen Marketingentscheidungen darin, dass angestrebt wird, bestimmte *Märkte* zu bearbeiten, so sind die in den jeweiligen Märkten einsetzbaren Markteintrittsformen von der Art der neu-

<sup>7</sup> In diesem Zusammenhang steht die Konzeption von internationalen Marketingstrategien im Betrachtungsfokus, nicht der Ablauf der zeitlichen Realisierung im Rahmen der Umsetzungsaktivitäten.



en Märkte abhängig. Nicht in jedem Land kann beispielsweise ein Markteintritt in Form von Akquisitionen erfolgen, da nicht überall potenzielle Übernahmekandidaten existieren. Zudem kann – anknüpfend an der Standardisierungs-Differenzierungs-Diskussion – auf Grund von Unterschiedlichkeiten in den Rahmenbedingungen auch nicht in jedem Land das gleiche Marketing-Mix-Instrumentarium angewandt werden.

Abbildung 1: Varianten der Strategiefestlegungssequenz

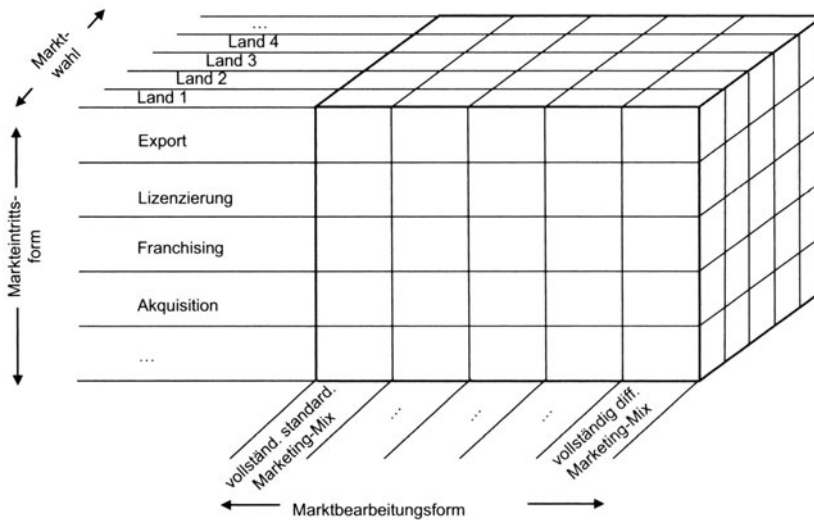


Der Ausgangspunkt der Konzeption von internationalen Marketingstrategien kann weiterhin in der Festlegung bestimmter *Markteintrittsformen* liegen. Wird z.B. aus unternehmenspolitischen Gründen eine Internationalisierung anhand von Franchising angestrebt, so beinhaltet dies i.d.R. bereits die Festlegung bestimmter marketingpolitischer Vorgaben, die im Rahmen des Franchisesystems – geregelt im Franchisevertrag – „exportiert“ werden, und begrenzt somit das Handlungsspektrum. Zudem können aus der Vorgabe solcher Markteintrittsformen Begrenzungen des Eignungsspektrums der alternativen Ländermärkte resultieren, da z.B. die notwendige Bereitschaft der Franchisenehmer zur Realisierung der jeweiligen Franchisestrategie und zur Einord-

nung in das jeweilige System erforderlich ist sowie die Franchisekonzepte den jeweiligen rechtlichen Rahmenbedingungen entsprechen müssen.

Oftmals liegt der Ausgangspunkt der Internationalisierung auch darin, dass bestimmte Vorgaben zur Ausgestaltung des Marketing-Mix bei der *Marktbearbeitung* aus der Gesamtunternehmensstrategie resultieren. Wird z.B. im Rahmen einer globalen Markenstrategie ein insgesamt standardisierter Marktauftritt angestrebt, ist es erforderlich, Markteintrittsformen zu wählen, welche die Durchsetzung eines solchen Vorgehens ermöglichen, wie z.B. Export, Lizenzierung, Neugründungen oder Franchisesysteme (vgl. Zentes/Morschett 2001, S. 171ff.). Umgekehrt ist es bei der Wahl von Eintrittsformen, wie z.B. Joint Ventures, Fusionen oder Beteiligungen, wesentlich schwieriger, Standardisierungen zu realisieren, da zunächst Potenzialharmonisierungen stattfinden müssen bzw. interne Widerstände gegenüber Standardisierungs- bzw. Multiplikationsansätzen bestehen können (vgl. Zentes 1995, Sp. 1038). Auch müssen die Märkte hinsichtlich der Rahmenbedingungen (z.B. der Nachfragerbedürfnisse, der rechtlichen Rahmenbedingungen oder der Konkurrenzstrukturen) die Realisierung solcher Systeme ermöglichen und entsprechend ausgewählt werden (vgl. Meffert/Bolz 1998, S. 144).

Abbildung 2: Optionen internationaler Marketingentscheidungen



Diese Beispiele zeigen einerseits, dass in der Praxis die i.d.R. postulierte Sequenz der Konzeption der internationalen Marketingstrategie oftmals nicht in der idealtypischen

Form realisiert wird, sondern der Ausgangspunkt variieren kann. Die Entscheidungen sind durch eine Vielzahl von Rückkopplungen bzw. *Interdependenzen* gekennzeichnet. Weiterhin wird deutlich, dass zwar das grundsätzliche Alternativenspektrum eine Vielzahl von Optionen beinhaltet, aber durch Festlegung bestimmter Strategiebausteine der weitere Entscheidungsspielraum eingeschränkt wird. Nicht alle der potenziellen Kombinationsmöglichkeiten (siehe Abbildung) sind auch tatsächlich umsetzungsrelevant. Für jedes Unternehmen lassen sich ausgehend von der Unternehmensstrategie, verbunden mit den Internationalisierungszielen, relevante bzw. realisierbare „sinnvolle“ Kombinationen als Teilsegmente in dem „Würfel“ ableiten. In welcher Sequenz im Rahmen der Strategiefestlegung der Ausgangs- bzw. Startpunkt der Konzeption der internationalen Marketingstrategie liegt, ist dabei ausschlaggebend für die Spanne der weiteren Auswahloptionen.

### 4.3 Neue Ansätze der Marktwahl

Bezogen auf *Marktwahlentscheidungen* besteht die traditionelle Vorgehensweise darin, dass die Auswahl der relevanten Zielmärkte auf der Basis von Ländern bzw. Regionen erfolgt. Wenngleich bereits seit langem länderübergreifende Konzepte der Marktsegmentierung und *Zielgruppenselektion* („integrale Marktsegmentierung“) diskutiert werden, wird diese Denkweise insbesondere auf der Ebene der Konsumentenbeziehungen im Rahmen der Internationalisierung nur selten tatsächlich realisiert. Dadurch kann ein teilweise erhebliches Absatzpotenzial länderübergreifender Zielgruppen verloren gehen. Diese Problematik überwinden Ansätze der internationalen Zielgruppenorientierung, die losgelöst vom „Länderdenken“ sind. Solche Ansätze sind im B2B-Bereich bereits weitgehend etabliert, indem der Einsatz von Konzepten, wie des *Key-Account-Managements*, erfolgt. Dabei erfolgt eine länderübergreifende Koordination der Beziehungen zu strategisch wichtigen Kunden (Schlüsselkunden), die auf Grund der Internationalität der Kunden („globale Kunden“) erforderlich ist (vgl. Brielmaier 1997). Die Übertragung dieser Konzeption auf die Ebene der *Konsumentenbeziehungen* ist v.a. auf Grund der Heterogenität und Individualität der Konsumenten nicht in gleicher Form möglich, denn die „Zersplitterung“ auf der individuellen Ebene ist zu stark. Dennoch bestehen auch hier Ansätze für länderübergreifende Vorgehensweisen. Ein möglicher Ansatz besteht in der angedeuteten Strukturierung nach Zielgruppen. Die Orientierung an Zielgruppen kann damit verbunden sein, dass im Rahmen der internationalen Tätigkeit die Zielgruppen als Sub-Cluster bzw. spezifische Kulturen in unterschiedlichen Ländern identifiziert werden können (vgl. Zentes/Swoboda/Morschett 2004, S. 616ff.). Sie lassen sich bei einer länderübergreifenden Ausrichtung im Rahmen der organisatorischen Umsetzung übergreifend koordinieren.

Die Handlungsoptionen im Rahmen des internationalen Marketing beziehen sich damit nicht lediglich darauf, dass in unterschiedlichen, voneinander isolierten Ländermärkten strategische Konzepte zu realisieren sind, sondern dass eventuell *länderübergreifende Kundencluster* bestehen. Beim internationalen Marketing ist damit nicht mehr nur die jeweils nationale Sicht, sondern zusätzlich die internationale und länderübergreifende Betrachtung erforderlich. Dabei sind nicht nur unterschiedliche Länderkulturen von Relevanz, sondern die Zielgruppen, die im Rahmen der „Marktwahl“ ausgewählt werden, sind vielmehr auf der Mikroebene der Konsumenten zu betrachten. Aufgabe der Marktwahl ist in dieser Denkweise damit nicht mehr die „Länderselektion“, sondern die Auswahl von Kundengruppen. Die Marktwahl bzw. Zielgruppenauswahl ist zusätzlich dadurch geprägt, dass z.B. auf Grund von regionalen Liberalisierungsbestrebungen, Marktöffnung oder auf Grund des ökonomischen Wachstums von Volkswirtschaften (z.B. der Märkte in Osteuropa und Asien) zunehmend neue Zielmärkte hinzukommen und damit das Entscheidungsspektrum bzw. das Feld potenzieller Märkte zunehmend erweitert wird.

## 4.4 Neue Ansätze des Markteintritts

Die Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit und damit der Markteintritt von Unternehmen in neue Märkte werden in den traditionellen *Internationalisierungsansätzen* oftmals als Stufenmodell oder als Prozessmodell aufgefasst, so z.B. in den Internationalisierungsprozess-Modellen der Uppsala-Schule (vgl. Johansen/Vahlne 1977; Johanson/Mattsson 1985; Nordström 1991) oder der Helsinki-Schule (vgl. Luostarinen 1970; Welch/Luostarinen 1988). In diesen Ansätzen wird die Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit als Prozess angesehen, der durch ein zunehmendes internationales Engagement in ausländischen Märkten gekennzeichnet ist. Mit steigender Auslandserfahrung nimmt demnach der Ressourceneinsatz auf ausländischen Märkten zu, sodass sich eine Internationalisierung entlang der *„establishment chain“* vom Export bis hin zu vollständigem Commitment im Sinne von Direktinvestitionen als „Normalform“ der Internationalisierung ergibt (vgl. Swoboda 2002, S. 73ff.; Malhotra/Agarwal/Ulgado 2003). Bei diesen Internationalisierungsprozess-Modellen steht der Außenhandel, also die Export- und Importtätigkeit, am Anfang dieses Prozesses. Weitere Transaktionsformen, wie Kooperationen (z.B. Lizenzvergabe, Joint Ventures), sowie Direktinvestitionen in Form von Akquisitionen oder Neugründungen gewinnen mit zunehmender Marktkennntnis und Kompetenz in der internationalen Tätigkeit an Bedeutung.

Diese eher „klassische“ Sichtweise potenzieller Markteintrittsformen wird in neueren Ansätzen durch neue Markteintrittsformen ergänzt. Dabei gewinnen v.a. kooperative Formen des Markteintritts an Bedeutung. Solche *kooperativen Internationalisierungsformen* können entweder in dyadischer Form oder als Netzwerke realisiert werden. Als

Formen internationaler Kooperationen sind somit neben den inzwischen fast als „traditionelle“ Formen zu bezeichnenden Typen internationaler Kooperationen (z.B. Lizenzierung, Joint Ventures, Franchising o.Ä.) zunehmend neue Formen der Kooperation im Rahmen von Netzwerken oder virtuellen Unternehmen, aber auch Kooperationen, die auf dem Einsatz bzw. der Nutzung neuer Technologien basieren, von Bedeutung (vgl. Perlit/Seger 2002, S. 535ff.; Backhaus/Büschken/Voeth 2003, S. 184ff.):

- *Internationale Netzwerke* können prinzipiell auf alle Wertschöpfungsaktivitäten bezogen sein, wobei die Partner sowohl aus gleichen, aber auch aus unterschiedlichen Branchen oder Wertschöpfungsstufen stammen können. Der Aufbau bzw. die Eingliederung in solche Netzwerke ist eher langfristig ausgerichtet und dient der Erzielung von Netzwerkvorteilen im internationalen Kontext (vgl. Jarillo 1988, S. 32).
- *Internationale virtuelle Unternehmen* sind Kooperationsformen, die zeitlich begrenzt realisiert werden. Gegenüber Dritten tritt ein internationales virtuelles Unternehmen als Einheit auf, obwohl es sich bei den beteiligten Unternehmen um räumlich und rechtlich voneinander getrennte Einheiten handelt (vgl. Fink 1998, S. 17f.).
- *Internationale E-Business-Kooperationen* basieren auf der Unterstützung der Geschäftsprozesse bzw. -transaktionen durch Informations- und Kommunikationstechnologien. Sie können entlang aller Stufen der Wertschöpfungskette gebildet werden. Dabei sind z.B. elektronische Marktplätze oder Kooperationen im E-Marketing oder im Bereich des E-Commerce von Bedeutung. Zudem spielen E-Business-Kooperationen auch im Kontext von ECR-Beziehungen eine besondere Rolle.

## 4.5 Neue Ansätze der Marktbearbeitung

Im Bereich der Instrumente der Marktbearbeitung basiert der Einsatz neuer Ansätze bzw. neuer Techniken v.a. auf der Entwicklung innovativer Marketinginstrumente und deren Einsatz im internationalen Kontext. Den Anstoß zur Entwicklung neuer Marketinginstrumente bildet insbesondere der *Paradigmenwechsel* weg vom Transaktions- hin zum Beziehungsmarketing (vgl. Berry 1983; Grönroos 1995; Diller 1997a, 2004). Auch im Kontext des internationalen Marketing stehen somit Ansätze des Customer-Relationship-Managements im Vordergrund. Auf der Maßnahmenebene der Marktbearbeitung schlägt sich dieser Paradigmenwechsel auch im internationalen Kontext in der Entwicklung neuer Marketinginstrumente nieder, die dem Aufbau und der Stabilisierung von *Kundenbeziehungen* dienen.

Die traditionelle Frage von Standardisierung vs. Differenzierung stellt sich im Rahmen des Customer-Relationship-Managements bei international tätigen Unternehmen nicht in der gleichen Form. Es ist dadurch gekennzeichnet, dass nicht die Frage, ob eine

vollständig einheitliche Marketingstrategie im Sinne eines globalen „Mass Marketing“ oder eine länderspezifisch differenzierte Marktbearbeitung erfolgen soll, im Vordergrund steht. Die Fragestellung der Standardisierung bzw. Differenzierung bezieht sich auf die Mikroebene im Sinne einer zielgruppengerechten Kundenansprache (vgl. Wehrmeier 2001, S. 27ff.). Diese Überlegungen haben die Entwicklung neuer und innovativer Marketinginstrumente mit dem Ziel der Kundenbindung auf der Ebene des internationalen Marketing zum Hintergrund. Dabei sind neben Formen von *Kundenbindungsinstrumenten* im „realen“ Kontext, wie z.B. Kundenkarten, Coupon-Systemen, Mailings oder Bundlingsystemen (vgl. Diller 1996, 1997b), insbesondere solche als neuere Marketinginstrumente zu berücksichtigen, bei denen ein Einsatz *interaktiver Medien* erfolgt, denn die Entwicklungen der Marketinginstrumente im internationalen Kontext sind wesentlich durch die Etablierung neuer Kanäle der Kundenansprache geprägt. Neben der Nutzung traditioneller Wege der Kundenansprache ist auf Grund technologischer Neu- und Fortentwicklungen der Einsatz einer Vielzahl neuer Kommunikationsmedien möglich. Auf Grund der bereits sehr hohen Etablierung steht dabei meist das Internet als zentraler Bestandteil neuer Formen der Kundenansprache im Vordergrund. Daneben können weitere bzw. andere Medien, wie mobile Endgeräte (z.B. Mobiltelefone), im Rahmen der technisch unterstützten Kontakte mit den Kunden eingesetzt werden. Auf diese Weise sind neue und innovative Formen der *Kundenansprache* und der Unterstützung von *Distributionsprozessen* möglich (vgl. Shugan 2004).

Solche interaktiven Medien verfügen über das Potenzial, eine individualisierte Kundenansprache (z.B. im Rahmen von Direct-Mailing-Systemen bzw. individualisierten Web-Seiten im Rahmen der Online-Kommunikation oder Online-Distribution) bzw. Mass-Customization-Ansätze zu realisieren (vgl. Diller 2001). Zudem können im Rahmen der „vernetzten Welt“ Strategien des „*Viral Marketing*“ (vgl. Kaikati/Kaikati 2004) realisiert werden. Eine wichtige Voraussetzung zur Realisierung von individualisierten Prozessen besteht insbesondere im Rahmen von Kundenbeziehungen mit Konsumenten in der Bereitschaft der Kunden, ihre Anonymität aufzugeben und sich identifizieren zu lassen („*Permission Marketing*“) (vgl. Godin 1999; Zentes/Schramm-Klein 2004).

Eine wichtige Erscheinungsform im Zusammenhang mit der Etablierung neuer Kommunikationskanäle sind Multi-Channel-Systeme. Dabei werden parallel unterschiedliche Maßnahmen oder Kanäle zur Ansprache der Kunden eingesetzt (vgl. Schramm-Klein 2003). *Multi-Channel-Ansätze* im internationalen Marketing sind dadurch gekennzeichnet, dass nicht in jedem Land identische Kommunikationskanäle in gleicher Form repräsentiert sein können bzw. müssen. Vor allem Unterschiede in der Verfügbarkeit bzw. der Nutzung einzelner Kanäle sind für den Aufbau des Kanal-Mixes im internationalen Zusammenhang von Bedeutung.

## 5 Ausblick

Die Hauptanforderungen an das internationale Marketing bestehen in *Umorientierungserfordernissen*. Diese sind v.a. auf Grund der sich dynamisch entwickelnden Umfeld- und Unternehmensbedingungen erforderlich. Der Einsatz rein klassisch geprägter Marketingstrategien bzw. Marketing-Mix-Instrumente auf der Umsetzungsebene ist nicht mehr ausreichend, um im globalisierten Unternehmensumfeld zu bestehen und den Anforderungen der Kunden entsprechen zu können.

Notwendig ist es auch, den Dogmatismus zu überwinden, der im Bereich des internationalen Marketing insbesondere hinsichtlich der Frage „Standardisierung vs. Differenzierung“ besteht. Die Tendenz der „*Fragvergenz*“ weist beispielsweise darauf hin, dass sich keine eindeutige Entwicklung im Nachfragerverhalten zeigt, die solche Denkweisen rechtfertigen würde. Lösungsansätze stellen der Ansatz der „Global-Local-Balance“ sowie zielgruppenorientierte Vorgehensweisen dar.

Die Komplexität der Marketingentscheidungen im internationalen Kontext ist durch die Heterogenität des Umfelds bei gleichzeitig bestehenden *Rückkopplungen* und Verbindungen zwischen den (Länder-)Märkten wesentlich erhöht. Zudem ist auch im nationalen Kontext ein „Ausblenden“ internationaler Fragestellungen auf Grund internationaler Einflüsse nicht mehr möglich. Es stellt sich deshalb die Frage, ob eine Differenzierung in „nationales“ und „internationales“ Marketing in einem durch die Globalisierung geprägten Unternehmenskontext sinnvoll ist. Diese Frage stellt sich v.a., weil es unabhängig davon, ob international einheitliche oder unterschiedliche Marketingaktivitäten realisiert werden, in internationalen Unternehmen notwendig ist, eine Kompatibilität zwischen den Unternehmensteilen zu erreichen. Dies ist erforderlich, um im internationalen Kontext ein integriertes und konsistentes Unternehmensbild realisieren und Synergien ausschöpfen zu können.

## 6 Literaturverzeichnis

AULAKH, P.S.; KOTABE, M., An Assessment of Theoretical and Methodological Development in International Marketing: 1980-1990, in: Journal of International Marketing, 1. Jg., Nr. 2/1993, S. 5-28.

BACKHAUS, K.; BÜSCHKEN, J.; VOETH, M., Internationales Marketing, 5. Aufl., Stuttgart 2003.

BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S., Going Global: Lessons from Late Movers, in: Harvard Business Review, 78. Jg., März/April 2000, S. 132-142.

BELK, R.W., Hyperreality and globalization: culture in the age of Ronald McDonald, in: *Journal of International Consumer Marketing*, 8. Jg., Nr. 3/4, 1996, S. 23-37.

BEREKOVEN, L., *Internationales Marketing*, 2. Aufl., Herne u.a. 1985.

BERNDT, R.; FANTAPIÉ ALTOBELLI, C.; SANDER, M., *Internationales Marketing-Management*, 2. Aufl., Berlin u.a. 2003.

BERRY, L.L., Relationship Marketing, in: AMA (Hrsg.), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, Chicago 1983, S. 25-28.

BOLZ, J., *Wettbewerbsorientierte Standardisierung der internationalen Marktbearbeitung*, Darmstadt 1992.

BRADLEY, F., *International Marketing Strategy*, 4. Aufl., London u.a. 2002.

BRIELMAIER, A., *Euro Key Account Management: Konzeptionelle und organisatorische Gestaltung des Vertriebsmanagements im Konsumgütergeschäft mit internationalen Key Accounts*, Nürnberg 1997.

CHETTY, S.; CAMPBELL-HUNT, C., A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a "Born-Global" Approach, in: *Journal of International Marketing*, 12. Jg., Nr. 1/2004, S. 57-81.

CRAIG, C.S.; DOUGLAS, S.P., Configural advantages in global markets, in: *Journal of International Marketing*, 8. Jg., Nr. 1/2000, S. 6-26.

CZINKOTA, M.R.; RONKAINEN, I.A., An International Marketing Manifesto, in: *Journal of International Marketing*, 11. Jg., Nr. 1/2003, S. 13-27.

DILLER, H., Beziehungsmanagement, in: *Die Betriebswirtschaft*, 57. Jg., Nr. 4/1997a, S. 572-575.

DILLER, H., Was leisten Kundenclubs?, in: *Marketing ZFP*, 19. Jg., Nr. 2/1997b, S. 16-21.

DILLER, H., Die Erfolgsaussichten des Beziehungsmarketing im Internet, in: EGGERT, A.; FASSOTT, G. (Hrsg.), *eCRM – Electronic Customer Relationship Management*, Stuttgart 2001, S. 65-85.

DILLER, H., Neujustierung des Marketing-Mix. Marketingpolitik im Zeichen des Beziehungsmarketing, in: *Markenartikel*, 66. Jg., Nr. 2/2004, S. 38-42.

DILLER, H., Kundenbindung als Marketingziel, in: *Marketing ZFP*, 18. Jg., Nr. 2/1996, S. 81-94.

DOUGLAS, S.P.; WIND, Y., The myth of globalization, in: *Columbia Journal of World Business*, 21. Jg., Nr. 4/1987, S. 19-29.

FINK, D.H., *Virtuelle Unternehmensstrukturen: strategische Wettbewerbsvorteile durch Telearbeit und Telekooperation*, Wiesbaden 1998.



- GODIN, S., *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends, and Friends into Customers*, London 1999.
- GRÖNROOS, C., From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing, in: *Management Decision*, 32. Jg., Nr. 2/1995, S. 4-20.
- HELLAUER, J., *System der Welthandelslehre*, Bd. 1, Teil 1: *Allgemeine Welthandelslehre*, Berlin 1910.
- HOEK, J.; SPARKS, R., Tobacco promotion restrictions – an international regulatory impasse?, in: *International Marketing Review*, 17. Jg., Nr. 3/2000, S. 216-230.
- HOLTBRÜGGE, D.; ENßLINGER, B., Exportstrategien von Born Global Firms, in: ZENTES, J.; MORSCHETT, D.; SCHRAMM-KLEIN, H. (Hrsg.), *Außenhandel. Marketingstrategien und Managementkonzepte*, Wiesbaden 2004, S. 369-388.
- JARILLO, J., On Strategic Networks, in: *Strategic Management Journal*, 9. Jg., Nr. 1/1988, S. 31-41.
- JOHANSON, J.; MATTSSON, L.-G., Marketing Investments and Market Investments in Industrial Networks, in: *International Journal of Research in Marketing*, 2. Jg., Nr. 3/1985, 185-195.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E., The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and increasing Foreign Market Commitments, in: *Journal of International Business Studies*, 8. Jg., Nr. 1/1977, S. 23-32.
- KAIKATI, A.M.; KAIKATI, J.G., Stealth Marketing: How to reach consumers surreptitiously, in: *California Management Review*, 46. Jg., Nr. 4/2004, S. 6-22.
- KALE, S.H., Grouping Euroconsumers: a culture-based clustering approach, in: *Journal of International Marketing*, 3. Jg., Nr. 4/1995, S. 35-48.
- KEEGAN, W.J., Strategic marketing planning: a twenty-first century perspective, in: *International Marketing Review*, 21. Jg., Nr. 1/2004, S. 13-16.
- KEEGAN, W.J.; SCHLEGELMILCH, B.B., *Global Marketing Management*, Harlow u.a. 2001.
- KNIGHT, J.; BELL, J.; MCNAUGHTON, R., The born global phenomenon: re-birth of an old concept?, in: JONES, M.; DIMITRATOS, P. (Hrsg.), *Researching New Frontiers*, 4th McGill Conference on International Entrepreneurship, Bd. 2, 2001, S. 113-125.
- KUTSCHKER, M.; SCHMID, S., *Internationales Management*, München u.a. 2002.
- LEVITT, T., After the sale is over, in: *Harvard Business Review*, 61. Jg., Nr. 5/1983, S. 87-93.
- LUOSTARINEN, R., *Internationalization of the Firm*, Helsinki 1970.

MALHOTRA, N.K.; AGARWAL, J.; BAALBAKI, I., Heterogeneity of regional trading blocs and global marketing strategies, in: *International Marketing Review*, 15. Jg., Nr. 6/1998, S. 476-506.

MALHOTRA, N.K.; AGARWAL, J.; ULGADO, F.M., Internationalization and Entry Modes: A Multitheoretical Framework and Research Propositions, in: *Journal of International Marketing*, 11. Jg., Nr. 4/2003, S. 1-31.

MCCRACKEN, G., *Culture and consumption: New approaches on the symbolism of consumer goods and activities*, Bloomington 1988.

MEFFERT, H.; ALTHANS, J., *Internationales Marketing*, Stuttgart 1982.

MEFFERT, H.; BOLZ, J., *Internationales Marketing-Management*, 3. Aufl., Stuttgart u.a. 1998.

MEISSNER, H.G., *Außenhandels-Marketing*, Stuttgart 1981.

MEISSNER, H.G., *Strategisches Internationales Marketing*, Heidelberg 1988.

MÜLLER, S.; GELBRICH, K., *Interkulturelles Marketing*, Wiesbaden 2004.

NORDSTRÖM, K.A., *The Internationalization Process of the Firm – Searching for new Patterns and Explanations*, Stockholm 1991.

OHMAE, K., Managing in a Borderless World, in: *Harvard Business Review*, 67. Jg., Mai-Juni 1989, S. 152-161.

PERLITZ, M.; SEGER, F., Internationalisierung durch Kooperation, in: ZENTES, J.; SWOBODA, B.; MORSCHETT, D. (Hrsg.), *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke*, Wiesbaden 2002, S. 515-542.

PORTER, M.E., Changing Patterns of International Competition, in: *California Management Review*, 28. Jg., Nr. 2/1986, S. 9-40.

QUELCH, J.A.; KLEIN, L.R.: The internet and international marketing, in: *Sloan Management Review*, 37. Jg., Nr. 3/1996, S. 60-75.

RENNIE, M.W., Global Competitiveness – Born Global, in: *The McKinsey Quarterly*, o. Jg., Nr. 4/1993, S. 45-52.

RINGLE, R., *Exportmarketing*, Wiesbaden 1977.

RYANS, J.K.; GRIFFITH, D.A.; WHITE, D.S., Standardization/adaptation of international marketing strategy, in: *International Marketing Review*, 20. Jg., Nr. 6/2003, S. 588-603.

SCHLEGELMILCH, B.B.; SINKOVICS, R., Marketing in the information age: can we plan for an unpredictable future?, in: *International Marketing Review*, 15. Jg., Nr. 3/1998, S. 162-170.

SCHOTTHÖFER, P., Rechtliche Aspekte des "Customer Relationship Management", in: LINK, J. (Hrsg.), *Customer Relationship Management*, Berlin u.a. 2001, S. 275-303.

SCHRAMM-KLEIN, H., *Multi-Channel-Retailing*, Wiesbaden 2003.

SCHRAMM-KLEIN, H., Internationales Supplier-Relationship-Management: Perspektiven in der internationalen Beschaffung, in: ZENTES, J.; MORSCHETT, D.; SCHRAMM-KLEIN, H. (Hrsg.), *Außenhandel. Marketingstrategien und Managementkonzepte*, Wiesbaden 2004, S. 765-791.

SHUGAN, S.M., The Impact of Advancing Technology on Marketing and Academic Research, in: *Marketing Science*, 23. Jg., Nr. 4/2004, S. 469-475.

SONNDORFER, R., *Die Technik des Welthandels*, 4. Aufl., Wien 1912.

SWOBODA, B., *Dynamische Prozesse der Internationalisierung*, Wiesbaden 2002.

TAYLOR, C.R., What is wrong with International Advertising Research, in: *Journal of Advertising Research*, November/Dezember 2002, S. 48-54.

THORNE LECLAIR, D., Marketing planning and the policy environment in the European Union, in: *International Marketing Review*, 17. Jg., Nr. 3/2000, S. 193-215.

TOWNSEND, J.D.; YENIYURT, S.; DELIGONUL, Z.S.; CAVUSGIL, S.T., Exploring the Marketing Program Antecedents of Performance in a Global Company, in: *Journal of International Marketing*, 14. Jg., No. 4/2004, S. 1-24.

WEHRMEIER, D., *Customer Relationship Management*, Köln 2001.

WELCH, L.S.; LUOSTARINEN, R., Internationalization: Evolution of a Concept, in: *Journal of General Management*, 14. Jg., Nr. 2/1988, S. 34-55.

WRONA, T.; SCHELL, H., Globalisierungsbetroffenheit von Unternehmen und die Potenziale der Kooperation, in: ZENTES, J.; SWOBODA, B.; MORSCHETT, D. (Hrsg.), *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke*, Wiesbaden 2002, S. 305-332.

ZENTES, J., Internationales Marketing, in: TIETZ, B.; KÖHLER, R.; ZENTES, J. (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing*, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 1031-1045.

ZENTES, J.; MORSCHETT, D., Retail Branding – Concept, Effects and its Influence on the Internationalisation Process of Retail Companies in Europe, in: SCHOLZ, C.; ZENTES, J. (Hrsg.), *Strategic Management – A European Approach*, Wiesbaden 2001, S. 161-184.

ZENTES, J.; SCHRAMM-KLEIN, H., CRM im Kontext internationaler Unternehmenstätigkeit, in: HIPPER, H.; WILDE, K.D. (Hrsg.), *Management von CRM-Projekten*, Wiesbaden 2004, S. 275-308.

ZENTES, J.; SCHRAMM-KLEIN, H.; MORSCHETT, D., Außenhandel und internationales Marketing, in: ZENTES, J.; MORSCHETT, D.; SCHRAMM-KLEIN, H. (Hrsg.), *Außenhandel. Marketingstrategien und Managementkonzepte*, Wiesbaden 2004, S. 3-25.

ZENTES, J.; SWOBODA, B.; MORSCHETT, D., Internationales Wertschöpfungsmanagement, München 2004.

ZOU, S.; CAVUSGIL, S.T., The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance, in: Journal of Marketing, 66. Jg., Nr. 4/2002, S. 40-56.

## Auszug aus dem Schriftenverzeichnis von Univ.-Prof. Dr. Hermann Diller

### Herausgebertätigkeit

- Handbuch Preispolitik. Strategien – Planung – Organisation – Umsetzung (zus. mit A. Herrmann), Gabler Verlag, Wiesbaden 2003.
- Schriften zum Marketing, Duncker & Humblot, Berlin (ca. 50 Bände; zus. mit E. Dichtl und H. Bauer).
- Schriften zum Innovativen Marketing, GIM-Verlag, Nürnberg.
- Kohlhammer Edition Marketing, Kohlhammer-Verlag, Stuttgart (zus. mit R. Köhler).
- Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis, Vahlen-Verlag, (zus. mit H. Bauer, L. Hildebrandt, H. Mühlbacher, P. Weinberg und J. Zentes); Schriftleitung dieser Zeitschrift: Heft 1/1983 bis Heft 4/1986.
- Newsletter der WiGIM - Wissenschaftliche Gesellschaft für Innovatives Marketing e.V. Nürnberg (quartalsweise).
- Arbeitspapiere des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Erlangen-Nürnberg (126 Titel seit 1990).
- Arbeitspapiere des Instituts für Marketing an der Universität der Bundeswehr Hamburg (32 Titel von 1981 bis 1990).

### Bücher

- Marketinginnovationen erfolgreich gestalten (Herausgeber), Bd. 6 der Buchreihe „Marketingforschung aktuell“, Nürnberg 2004.
- Erfolgreiches Key Account Management (Herausgeber), Bd. 5 der Buchreihe „Marketingforschung aktuell“, Nürnberg 2003.
- Handbuch Preispolitik. Strategien – Planung – Organisation – Umsetzung (Herausgeber, zus. mit A. Herrmann), Wiesbaden 2003.

- Beziehungsmarketing und CRM erfolgreich realisieren (Herausgeber), Bd. 4 der Buchreihe „Marketingforschung aktuell“, Nürnberg 2003.
- Neuere Entwicklungen in der Marktforschung (Herausgeber), Bd. 3 der Buchreihe „Marketingforschung aktuell“, Nürnberg 2002.
- Grundprinzipien des Marketing, Nürnberg 2002.
- Mehr Effizienz im Marketing (Herausgeber), Bd. 2 der Buchreihe „Marketingforschung aktuell“, Nürnberg 2002.
- Der moderne Verbraucher – Neue Befunde zum Verbraucherverhalten (Herausgeber), Bd. 1 der Buchreihe „Marketingforschung aktuell“, Nürnberg 2001.
- Vahlens Großes Marketinglexikon, (Herausgeberschaft mit umfangreichen Eigenbeiträgen), 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München 2001.
- Preispolitik, 3. vollständig neu bearbeitete und ergänzte Auflage, Stuttgart 2000.
- Die Auswirkungen von Multimedia auf Print-Kataloge, Ettlingen 1998 (zus. mit St. Gömann).
- Marketingplanung, 2. vollständig neu bearbeitete und ergänzte Auflage, München 1998 (Herausgeberschaft und Bearbeitung, mit mehreren eigenen neuen und überarbeiteten Beiträgen).
- Fallbeispiel Kundenclub - Ziele und Zielerreichung von Kundenclubs am Beispiel des Fachhandels, Ettlingen 1996.
- Wege des Marketing, Festschrift zum 60. Geburtstag von Erwin Dichtl, Berlin 1995 (Herausgeberschaft zus. mit H. Bauer).
- Das Key-Account-Management in der Deutschen Lebensmittelindustrie - Eine empirische Studie zur Ausgestaltung und Effizienz, Abschlußbericht zum DFG-Forschungsprojekt "Kundenorientierte Marketing-Organisation - Zur Effizienzbeurteilung des Kundengruppenmanagements, Hamburg 1988 (zusammen mit M. Gaitanides).
- Strukturwandel, innovative Unternehmenspolitik und Strukturreformen in der öffentlichen Verwaltung (Herausgeberschaft), Köln 1984.
- Das Preisbewußtsein der Verbraucher und seine Förderung durch Bereitstellung von Verbraucherinformationen, Habilitationsschrift, Mannheim 1978.
- Produkt-Management und Marketing-Informationssysteme, Tätigkeitsbild und Informationsbedarf des Produkt-Managers als Determinanten der Ausgestaltung von Marketing-Informationssystemen (Dissertationsschrift), Berlin 1975.

## Beiträge in referierten Zeitschriften

- Beziehungsstile im Business-to-Business-Geschäft, in: ZfB - Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 74. Jg., H. 3/2004, S. 249-272 (zus. mit B. Ivens).
- Schwachstellen in Marketingprozessen, in: Marketing ZFP, 24. Jg., H. 4/2002, S. 239-252.
- Preiszufriedenheit bei Dienstleistungen, in: DBW - Die Betriebswirtschaft, 60. Jg., H. 5/2000, S. 570 – 587.
- Passage à l' Euro et psychologie des prix. Fondements théoretiques et résultats empiriques, in: Recherche et Applications en Marketing, Vol. 15, No. 3/2000, S. 29-41 (zus. mit B. Ivens).
- Entwicklungslinien in Preistheorie und -management, in: Marketing ZFP, 21. Jg., H. 1/1999, S. 39 – 60.
- Preispsychologische Effekte der Währungsumstellung zum Euro. Theoretische Grundlagen und empirische Befunde, in: Marketing ZFP, 20. Jg., H. 4/1998, S. 265-274.
- Preis-Management im Zeichen des Beziehungsmarketing, in: DBW - Die Betriebswirtschaft, 57. Jg., H. 6/1997, S. 749-763.
- Discounting - erfolgreich nicht nur im Handel, in: HARVARD BUSINESS manager 19. Jg., H. 4/1997, S. 19-28 (zus. mit A. Haas und G. Hausruckingner).
- Beziehungsmanagement, in: DBW - Die Betriebswirtschaft, 57. Jg., H. 4/1997, S. 572-575.
- Was leisten Kundenclubs?, in: Marketing ZFP, 19. Jg., H. 1/1997, S. 33-41.
- Die Wirkung gebrochener und runder Preise. Ergebnisse eines Feldexperiments im Drogeriewarensektor, in: ZfbF – Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 48. Jg., H. 7/8, 1996, S. 695-710 (zus. mit A. Brielmaier).
- Kundenbindung als Marketingziel, in: Marketing ZFP, 18. Jg., H. 2/1996, S. 81-94.
- Die Organisation internationaler Vertriebsaktivitäten. Problemfelder, Einflußfaktoren und Lösungsansätze aus der Sicht der Transaktionskostentheorie, in: ZfbF – Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 35/1995: "Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke - Marketing und Neue Institutionenökonomik, hrsg. von K.P. Kaas, S. 205-222 (zus. mit A. Brielmaier).
- The impact of rounding-up odd price: results of a field experiment in German drugstores, in: Pricing Strategy & Practice, Vol. 3, No. 4/1995 (zus. mit A. Brielmaier).

- Pricing Conditions in the European Common Market, in: *European Management Journal*, Vol. 12, No. 2/1994, S. 163-170 (zus. mit I. Bukhari).
- Die Resonanz der Erfolgsfaktorenforschung beim Management von Großunternehmen, in: *ZfB - Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 63. Jg., H. 12/1993, S. 1229-1249 (zus. mit J. Lücking).
- Das Schicksal von Marktführern. Eine empirische Analyse in 29 Gebrauchsgütermärkten, in: *Marketing ZFP*, 15. Jg., H. 4/1993, S. 271-281 (zus. mit A. Kaffenberger und J. Lücking).
- Preis-Management in der Markenartikelindustrie, in: *ZfbF – Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 44. Jg., H. 12/1992, S. 1109-1125.
- Euro-Key-Account-Management, in: *Marketing ZFP*, 14. Jg., H. 4/1992, S. 239-245.
- Entwicklungstrends und Forschungsfelder der Marketingorganisation, in: *Marketing ZFP*, 13. Jg., H. 3/1991, S. 157-163.
- Key-Account-Management als vertikales Marketingkonzept. Theoretische Grundlagen und empirische Befunde aus der deutschen Lebensmittelindustrie, in: *Marketing ZFP*, 11. Jg., H. 4/1989, S. 213-223.
- Vertriebsorganisation und handelsorientiertes Marketing - Lohnt sich kooperatives Verhalten gegenüber dem Handel?", in: *ZfB - Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 59. Jg., H. 6/1989, S. 589-608 (zus. mit M. Gaitanides).
- Großkundenmanagement, in: *DBW - Die Betriebswirtschaft*, 49. Jg., H. 2/1989, S. 185-197 (zus. mit M. Gaitanides).
- Beziehungsmanagement. Theoretische Grundlagen und explorative Befunde, in: *Marketing ZFP*, 10. Jg., H. 3/1988, S. 211-220 (zus. mit M. Kusterer).
- Die Preis-Qualitäts-Relationen von Konsumgütern im 10-Jahresvergleich, in: *DBW - Die Betriebswirtschaft*, 48. Jg., H. 2/1988, S. 195-200.
- Das Preiswissen von Konsumenten. Neue Ansatzpunkte und empirische Befunde, in: *Marketing ZFP*, 10. Jg., H. 1/1988, S. 17-24.
- Informationssysteme für die Preispolitik, in: *Marketing ZFP*, 5. Jg., H. 4/1983, S. 237-279.
- Das Preisinteresse der Konsumenten, in: *ZfbF – Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 34. Jg., H. 4/1982, S. 315-334.
- Die Wirkung von Verkäufen unter Einstandspreisen im Lebensmitteleinzelhandel - Eine empirische Studie, in: *DBW - Die Betriebswirtschaft*, 41. Jg., H. 3/1981, S. 409-418.
- Verkäufe unter Einstandspreisen, in: *Marketing ZFP*, 1. Jg., H. 1/1979, S. 7-12.



- Verbesserungsmöglichkeiten der Verbraucherinformation durch Berücksichtigung verhaltenstheoretischer Erkenntnisse, in: Zeitschrift für Verbraucherpolitik/Journal of Consumer Policy, 2. Jg., H. 1/1978, S. 24-41.
- Der Preis als Qualitätsindikator, in: DBW - Die Betriebswirtschaft, 37. Jg., H. 2/1977, S. 219-234.
- Das Selbstverständnis der Produkt-Manager, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zum Tätigkeitsbild und Informationsverhalten von Produkt-Managern der deutschen Konsumgüterindustrie, in: ZO - Zeitschrift für Organisation, 44. Jg., Nr. 2/1975, S. 86-94.
- Imageanalyse mit Hilfe der multiplen Diskriminanzanalyse - dargestellt am Beispiel von Gastronomiebetrieben, in: Die Unternehmung, 28. Jg., Nr. 3/1974, S. 187-194 (zus. mit H. Bauer).

### Aktuelle Beiträge zu Sammelwerken

- Preissegmentierung im Markt für Konsumgüter, in: Baumgarth, C. (Hrsg.), Markt-orientierte Unternehmensführung. Grundkonzepte, Anwendungen und Lehre, Frankfurt a.M. 2004, S. 35-74 (zus. mit H. Stamer).
- Die Bedeutung des Beziehungsmarketing für den Unternehmenserfolg, in: Hippner, H.; Wilde, K.D. (Hrsg.), Grundlagen des CRM. Konzepte und Gestaltung, Wiesbaden 2004, S. 43-66.
- Kooperationen in der Marktforschung, in: Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D. (Hrsg.), Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Wiesbaden 2003, S.727-750 (zus. mit S. Spintig).
- Probleme des Kundenwerts als Steuerungsgröße im Kundenmanagement, in: Böhler, H. (Hrsg.), Marketing-Management und Unternehmensführung, Stuttgart 2002, S. 297-326.
- Die Erfolgsaussichten des Beziehungsmarketing im Internet, in: Eggert, A.; Fassott, G. (Hrsg.), eCRM – Electronic Customer Relationship Management, Stuttgart 2001, S. 65-85.
- Gerenciamento Da Fidelizacao de Clientes em Servicos, in: Luzzi Las Casas, A. (Coord.), Novos Rumos do Marketing, Sao Paulo 2001, S. 75 – 99.
- Preis- und Distributionspolitik starker Marken, in: Köhler, R.; Majer, W.; Wiezorek, H. (Hrsg.), Erfolgsfaktor Marke: Neue Strategien des Markenmanagements, München 2001, S. 117 – 133.

- Die instrumentale Orientierung in der Marketingwissenschaft – Eine Zwischenbilanz, in: Backhaus, K. (Hrsg.), *Deutschsprachige Marketingforschung: Bestandsaufnahme und Perspektiven*, Stuttgart 2000, S. 123-140.
- Einflußfaktoren der Kundenbindung im Lebensmittel-Einzelhandel. Ergebnisse von Panelanalysen für Güter des täglichen Bedarfs, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.), *Handelsforschung 1999/2000*, Wiesbaden 2000, S. 163-194 (zus. mit Th. Goerdts).
- Customer Loyalty: Fata Morgana or Realistic Goal? Managing Relationships with Customers, in: Hennig-Thurau, Th.; Hansen, U. (Hrsg.), *Relationship Marketing. Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention*, Berlin 2000, S. 29-48.
- Die Marken- und Einkaufsstättentreue der Konsumenten als Bestimmungsfaktor der Markenführung im vertikalen Beziehungsmarketing, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), *Moderne Markenführung: Grundlagen – innovative Ansätze – praktische Beispiele*, Wiesbaden 1999, S. 941-956 (zus. mit Th. Goerdts).
- Discounting: Erfolgsgeschichte oder Irrweg? in: Beisheim, O. (Hrsg.), *Distribution im Aufbruch. Bestandsaufnahme und Perspektiven*, München 1999, S. 351-372.
- Der Einsatz Neuer Medien als Kundenbindungsinstrumente für den Großhandel, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.), *Handelsforschung 1998/99 - Innovationen im Handel*, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel (FfH) e.V., Wiesbaden 1998, S. 247-266.
- Kundenbindungsmanagement, in: Meyer, A. (Hrsg.), *Handbuch Dienstleistungs-Marketing*, Bd. 2, Stuttgart 1998, S. 1219-1240.

Ein vollständiges Schriftenverzeichnis findet sich unter der Internetadresse [www.marketing.wiso.uni-erlangen.de](http://www.marketing.wiso.uni-erlangen.de)

## Stichwortverzeichnis

### A

Account-Management 488  
Aldi 181f.  
Automobilvertrieb 341ff.

### B

Balanced Scorecard 183, 263, 274, 437, 486  
Beschaffungsverhalten  
    organisationales 503ff.  
Beziehungsmanagement 282, 440  
Beziehungsmarketing 40, 135ff.,  
    215ff., 351, 392, 466, 482, 487ff., 503,  
    509, 559  
    negative Effekte des 135ff.  
Beziehungsorientierung von Kunden  
    136f., 145f.  
Buying Center 505f.

### C

Call Center 198, 215, 414  
Category Management 179, 367, 378  
Commitment 146, 217, 425  
Co-Produktion 483  
CRM 11, 40, 348, siehe auch  
    "Customer Relationship  
    Management"  
    Prozess des 196ff.  
CRM-Systeme 392  
Cross-Selling 442  
Customer Lifetime Value 21, 444f.  
Customer Relationship Management  
    138, 178, 195ff., 215ff., 393, 403ff.,  
    515f., 559  
    mobile 403ff.

Customer Retention 201  
Customer Value 11, 178

### D

Data Warehouse 389, 394  
Dell 176  
Dienstleistung 144, 182, 280, 285,  
    414ff., 426, 429, 482f.  
Dienstleistungsmarketing 41, 481ff.  
Dienstleistungsorientierung 481ff.  
Dienstleistungsqualität 19  
Differenzierung 180f., 345, 351, 362,  
    414, 546f., 552  
Direct-Marketing 196f.  
Direktmarketing 429  
Distributionspolitik 209, 337ff.

### E

E-Commerce 41, 209, 340, 347, 549,  
    559  
E-CRM 209  
Effektivität 184ff.  
Efficient Consumer Response (ECR)  
    235ff., 372, 559  
Effizienz 184ff.  
Emotionen 78, 80ff., 105f., 115ff., 143ff.

### F

Fähigkeiten 189  
Finite Mixture-Modelle 56, 58ff.  
Flexibilität 184  
Forschungstrends 8  
Franchising 554ff.

Führung 423ff.

## G

Geschäftsbeziehung 17f., 406, 441,  
488, 509

Geschäftsprozesse 361ff.

## H

Handel 295ff.

Händler 180ff.

hybride Strategien 180

hybrider Verbraucher 177

## I

Images 189

Individualisierung 410

Informationssystem 403

Informationstechnologie 388

Informationsverarbeitung 81ff., 220  
kognitive Prozesse der 80ff., 102ff.,  
116ff., 141ff., 303

menschliche 76ff., 97ff., 302f., 396

Innovation 175

Innovationsfelder im Marketing 6ff.

Innovationskultur 218f., 225

Internationalisierung 161f., 514, 545,  
551ff., 557

Internet 115ff., 164, 168, 285, 341ff.,  
349f., 403ff., 549

Involvement 115, 123f., 145

## J

Joint Venture 555ff.

## K

Kano-Modell 182

Kaufentscheidung 175, 180, 200, 285,  
337, 342, 372, 446

Kaufklassen 505, 512

Kernprozess 361, 363f., 368f.

Key Account Management 11f., 17f.,  
221, 364, 370ff., 392, 437, 557

Kommunikation 427

Kommunikationsmanagement 281f.

Kommunikationspolitik 97, 142, 182,  
209, 317ff., 494, 539

Konsumentenverhalten 33, 75ff., 337,  
504, 547, 550

Kostenführerschaft 180, 361f.

Kundenakquisition 195ff.

Bedeutung der 198

Prozess der 199ff.

Kundenbedürfnisse 368

Kundenbeziehungen 196f., 208f., 215,  
403, 435, 439ff., 487f., 559f.

Kundenbindung 21, 135ff., 175, 208,  
217, 269, 273, 286, 376, 380, 414, 505,  
560

Instrumente der 144f., 560f.

Kundenbindungsmanagement 135ff.

Kundendeckungsbeitragsrechnung  
442

Kundengewinnung 273, siehe auch  
"Kundenakquisition"

Kundeninformationssystem 371

Kundenintegration 442, 483, 487,  
491ff., 506, 508, 515

Kundenlebenszykluswert  
siehe "Customer Lifetime Value"

Kundenmanagement 20ff., 221, 370ff.,  
374, 439ff.

Kudennutzen 372

Kundenorientierung 17, 37, 41, 177,  
182, 216f., 220, 241, 281, 337, 380,  
403, 425, 435, 483, 486ff.

Kundenpflege 196, 201

Kundenportfolio 187

Kundenstruktur 207

Kundenwert 11, 20, 135, 215, 218,  
221ff., 225, 444, 489f.

Kundenzufriedenheit 17f., 37, 170,  
175, 217, 286, 376, 380, 392, 414,  
437f., 466, 486  
Analyse der 441

## L

Lebensstil 84  
LISREL 51ff., 223, 270f.  
Loyalität 139, 221

## M

Marke 190, 423, 427, 429f.  
Markenführung 352, 435, 445ff.  
Markenpolitik 259ff.  
Markenstärke 259ff., 347f., 449  
Markenwert 40, 424, 427, 429, 448f.  
Marketing  
internationales 545ff.  
rechtliche Aspekte des 457ff., 550f.  
soziales 526  
Marketing Intelligence 389ff.  
Marketing Science Institute (MSI) 7f.  
Marketing-Controlling 204, 392, 435ff.  
Marketing-Informationssysteme  
(MAIS) 387f., 395f.  
Marketinginnovationen 5  
Marketing-Management 435, 488  
Marketing-Mix 169, 177, 260, 262, 271,  
321, 367, 447, 482, 489, 494f., 511,  
552f.  
Marketingstrategie 367, 514  
Implementierung der 181ff.  
Marketingstrategien 175  
Marketingtheorie 31ff.  
Marktbearbeitungsstrategien 554ff.,  
559f.  
Markteintrittsstrategien 554ff., 558f.  
Marktforschung 35, 159ff., 392ff., 396,  
446, 492

Marktorientierung 5, 175, 183, 218,  
221, 223, 225f., 227, 241, 244f., 248,  
288, 342, 350, 535  
Marktsegmentierung 557  
Maximum Likelihood (ML) Methode  
54  
M-Commerce 412ff., 549  
Mobile Marketing 11  
Multichannel Marketing 11  
Multikanalsysteme 337ff., 560  
Mund-zu-Mund-Werbung 147, siehe  
auch "Word-of-Mouth"

## N

Netzwerk 488f., 508f., 511, 515, 538,  
559f.  
Nutzen 176

## O

Online-Marketing 196f.  
operative Exzellenz 176, 182

## P

Panel 169  
Handels- 163  
Verbraucher- 163ff.  
Partial Least Squares (PLS) 223f., 270f.  
persönlicher Verkauf 195ff.  
Preis-Absatz-Funktion 284f., 297ff.  
Preisbeurteilung 285, 296, 302ff.  
Preismanagement 279ff., 451  
dynamisches 510  
Preispolitik 209, 296ff., 517  
Preistheorie 32  
Preisvergleich 413, 459  
Preisverhandlungen 507f.  
Produktbeurteilung 80, 86, 88  
Produktmanagement 281f., 288, 366ff.,  
374f.  
Produktpolitik 209, 259ff., 494, 554

Prozessmanagement 367  
Prozessorientierung 282ff., 435ff.

## Q

Quality Function Deployment 259,  
264ff., 437

## R

Regelungsmechanismen 188  
Relationship Marketing 195f., siehe  
auch "Beziehungsmarketing"  
Ressourcen 184, 189  
Ryanair 181f.

## S

Scoring-Modelle 206f.  
Segmentierung 175ff.  
Selling Center 506  
Shareholder Value 183  
Southwest Airlines 183  
Stiftungen 525ff.  
Stimmung 81  
strategisches Dreieck 179  
Strukturgleichungsmodell 37f., 51ff.  
Strukturvertrieb 457  
Supply Chain Management 515ff.

## T

Teams 376ff., 437  
Tesco 181f.  
Time-to-Market 552  
Transaktionserfolg 507  
Trends 11ff.

## U

Unternehmensaufkäufe 188  
Unternehmenszusammenschlüsse 188

## V

Verbraucherinformation  
Recht der 457ff.  
Verbraucherpolitik 142  
Verbraucherschutz 473  
Verhandlungen 286, 371, 507f.  
Verkaufsgespräch 196  
Verkaufstrichter  
(Sales Funnel) 201ff.  
Verträge 144  
Vertrauen 146, 217, 409, 426, 430  
Vertriebsmanagement 281f.  
Vertriebsorganisation 457

## W

Werbewirkung 33, 88, 97, 318ff.  
Werbewirkungsfunktion 323ff.  
Wert 183  
Werteinforderung 186ff.  
Wertkette 361  
wertorientiertes Management 183  
Wertschöpfung 184ff.  
Wertschöpfungspartnerschaften 185  
Wettbewerbsvorteil 5, 7, 175f.  
Word-of-Mouth 209

## Z

Zara 181f.  
Zielgruppe 177ff.