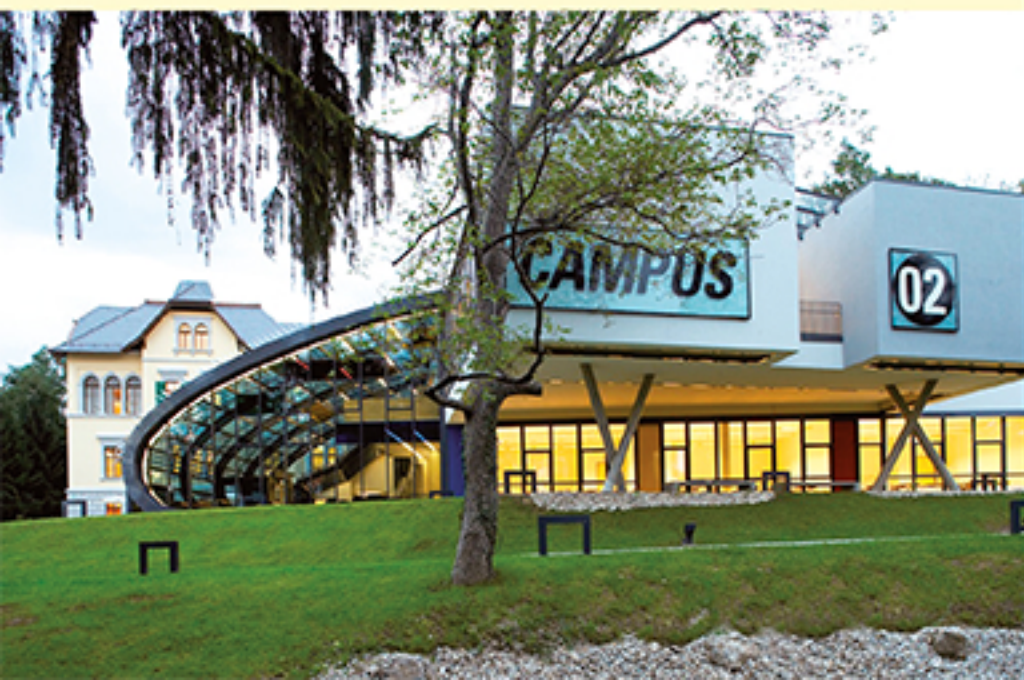


Beiträge zur wirtschaftswissenschaftlichen
und technisch-wissenschaftlichen Forschung
Band 10

FH-Studienrichtung
International Marketing & Sales Management

**Operatives Vertriebscontrolling
in österreichischen B2B-Unternehmen
Gender Differences in Complaint Behaviour
Präferenzmessung –
Verbesserungspotentiale
am Beispiel der Customer Value Map**

Leykam



FH-Studienrichtung
International Marketing & Sales Management

Operatives Vertriebscontrolling
in österreichischen B2B-Unternehmen
Gender Differences in Complaint Behaviour
Präferenzmessung – Verbesserungspotentiale
am Beispiel der Customer Value Map



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

SCHRIFTENREIHE

WISSENSCHAFT UND PRAXIS

Beiträge zur wirtschaftswissenschaftlichen
und technisch-wissenschaftlichen Forschung

Herausgeber: Dr. Enrique Grabl,
Institut für Hochschuldidaktik und Human Resources
an der Fachhochschule *CAMPUS* 02

Band 10

**FH-Studienrichtung
International Marketing & Sales Management**

**Operatives Vertriebscontrolling
in österreichischen B2B-Unternehmen
Gender Differences in Complaint Behaviour
Präferenzmessung – Verbesserungspotentiale
am Beispiel der Customer Value Map**



Leykam

© by Leykam Buchverlagsgesellschaft m.b.H. Nfg. & Co. KG, Graz 2013
Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotografie, Mikrofilm
oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages
reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet,
vervielfältigt oder verbreitet werden.

Gesamtherstellung: Leykam Buchverlag
ISBN 978-3-7011-7860-5
www.leykamverlag.at

Inhalt

Vorwort	7
<i>Dietmar Wünschl und Paolo Porri</i>	
Einsatz operativer Vertriebscontrollinginstrumente in österreichischen B2B-Unternehmen	9
<i>Eva Koban-Röß und Heike Sturm</i>	
Gender Differences in Complaint Behaviour and Implications for the Complaint Management Process	29
<i>Ernst Mairhofer</i>	
Präferenzmessverfahren – Identifikation von Verbesserungspotentialen am Beispiel der Customer Value Map	57

Vorwort

Die Studienrichtung „International Marketing & Sales Management“ der FH CAMPUS 02 setzt den Fachhochschul-Bildungsauftrag „Praxisorientierte Ausbildung auf Hochschulniveau“ konsequent um. Die Vermittlung aktuellen Fachwissens am Stand der Wissenschaft mit hoher Praxisrelevanz sowie die Konzentration auf wirtschaftlich interessante Fragestellungen im Rahmen der Forschungstätigkeit sind unser Beitrag zur Wertsteigerung, Innovation und Entwicklung von Unternehmen. Unser Lehr- und Forschungspersonal bindet unsere Studierenden aktiv in die Forschungstätigkeit ein. Hochmotivierte StudentInnen und AbsolventInnen haben mit viel Engagement zum Entstehen dieser Broschüre beigetragen. Herzlichen Dank dafür!

Ein großes Danke auch an unsere WissenschaftlerInnen, die sich immer wieder mit Begeisterung und hohem Involvement neuen Herausforderungen und Fragen der Wirtschaft zuwenden. Einen Auszug der Antworten auf einige dieser Fragen präsentieren wir in dieser Broschüre.

Wir wollen damit auch Ihr Interesse an einer F&E-Kooperation mit unserer Studienrichtung wecken und freuen uns über jede wirtschaftlich relevante Fragestellung aus den Disziplinen Marketing, Sales Management und International Marketing.

Viel Freude beim Lesen!



Mag. Dr. Karin Madenberger
Studiengangsleiterin
FH-Studienrichtung International Marketing &
Sales Management

*„Unsere Einstellung der Zukunft gegenüber muss sein:
Wir sind jetzt verantwortlich für das,
was in der Zukunft geschieht.“*

Karl Raimund Popper (1902–1994),
Philosoph u. Wissenschaftslogiker

Dietmar Wünsch

Paolo Porri

Einsatz operativer Vertriebscontrollinginstrumente in österreichischen B2B-Unternehmen

Einleitung

Aufgrund der gesättigten Märkte und den aus Kundensicht vergleichbaren Qualitätsniveaus erfolgt der Wettbewerb zunehmend über den Preis. Dadurch werden für die Unternehmen die eigene Kostensituation und damit die Produktivität zu einem wichtigen Hebel für die Lebensfähigkeit von Organisationen (*Stöger* 2007, S. 148). Produktivität bedeutet nach *Stöger* (2007, S. 73) „entweder die Kosten unterhalb des üblichen Wettbewerbsniveaus bei gegebenem Output zu senken oder bei gleich belassener Kostenstruktur den Output über Wettbewerbsniveau zu erhöhen.“

Viele Unternehmen konnten im zunehmend globalen Wettbewerb im Hinblick auf Kostennachteile bereits erhebliche Erfolge in der Produktivitätssteigerung erzielen. Während im Produktionsbereich und in der Verwaltung die Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung bereits ausgeschöpft wurden, haben viele Unternehmen mit einer zielorientierten Vertriebssteuerung zur Effizienzsteigerung noch nicht einmal begonnen. Eine professionelle Vertriebssteuerung wird zukünftig aber unabdingbar sein, da Produktivitätssteigerungen im Vertrieb einen Beitrag zum unternehmerischen Erfolg leisten können und damit für den Fortbestand des Unternehmens im globalen Wettbewerb sorgen (*Homburg/Schäfer/Schneider* 2008, S. 1).

Es stellt sich die zentrale Forschungsfrage, wie die Produktivität im Vertrieb gesteigert werden kann. Grundsätzlich kann der Einsatz von Vertriebscontrollinginstrumenten dazu einen wichtigen Beitrag leisten. Das Ziel dieses Artikels besteht darin, einerseits den Einsatz von ausgewählten operativen Vertriebscontrollinginstrumenten in österreichischen Unternehmen im B2B-Geschäft zu hinterfragen und andererseits Gestaltungsempfehlungen zum zweckdienlichen Einsatz dieser Instrumente zu geben.

Operative Vertriebscontrollinginstrumente

Neben den Aufgaben zur Unterstützung der operativen Vertriebsplanung und Budgetierung nimmt das operative Vertriebscontrolling auch Funktionen der Ergebnissteuerung ein. Die Analyse, Planung und Kontrolle der Vertriebsaktivitäten bilden dabei den Schwerpunkt. Ziel ist es, die kurzfristige Vertriebseffizienz sicherzustellen.

len, indem Vertriebsaktivitäten zielgerichtet gesteuert werden (Pufahl 2010, S. 11; Winkelmann 2008a, S. 110).

Nachfolgende Abb. 1 zeigt die für diesen Artikel ausgewählten operativen Vertriebscontrollinginstrumente und eine Auflistung von Kriterien, die für einen zweckdienlichen Einsatz dieser Instrumente entscheidend sind.

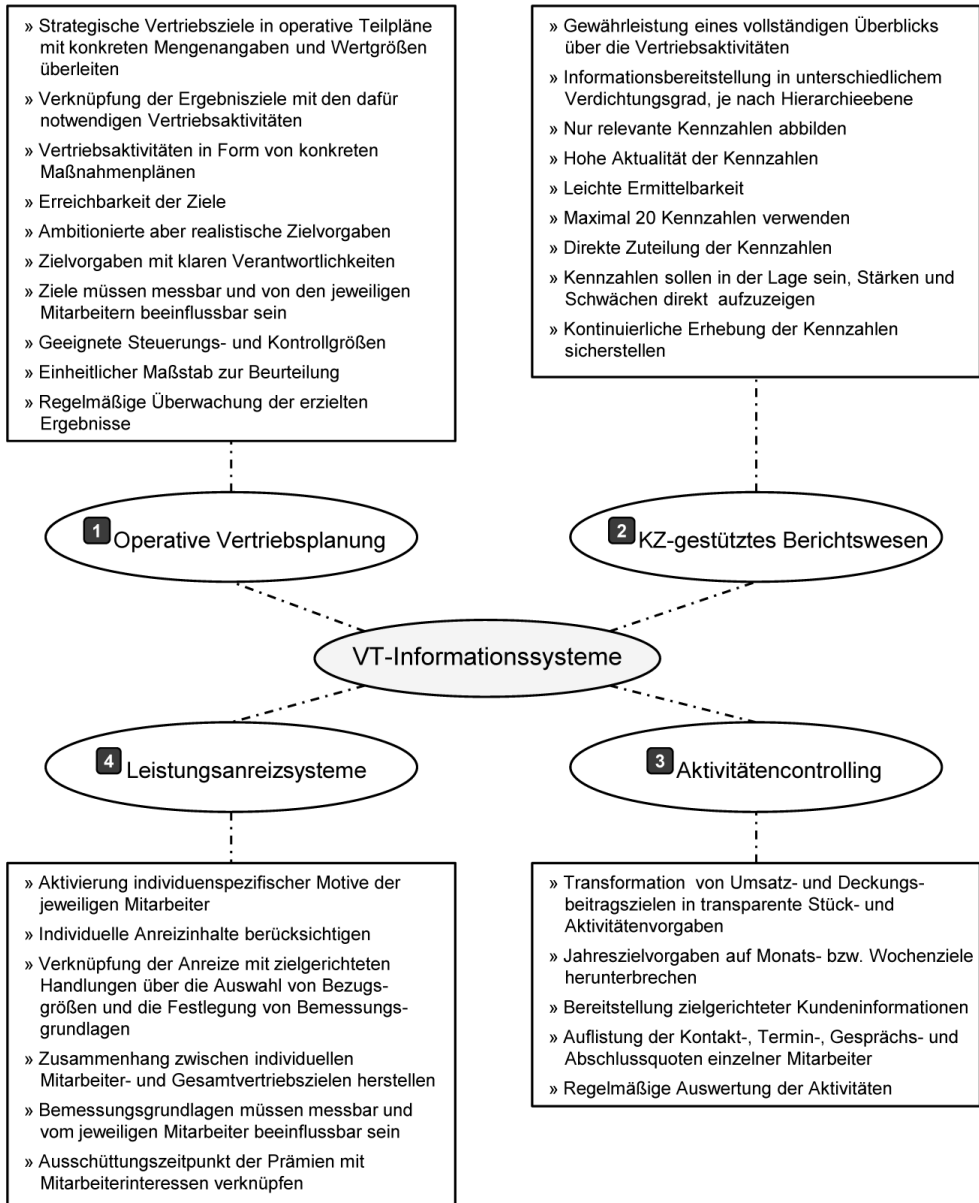


Abb. 1: Untersuchte operative Vertriebscontrollinginstrumente

Vertriebsinformationssysteme

Gut funktionierende Vertriebsinformationssysteme bilden die Basis, um Entscheidungsprozesse des Vertriebsmanagements zu unterstützen (*Pufahl* 2010, S. 29). Vertriebsführungskräfte benötigen aktuelle und steuerungsrelevante Informationen, um auf einer objektiven Basis fundierte Entscheidungen fällen zu können. Sind diese Daten nicht bzw. unzureichend vorhanden, werden Entscheidungen nicht fundiert und mit einem gewissen Maß an Unsicherheit getroffen (*Kaschek/Kaschek* 2006, S. 186). Um die Entscheidungssicherheit von Vertriebsmanagern zu erhöhen, ist daher der Einsatz von Vertriebsinformationssystemen erforderlich (*Pufahl* 2010, S. 29).

Nach *Diller* (1975, S. 7) ist ein Vertriebsinformationssystem die planvoll entwickelte und geordnete Gesamtheit von Informationen und organisatorischen Regelungen hinsichtlich der Träger informatorischer Aufgaben, der Informationswege zwischen ihnen sowie der Methoden der Informationsbeschaffung und -verarbeitung.

In einem Vertriebsinformationssystem werden die entscheidungsrelevanten Daten aus den Vertriebsprozessen gesammelt, bedarfs- bzw. empfangenorientiert verdichtet und ausgewertet. Solche Informationssysteme werden innerhalb des Vertriebes auf unterschiedlichen Entscheidungsebenen als Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrument eingesetzt, um Trends aus dem Kunden-, Markt- und Wettbewerbsumfeld frühzeitig zu erkennen und geeignete Gegenmaßnahmen einzuleiten (*Weder* 2003, S. 163).

Operative Vertriebsplanung und -budgetierung

Im Zuge der operativen Vertriebsplanung werden die strategischen Unternehmens- und Vertriebsziele in operative Teilpläne mit Vorgaben für den Vertrieb übergeleitet (*Homburg/Krohmer* 2006, S. 1208). Durch die Verknüpfung der bereits festgelegten Ergebnisziele mit den dafür notwendigen Vertriebsaktivitäten erfolgt eine Konkretisierung der strategischen Zielvorgaben. Dadurch wird der operative Vertriebsplan zur Basis der Budgetierung und der effizienten Marktbearbeitung (*Baier* 2000, S. 212; *Schlosser* 2004, S. 20).

Um das Vertriebsmanagement mit der Bereitstellung von ergebnisorientierten Informationen zu unterstützen, hat das operative Vertriebscontrolling die Durchführung kurzfristiger Planungs- und Kontrollrechnungen zur Aufgabe. Diesbezüglich kommt der Budgetierung als Vertriebscontrollinginstrument eine hohe Bedeutung zu (*Horváth* 2008, S. 233). Die Budgetierung wird von *Horváth* (2008, S. 223) als Prozess zur Erstellung und Kontrolle von wertmäßigen, formalzielorientierten Vorgaben mit festgelegtem Verbindlichkeitsgrad für einen definierten Zeitraum verstanden. Das Ziel besteht darin, die im Rahmen der Vertriebsplanung festgelegten Ziele

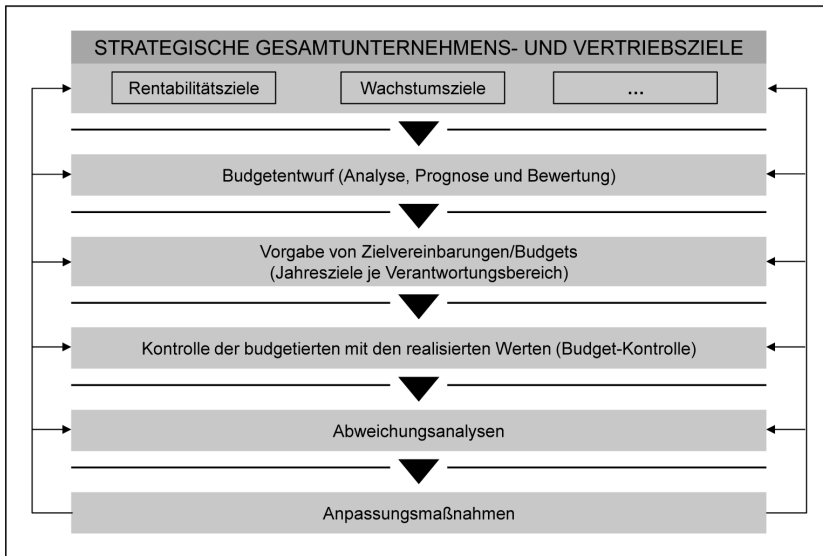


Abb. 2:
Budgetierungs-
prozess
(Schieren-
beck/Lister/
Kimße 2008,
S. 635)

in verbindliche Aktivitäten überzuführen, indem dem Vertriebsmanagement Maßstäbe und Soll-Ergebnisse für die Zielerreichung vorgegeben werden (Haas 2001, S. 196). Durch die Vorgabe von Planzahlen sowie durch die Zielerreichungskontrolle vereinigen Budgets die Führungsfunktionen der Planung, Steuerung und Kontrolle sowohl auf Unternehmens- als auch auf Bereichsebene (Baier 2000, S. 215). Die Überwachung der erzielten Ergebnisse in Form von Soll-Ist-Vergleichen und entsprechende Abweichungsanalysen stehen im Mittelpunkt des Budgetierungsprozesses, welcher die Basis für nachfolgende Anpassungsempfehlungen bildet (Vettinger 1996, S. 223).

Um die beschriebenen Funktionen zu erfüllen, erfolgt die Budgeterstellung, wie in Abb. 2 dargestellt, nach einem formalen Budgetierungsprozess.

Kennzahlengestütztes Berichtswesen

Die im Zuge des operativen Vertriebscontrollings gesammelten markt-, kunden- und außendienstbezogenen Informationen müssen dem Vertriebsmanagement für die zielgerichtete Steuerung des Vertriebes entsprechend aufbereitet zur Verfügung gestellt werden. Diese Aufgabe wird vom Berichtswesen übernommen, welches die Koordination der Informationsbedarfe und die Informationsbeschaffung sowie -aufbereitung mit dem Ziel einer bestmöglichen Informationsversorgung zur Aufgabe hat (Kotler/Bliemel 2001, S. 1083). Dabei stellen einzelne Kennzahlen bzw. Kennzahlensysteme ein wichtiges Instrument dar, um große und komplexe Datenmengen übersichtlich darzustellen (Reichmann 2001, S. 395). Erst dadurch ist die einfache Kontrolle von Ergebnissen gewährleistet. Darüber hinaus werden diese zur Identifizierung von Abweichungen benötigt und ermöglichen dem Vertriebsmanagement die

Leistungen des Vertriebes kontinuierlich zu überprüfen und passende Steuerungsmaßnahmen zu bestimmen (*Winkelmann 2008b*, S. 644; *Weis 2008*, S. 42). Diese Kennzahlen bzw. Kennzahlensysteme stellen die Entscheidungsbasis für die Steuerung des Unternehmens und des Vertriebes im Speziellen dar (*Brühl 2004*, S. 84).

Steuerung der Vertriebsaktivitäten mittels Aktivitätencontrolling

Nur die Vorgabe von umsatz- und deckungsbeitragsorientierten Zielgrößen ohne konkreten Handlungsbezug ist in vielen Fällen nicht ausreichend. Für die Vertriebsmitarbeiter können Schwierigkeiten in der Abschätzung auftreten, wie viele Abschlüsse mit welchen Volumina zur Erreichung der gesetzten Zielvorgaben erforderlich sind. Es ist daher notwendig, die Vorgaben aus der Vertriebsplanung und -budgetierung in für Mitarbeiter verständliche Kenngrößen zu übersetzen und diese zusätzlich um die zu erwartenden Kontakt-, Termin-, Gesprächs- und Abschlussquoten innerhalb des zu betreuenden Kundenportfolios zu ergänzen (*Schäfer/Tegeeder 2002*, S. 37). Um die Verkaufsaktivitäten zu forcieren, stellt das Vertriebscontrolling mit dem Aktivitätencontrolling ein Instrument zur Verfügung, welches die Aktivitäten der Vertriebsmitarbeiter mit den geforderten Ergebniszielen verknüpft und somit wesentliche Impulse für eine effiziente Vertriebssteuerung liefert (*Herwig/Trost 2004*, S. 63). Dementsprechend sind Umsatz- und Deckungsbeitragsvorgaben in transparente Stück- und Aktivitätenvorgaben zu übersetzen und in weiterer Folge noch weiter zu präzisieren, indem diese in Monats- und Wochenziele übergeleitet werden (*Siemons 2005*, S. 47).

Erst aus den durch das Aktivitätencontrolling gemessenen Vertriebsergebnissen und den dafür notwendigen Aktivitäten kann der wirtschaftliche Erfolg abgeleitet werden (*Herwig/Trost 2004*, S. 66). Weiters wird durch die Implementierung eines zielgerichteten Aktivitätencontrollings eine prozessorientierte Ausrichtung des Vertriebscontrollings gewährleistet. Der Vorteil besteht darin, dass die Vertriebsmitarbeiter bei ihrer täglichen Arbeit systematisch unterstützt werden und somit knappe Vertriebskapazitäten auf erfolversprechende Aktivitäten gelenkt werden können (*Duderstadt 2006*, S. 154).

Leistungsanreizsysteme zur Steuerung der Vertriebsmitarbeiter

Über entsprechende Vergütungs- und Anreizsysteme kann eine effiziente Steuerung der Vertriebsmitarbeiter unterstützt und ein Zusammenhang zwischen erbrachter Leistung und Vergütung hergestellt werden. Besonders im Vertriebsbereich sind leistungs- und erfolgsorientierte Anreizsysteme stark ausgeprägt und zählen zu den elementaren Steuerungsinstrumenten des Vertriebscontrollings (*Bastian 2000*, S. 295).

Unter einem Anreizsystem wird die Summe aller bewusst gestalteten und aufeinander abgestimmten Stimuli verstanden, die bestimmte Verhaltensweisen der Mit-

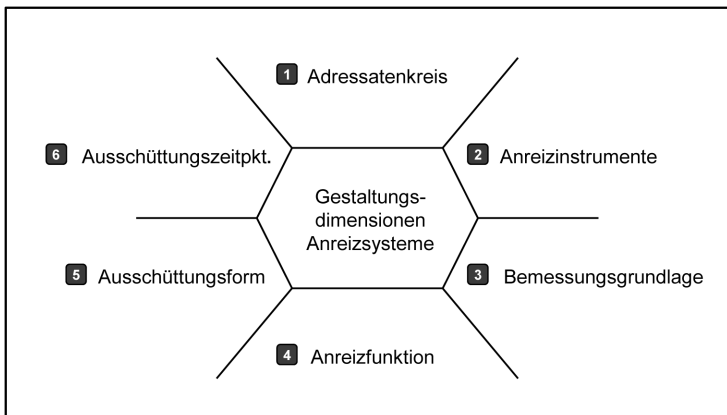


Abb. 3: Gestaltungsparameter von Anreizsystemen (Duderstadt 2006, S. 160)

arbeiter auslösen und verstärken (Becker 2001, S. 14; Büschgen 2001, S. 533; Jost 2008, S. 79). Somit werden Anreize als Instrumente verstanden, die versuchen das Leistungsverhalten der Mitarbeiter hinsichtlich des gesamtunternehmerischen Zielsystems positiv zu steuern (Grewe 2006, S. 9).

Bei der Gestaltung eines leistungsorientierten Anreizsystems sind, wie in Abb. 3 dargestellt, folgende Gestaltungsdimensionen zu berücksichtigen: Adressatenkreis, Anreizinstrumente, Bemessungsgrundlage, Anreizfunktion, Ausschüttungsform und Ausschüttungszeitpunkt. Von einer vertiefenden Erläuterung dieser Dimensionen wird im Zuge dieses Artikels Abstand genommen.

Studie

In den bisherigen Ausführungen zu den operativen Vertriebscontrollinginstrumenten wurden mögliche Ansätze für eine wirksame Vertriebssteuerung aufgezeigt. In nachstehender Studie werden die aus der Literatur abgeleiteten Faktoren mit dem Ist-Zustand in der Unternehmenspraxis abgeglichen. Daraus folgend werden theoretisch fundierte und praxisnahe Handlungsempfehlungen für eine verbesserte Vertriebssteuerung abgeleitet.

Untersuchungsdesign

Von den aus der empirischen Primärmarktforschung zur Verfügung stehenden Erhebungsmethoden wurde ein exploratives Vorgehen mittels Durchführung von persönlichen, problemzentrierten Interviews ausgewählt (Oberzaucher 2012, S. 24–35). Entsprechend der Zielsetzung dieser Arbeit wurden die durchgeführten Befragungen mit österreichischen Unternehmen im B2B-Geschäft durchgeführt, wobei eine gezielte Auswahl von Falltypen nach den Kriterien der Unternehmensgröße und der Anzahl der Vertriebsmitarbeiter vorgenommen wurde. Alle Interviews wurden persönlich und vor Ort durchgeführt. Die Dauer der Befragungen betrug je nach Auskunftsbereitschaft der Probanden zwischen 30 und 45 Minuten.

Um die Objektivität und Vergleichbarkeit der erhaltenen Aussagen zu gewährleisten, wurde als Hilfestellung ein semistandardisierter Gesprächsleitfaden verwendet, der sich an den aus der Literatur erarbeiteten Kriterien zum effizienten Einsatz von Vertriebscontrollinginstrumenten orientierte. Da diese Studie nicht den Anspruch auf Repräsentativität erhebt und zudem eine theoretische Sättigung erreicht wurde, wurde die Anzahl von neun befragten Unternehmen als ausreichend angesehen.

Ergebnisse der Studie

Nachfolgende Ergebnisse reflektieren die Auskünfte der interviewten Vertriebsmanager und stellen den Ist-Zustand von operativen Vertriebscontrollinginstrumenten im Rahmen der Vertriebssteuerung bei den befragten Unternehmen zum Erhebungszeitpunkt dar.

Ergebnisse zur Gestaltung von Vertriebsinformationssystemen

Bezüglich des Einsatzes von Vertriebsinformationssystemen wurde im Zuge der Befragung vorrangig die Erhebung der darin enthaltenen Informationen, die Art und Weise, wie die Informationen den Vertriebsmitarbeitern zur Verfügung gestellt werden, und der Weiterentwicklungsbedarf der im Einsatz befindlichen Vertriebsinformationssysteme hinterfragt. In Abb. 4 sind die wesentlichen Ergebnisse dargestellt.

Status quo	Informationsbasis	Weiterentwicklungsbedarf
<ul style="list-style-type: none"> » Außer bei einem einzigen Unternehmen liegen noch getrennte Systemwelten vor (d.h. Ergebnisinformationen und anlassbezogene Kundeninformationen werden getrennt voneinander bereitgestellt) » Mit Ausnahme eines einzigen Unternehmens sind keine integrierten Vertriebsinformationssysteme vorhanden (Verzahnung von Controlling- und CRM-Systemen) » Zum Großteil werden die vorhandenen Informationen nicht fokussiert bereitgestellt (zielgerichtete Informationsbereitstellung) 	<ul style="list-style-type: none"> » Vergangenheitsbezogene Kundendaten werden systematisch bereitgestellt » Potenzialdaten der Kunden sind nur teilweise vorhanden » Wettbewerbs- und Marktinformationen sind nur bei zwei der befragten Unternehmen vorhanden – darüber hinaus können diese Daten nicht systematisch bereitgestellt werden 	<ul style="list-style-type: none"> » Vereinheitlichung der Systemlandschaften » Integration und Bereitstellung von relevanten Wettbewerbs- und Marktinformationen » Systematische Bereitstellung der vorhandenen Datensätze
<p>Quelle: Zusammenfassung Gesprächsprotokolle</p>		

Abb. 4: Zusammenfassung der Ergebnisse zur Gestaltung von Vertriebsinformationssystemen

Die durchgeführten Interviews zeigen deutlich auf, dass mit einer einzigen Ausnahme alle Unternehmen an einer Verbesserung ihrer Vertriebsinformationssysteme arbeiten sollten, um den aus der Literatur abgeleiteten Anforderungen gerecht zu werden.

In nur einem Unternehmen besteht derzeit eine enge Verzahnung der CRM- und Controlling-Systeme. Bei mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen liegen nach wie vor getrennte Systemwelten vor, wodurch eine gemeinsame Bereitstellung von relevanten und einzelfallbezogenen Kunden- und Ergebnisdaten nicht möglich ist. Des Weiteren sind Informationen über aussagekräftige Kundenpotenziale nur vereinzelt vorhanden. Markt- und Wettbewerbsinformationen werden von allen befragten Unternehmen weder systematisch erfasst noch den Mitarbeitern in regelmäßigen Zeitabständen zur Verfügung gestellt. Dies stellt jedoch eine Grundvoraussetzung für eine effektive und effiziente Kundenansprache dar.

Zu den oben angeführten Aussagen kann zudem festgehalten werden, dass alle befragten Unternehmen in naher Zukunft daran arbeiten sollten, ihre Systeme in Bezug auf Markt- und Wettbewerbsinformationen weiterzuentwickeln. Darüber hinaus besteht ein großer Verbesserungsbedarf zur Vereinheitlichung der bestehenden Systeme und für die Implementierung von fokussierten Kennzahlensystemen. Weiters ist eine zeitnahe Bereitstellung von vertriebsrelevanten Informationen an die zuständigen Mitarbeiter für eine Selbststeuerung dieser umzusetzen. Neben der zeitnahen Bereitstellung von relevanten Daten an die jeweiligen Mitarbeiter wird es zukünftig auch darauf ankommen, aus der großen Menge an vorhandenen Informationen diejenigen zu filtern, die für eine zielorientierte Aufgabenerfüllung benötigt werden.

Ergebnisse zur operativen Vertriebsplanung und -budgetierung

Wie in Abb. 5 dargestellt erfolgt der Vertriebsplanungsprozess entweder nach einer Top-Down-Planung oder nach dem Gegenstromverfahren.

Ausgangspunkt der Planung ist bei allen befragten Unternehmen eine vom Vorstand bzw. der Geschäftsführung bestimmte Zielvorgabe, die aus den strategischen Unternehmenszielen abgeleitet wird. Weiters kann festgehalten werden, dass die befragten Unternehmen in Bezug auf die operative Vertriebsplanung ausschließlich mit Jahreszielen arbeiten, die in weiterer Folge auf unterschiedliche Regionen und auf einzelne Mitarbeiter heruntergebrochen werden. Diese Vorgehensweise deckt sich zur Gänze mit den theoretischen Ausführungen zur operativen Vertriebsplanung und -budgetierung.

Eine zielgerichtete Planung der Vertriebsaktivitäten in Form von konkreten Maßnahmenplänen wird hingegen nur von einem Unternehmen vorgenommen. Ebenso wenig wird eine systematische Kundenplanung praktiziert, bei der spezifische Kundenziele geplant und vorgegeben werden. Daraus kann abgeleitet werden, dass der Planungsprozess sehr auf Produktziele ausgerichtet ist und eine Planung auf Ebene

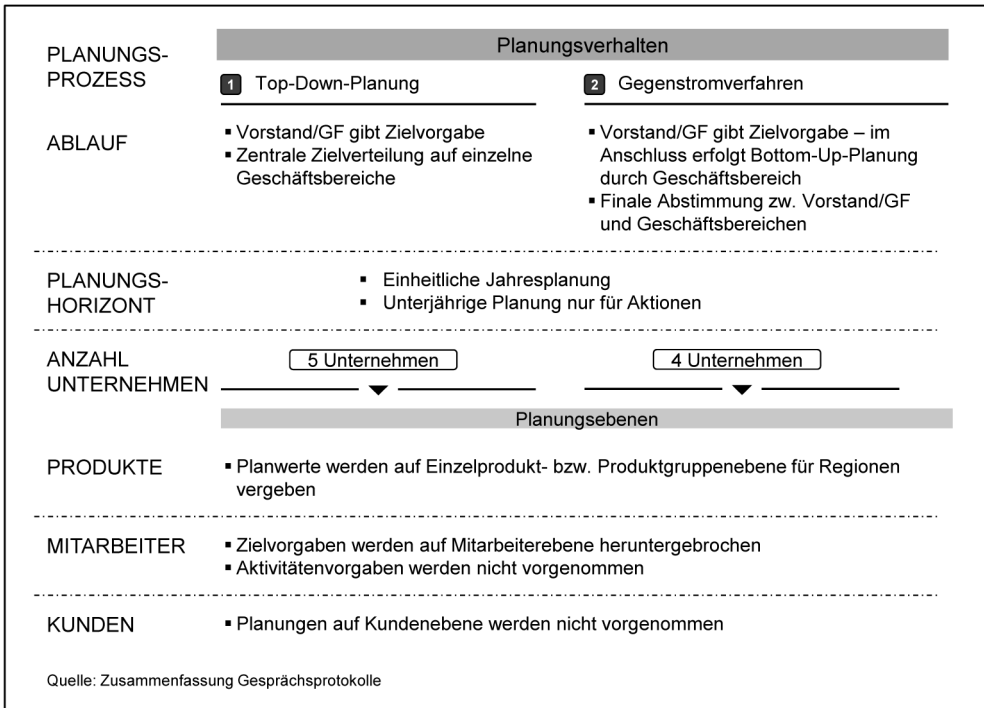


Abb. 5: Zusammenfassung der Ergebnisse zum operativen Vertriebsplanungsprozess

der Kundensegmente zur Ausschöpfung bestehender Potenziale eher nicht stattfindet. Hinsichtlich der Zielsteuerungsgrößen konzentrieren sich alle befragten Unternehmen auf die Vorgabe von Zielumsätzen und Zieldeckungsbeiträgen, welche als zentrale Steuerungsgrößen angesehen werden.

Die Ergebnisse der durchgeführten Gespräche lassen erkennen, dass periodische Zielerreichungskontrollen, welche eng mit der operativen Vertriebsplanung verbunden sind, sich auf rein vergangenheitsbezogene Feedback-Kontrollen in Form von Soll-Ist-Vergleichen beschränken. Begleitende Feedforward-Kontrollen zur frühzeitigen Erkennung von Chancen und Risiken finden in keinem der befragten Unternehmen statt.

Ergebnisse zum Einsatz eines kennzahlengestützten Berichtswesens

Die Probanden wurden in Bezug auf das durchzuführende Berichtswesen über den Einsatz, über die Häufigkeit sowie über die Inhalte der von den Vertriebsmitarbeitern zu erstellenden Berichte befragt. Des Weiteren wurde der Einsatz von Kennzahlen bzw. Kennzahlensystemen im Zuge der Reportingtätigkeit hinterfragt. Einleitend werden die wesentlichen Ergebnisse der durchgeführten Interviews in Abb. 6 dargestellt.

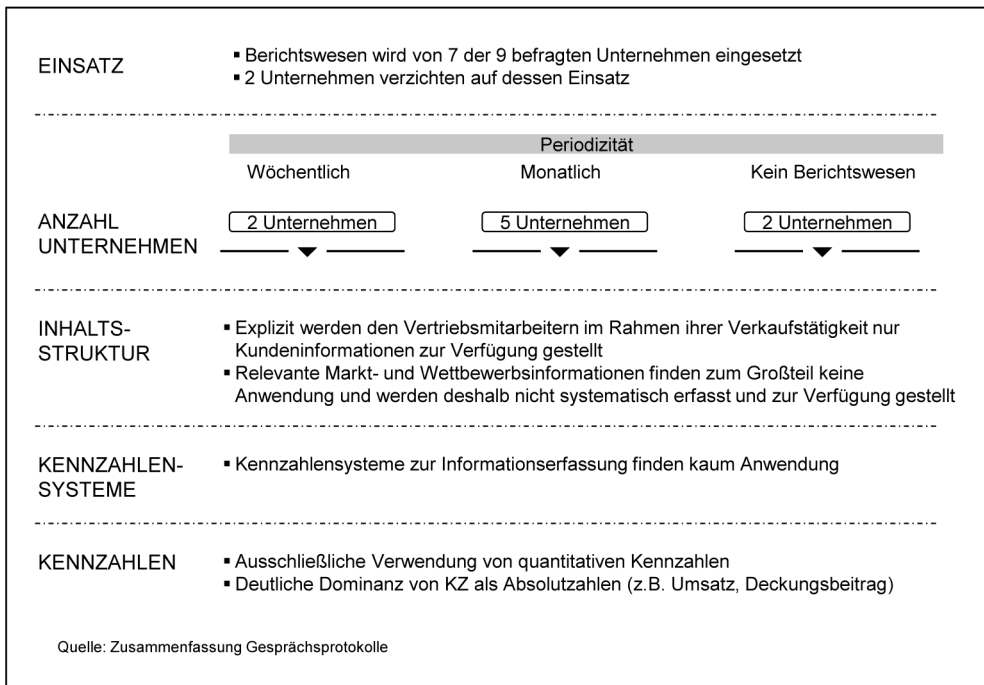


Abb. 6: Zusammenfassung der Ergebnisse zum Einsatz des kennzahlengestützten Berichtswesens

Die Auswertung der Aussagen zu diesem Themenbereich zeigt ein ernüchterndes Ergebnis. Der Großteil der befragten Unternehmen nützt die gesammelten kunden- und außendienstbezogenen Informationen nicht systematisch und effizient für die zielgerichtete Steuerung der Mitarbeiter. Nur bei zwei der neun befragten Unternehmen verfassen die Vertriebsmitarbeiter wöchentliche Besuchsberichte. Bei fünf Unternehmen sind von den Mitarbeitern monatliche Verkaufsberichte zu verfassen, wobei in den meisten Fällen nur qualitative Aspekte in Form von Stichworten dokumentiert werden.

Bezüglich der Berichtsinhalte werden von den Unternehmen nur kundenbezogene Informationen gefordert. Markt- und wettbewerbsbezogene Daten werden von keinem der befragten Unternehmen erfasst.

Der Großteil der Unternehmen verwendet Kennzahlen zur Informationserfassung und zur Verdichtung der Daten, wodurch einfache Ergebniskontrollen und die Identifikation von Abweichungen möglich werden. Bezüglich der Arten von Kennzahlen wurde festgestellt, dass mehrheitlich Kennzahlen mit absoluten Zahlen, wie zum Beispiel Umsatz oder Deckungsbeitrag, zum Einsatz kommen.

Als Vertriebsziele werden überwiegend Stück-, Umsatz- und Ertragsziele vorgegeben. Im Gegensatz zu den theoretischen Ausführungen und den in der Ergebnisaus-

wertung zur Gestaltung von Vertriebsinformationssystemen angeführten Aussagen, werden bei sieben der neun befragten Unternehmen keine Marktanteils-, Akquisitions- und Kundenpotenzialkennzahlen sowie Kennzahlen zur Kundenstruktur- und Kundenzufriedenheit verwendet. Darüber hinaus ist kritisch anzumerken, dass kein Unternehmen prozessbezogene Kennzahlen verwendet, um die Effizienz der jeweiligen Vertriebsprozesse zu messen.

Bevor auf die konkreten Erfolgsgrößen eingegangen wird, soll zunächst kritisch hinterfragt werden, ob die HC aus Kundensicht wirklich eine erfolgreiche Position einnehmen.

Ergebnisse zum Aktivitätencontrolling

In Bezug auf die zielorientierte Aktivitätensteuerung der Mitarbeiter wurde erhoben, ob vereinbarte Ergebnisziele in Stück- und Aktivitätenvorgaben übersetzt werden. Weiters wurden Fragen zur Planung der vertrieblichen Personalressourcen gestellt. Die Abb. 7 stellt die wesentlichen Ergebnisse dieser Befragung dar.

Die durchgeführte Befragung macht deutlich, dass die in der Literatur häufig gestellte Forderung nach einer Überführung der Zielgrößen in für die jeweiligen Mitarbeiter verständliche Kenngrößen, bei den befragten Unternehmen zur Gänze vernachlässigt wird. Kein Unternehmen übersetzt vereinbarte Ergebnisziele in für die

Status quo Aktivitätencontrolling	Allokation der Personalressourcen
<ul style="list-style-type: none"> » Geforderte Ergebnisziele werden nicht mit Aktivitäten der Mitarbeiter verknüpft (dadurch wirtschaftlicher Erfolg nicht messbar) » Vorgegebene Zielgrößen werden nicht in für die Mitarbeiter verständliche Stück- und Aktivitätenvorgaben übersetzt » Jahresziele werden teilweise auf einzelne Produktgruppen und Gebiete heruntergebrochen. Selten werden diese auf Monats- und Wochenziele noch weiter heruntergebrochen » Leistungsstärke einzelner Mitarbeiter und Steuerung derer Aktivitäten mittels Monitoring von Besuchsraten und Aktivität des Angebotswesens 	<ul style="list-style-type: none"> » Kein methodisches Vorgehen bei der Verteilung der vorhandenen Personalressourcen im Vertrieb » Mitarbeiter sind für die Aufteilung der eigenen Personalressourcen auf Vertriebsaktivitäten und -maßnahmen für unterschiedliche Kunden und Gebiete selbst verantwortlich
<p>Quelle: Zusammenfassung Gesprächsprotokolle</p>	

Abb. 7: Zusammenfassung der Ergebnisse zum Aktivitätencontrolling

Mitarbeiter transparente Aktivitätenvorgaben. Auch hinsichtlich der Planung der vertrieblichen Personalressourcen ergeben die Auswertungen der geführten Gespräche das gleiche Bild. Keines der befragten Unternehmen geht bei der Verteilung der Personalressourcen nach einer bestimmten Methode vor. Demzufolge werden weder definierte Betreuungsrelationen noch eine bestimmte Anzahl an Kundenaktivitäten pro Vollzeitmitarbeiterkapazität berücksichtigt.

Aufgrund der Ergebnisse kann vermutet werden, dass die in der Literatur gestellte Forderung nach einer Verknüpfung der geforderten Ergebnisziele mit den Aktivitäten der Mitarbeiter in der Unternehmenspraxis derzeit kaum Beachtung findet.

Ergebnisse zur Ausgestaltung von Leistungsanreizsystemen

Wie in der Abb. 8 dargestellt ist, zeigen die durchgeführten Interviews, dass leistungsorientierte Vergütungssysteme in der gegenwärtigen Praxis ausnahmslos zum Standardrepertoire der befragten Unternehmen gehören.

Acht der neun befragten Unternehmen verwenden leistungsorientierte Vergütungs- und Anreizsysteme zur Steuerung und Motivation ihrer Vertriebsmitarbeiter. Dabei können als Unterschiede der eingesetzten Systeme die verschiedenen Ausschüttungszeitpunkte, der einbezogene Adressatenkreis sowie die unterschiedlichen Bemessungsgrundlagen festgestellt werden. Bezüglich der Ausschüttungsform werden mit Ausnahme von einem Unternehmen extrinsische Anreize in Form von monetä-

Status quo Leistungsanreizsysteme	Leistungsparameter	
	Quantitative Zielgrößen	Qualitative Zielgrößen
» Acht Unternehmen steuern ihre Vertriebsmitarbeiter über Leistungsanreizsysteme	BEMESSUNGSKRITERIEN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umsatz-/DB-Ziele ▪ Sonstige Aktivitäten ▪ Stück-/Volumensziele ▪ Akquisitionsziele
» Alle befragten Vertriebsmanager unterstreichen die Wichtigkeit und Sinnhaftigkeit leistungsbezogener Gehaltsbestandteile	GEWICHTUNG	rd. 20-25 %
» Leistungsanreizsysteme werden als wesentliches Instrument zur Steigerung der Vertriebsleistung gesehen	ADRESSATENKREIS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Größtenteils Außendienstmitarbeiter ▪ Teilweise auch Innendienstmitarbeiter
» Bei der Auswahl von Bezugsgrößen und der Festlegung der Bemessungsgrundlagen im Zuge durchgeführter Mitarbeitergespräche werden die Zielsetzungen einzelner Mitarbeiter zum Großteil nicht berücksichtigt	AUSSCHÜTTUNGSFORM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausschließlich über Bargeldauszahlungen ▪ Einzelmitarbeiter-/Teamebene
	AUSSCHÜTTUNGSZEITPUNKT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ In der Regel monatliche Vorabkontozahlungen mit endgültiger Abrechnung am Jahresende
	ZIELÜBERPRÜFUNG	<ul style="list-style-type: none"> ▪ In der Regel monatlich ▪ Teilweise quartalsweise

Quelle: Zusammenfassung Gesprächsprotokolle

Abb. 8: Status quo eingesetzte Leistungsanreizsysteme

ren Zahlungen angeboten. Dadurch kann ein Zusammenhang zwischen erbrachter Leistung und Vergütung einzelner Mitarbeiter hergestellt werden, um nachhaltig eine Steigerung der Vertriebsleistung zu gewährleisten. Als Bemessungsgrundlage werden am häufigsten Umsatz-, Deckungsbeitrags-, Stück- sowie Volumensziele herangezogen. Weiche Maßgrößen, wie beispielsweise Akquisitionsquoten und Kundenzufriedenheit, kommen nur selten zum Einsatz.

Die Auswahl der Bezugsgrößen und die Festlegung der Bemessungsgrundlagen erfolgt zum Großteil in Form von Mitarbeitergesprächen. Individuelle Zielsetzungen der Mitarbeiter werden kaum bis gar nicht berücksichtigt, da die Unternehmensziele und Vertriebsziele in den Vordergrund gerückt werden. Positiv anzumerken ist, dass sich die Mehrzahl der befragten Manager einen Ermessensspielraum für die Ausschüttung der vereinbarten Prämien vorbehalten, abhängig davon, wie sie die Leistung der Mitarbeiter einschätzen.

Resümee

Eine professionelle Vertriebssteuerung kann zu Produktivitätssteigerung und damit zum unternehmerischen Erfolg beitragen. Im Zentrum steht dabei ein leistungsfähiges Vertriebscontrolling, das durch die Auswahl geeigneter Planungs-, Informations- und Kontrollinstrumente eine zielgerichtete und somit effiziente Vertriebssteuerung ermöglicht. Dabei werden brachliegende Vertriebspotenziale entdeckt, genutzt und nachhaltig sichergestellt. Damit die Produktivität im Vertrieb erhöht wird, sind die Vertriebscontrollinginstrumente so einzusetzen, dass sie ihren jeweiligen Zweck optimal erfüllen können.

Demzufolge sind die hier ausgewählten Instrumente so einzusetzen, dass eine an den Markt- und Kundenpotenzialen orientierte Vertriebsplanung möglich wird. Zusätzlich sollte ein an den Zielen ausgerichtetes Aktivitäten- und Ergebniscontrolling implementiert werden, um deren Durchsetzung und Kontrolle gewährleisten zu können. Hilfreich dabei ist die Integration von Leistungsanreizsystemen, denn nur über den Einsatz entsprechender Vergütungs- und Anreizsysteme kann eine effiziente Steuerung der Mitarbeiter erreicht und ein Zusammenhang zwischen erbrachter Leistung und Vergütung hergestellt werden. Entsprechende Vertriebsinformationssysteme müssen dabei die gesamten Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse des Vertriebsmanagements und deren Mitarbeiter mit entscheidungsrelevanten Markt-, Kunden- und Wettbewerbsinformationen versorgen. Daraus folgend sind die Vertriebssteuerung und das dafür benötigte Vertriebscontrolling in Bezug auf Zielsetzungen und Aufgaben eng miteinander zu verzahnen.

Auf den nachfolgenden Seiten sind die Ergebnisse der durchgeführten Studie und die entsprechenden Handlungsempfehlungen im Überblick dargestellt.

Tab. 1a: Zusammenfassung Studienergebnisse

Instrumente	Theorie	Praxis
Vertriebsinformationssysteme	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gemeinsame Datenbank aller gewonnen Informationen zur zentralen Erfassung, Archivierung und dem Abruf von vertriebsrelevanten Kunden-, Markt- und Wettbewerbsinformationen ➤ Bereitstellung von aktuellen Informationen und zukünftigen Prognosen ➤ Zeitnahe Bereitstellung der vorhandenen Informationen 	<p>--</p> <p>-</p> <p>-</p>
Vertriebsplanung und -budgetierung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Strategische Vertriebsziele in operative Teilpläne mit konkreten Mengenangaben und Wertgrößen übersetzen ➤ Verknüpfung der Ergebnisziele mit den dafür notwendigen Vertriebsaktivitäten ➤ Vertriebsaktivitäten in Form von Maßnahmenplänen ➤ Erreichbarkeit der Ziele ➤ Ambitionierte Zielvorgaben ➤ Ziele müssen sich auf klare Verantwortlichkeiten beziehen ➤ Ziele müssen messbar und von den jeweiligen Mitarbeitern beeinflussbar sein ➤ Festlegung geeigneter Steuerungs- und Kontrollgrößen ➤ Einheitlichen Maßstab für die Beurteilung finden ➤ Regelmäßige Überwachung erzielter Ergebnisse durch Soll-Ist-Vergleiche ➤ Entsprechende Abweichungsanalysen 	<p>-</p> <p>--</p> <p>-</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>++</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>++</p> <p>+</p> <p>+</p>
Kennzahlengestütztes Berichtswesen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gewährleistung eines vollständigen Überblickes über die Vertriebsaktivitäten ➤ Bereitstellung der Informationen in unterschiedlichem Verdichtungsgrad, je nach Hierarchieebene ➤ Nur relevante Vertriebskennzahlen abbilden ➤ Hohe Aktualität der Kennzahlen ➤ Leichte Ermittelbarkeit ➤ Maximal 20 Kennzahlen verwenden ➤ Direkte Zielzuteilung der jeweiligen Kennzahlen ➤ Kennzahl sollte in der Lage sein Stärken und Schwächen aufzuzeigen ➤ Kontinuierliche Erhebung der Kennzahlen 	<p>--</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>+</p> <p>++</p> <p>++</p> <p>+</p> <p>-</p> <p>+</p>
Aktivitätencontrolling	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Übersetzung der Ergebnisziele in verständliche Vertriebsvorgaben: Umsatz- und Deckungsbeitragsziele in transparente Stück- und Aktivitätenvorgaben transformieren ➤ Jahreszielvorgaben auf Monats- bzw. Wochenziele herunterbrechen ➤ Bereitstellung zielgerichteter Kundeninformationen ➤ Auflistung der Kontakt-, Termin-, Gesprächs- und Abschlussquoten einzelner Vertriebsmitarbeiter innerhalb des zu betreuenden Kundenportfolios ➤ Regelmäßige Auswertungen der Vertriebsaktivitäten 	<p>--</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>
Leistungsanreizsysteme	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aktivierung individuenspezifischer Motive der Mitarbeiter ➤ Individuelle Anreizinhalte berücksichtigen ➤ Verknüpfung der Anreize mit zielgerichteten Handlungen über die Auswahl von Bezugsgrößen und die Festlegung von Bemessungsgrundlagen ➤ Bemessungsgrundlagen sollen einen Zusammenhang zwischen individuellen Mitarbeiter- und Gesamtvertriebszielen herstellen ➤ Bemessungsgrundlagen müssen messbar und vom Mitarbeiter selbst beeinflussbar sein ➤ Bei der Festlegung des Ausschüttungszeitpunktes der Prämien, Interessen der Mitarbeiter berücksichtigen 	<p>+</p> <p>--</p> <p>++</p> <p>-</p> <p>++</p> <p>-</p>

Tab. 1b: Zusammenfassung Studienergebnisse

Bemerkungen	Handlungsempfehlungen
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Außer bei einem einzigen Unternehmen liegen noch getrennte Systemwelten vor ➤ Mit Ausnahme von einem einzigen Unternehmen sind keine integrierten VIS vorhanden (Verzahnung von Controlling- und CRM-Systemen) ➤ Zum Großteil werden die vorhandenen Informationen nicht fokussiert bereitgestellt 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verzahnung unterschiedlicher Informationssystemwelten und Verknüpfung der darin enthaltenen Daten als wesentliche Grundvoraussetzung für eine Verbesserung der verfügbaren Datenbasis und -qualität ➤ Vereinheitlichung bestehender VIS um die Arbeitsintensität zu verringern ➤ Integration aussagekräftiger Kundenpotenzialinformationen ➤ Erfassung relevanter Markt- und Wettbewerbsinformationen
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jahreszielvorgaben werden nicht weiter auf unterjährige Monats- bzw. Wochenvorgaben und in für die Mitarbeiter verständliche Aktivitätvorgaben heruntergebrochen ➤ Eine Planung auf Ebene von Kundensegmenten zur Ausschöpfung bestehender Potenziale findet nicht statt, da entsprechende Kundeninformationen nicht bzw. nicht in der entsprechenden Qualität vorhanden sind ➤ Feedforward-Kontrollen zur frühzeitigen Erkennung von potenziellen Chancen und drohenden Risiken finden systematisch nicht statt 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Die Vertriebsplanung sollte sich an den Markt- und Kundenpotenzialen orientieren ➤ Zielvorgaben zur besseren Operationalisierung weiter auf unterjährige Monats- bzw. Wochenvorgaben herunterbrechen ➤ Soll-Vorgaben in für Mitarbeiter verständliche und konkrete Aktivitätvorgaben übersetzen ➤ Systematische Kundenplanung mit Vorgabe spezifischer Kundenziele berücksichtigen, um bestehende Potenziale auszuschöpfen ➤ Vergangenheitsbezogene Feedback-Kontrollen um begleitende Feedforward-Kontrollen zur Früherkennung von potenziellen Chancen und drohenden Risiken ergänzen
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Explizit werden den Vertriebsmitarbeitern nur Kundeninformationen zur Verfügung gestellt ➤ Relevante Markt- und Wettbewerbsinformationen werden nicht erfasst ➤ Kennzahlensysteme zur Informationserfassung finden kaum Anwendung ➤ Ausschließliche Verwendung von quantitativen Kennzahlen ➤ Deutliche Dominanz von absoluten Kennzahlen, wie z. B. Umsatz und Deckungsbeitrag ➤ Mehrheitlich keine Anwendung von Marktanteils- und Kundenpotenzialkennzahlen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Neben kundenbezogenen Informationen zusätzlich markt- und wettbewerbsbezogene Daten systematisch erfassen, um fundierte Entscheidungen auf einer objektiven Basis treffen zu können ➤ Verwendung von KZ-Systemen, um große und komplexe Datenmengen übersichtlich darzustellen und einfache Ergebniskontrollen durchführen zu können ➤ Einsatz periodischer KZ-Vergleiche (Zeit-, Leistungs- und Soll-Ist-Vergleiche), um die Aussagekraft einzelner KZ zu erhöhen ➤ Quantitative KZ um qualitative, sogenannte weiche KZ ergänzen
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Geforderte Ergebnisziele werden nicht mit Aktivitäten der Mitarbeiter verknüpft, wodurch der wirtschaftliche Erfolg nicht messbar ist ➤ Vorgegebene Zielgrößen werden nicht in für die Mitarbeiter verständliche Stück- und Aktivitätvorgaben übersetzt ➤ Leistungsstärke einzelner Mitarbeiter mittels Monitoring von Besuchsraten ➤ Kein methodisches Vorgehen bei der Verteilung der vorhandenen Personalressourcen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ergebnisziele mit den Aktivitäten der Mitarbeiter verknüpfen, um den wirtschaftlichen Erfolg messen zu können ➤ Vorgegebene Zielgrößen in für Mitarbeiter verständliche und transparente Stück- und Aktivitätvorgaben, wie bspw. genau definierte Kontakt-, Termin-, Gesprächs- und Abschlussquoten übersetzen ➤ Stück- und Aktivitätvorgaben auf Monats- bzw. Wochenziele noch weiter herunterbrechen ➤ Systematische Verteilung der vertrieblischen Personalressourcen, beispielsweise durch Berücksichtigung einer bestimmten Anzahl an Kundenaktivitäten/Mitarbeiterkapazität
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bei der Auswahl von Bezugsgrößen und der Festlegung der Bemessungsgrundlagen im Zuge durchgeführter Mitarbeitergespräche werden die Zielsetzungen einzelner Mitarbeiter zum Großteil nicht berücksichtigt 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bei der Auswahl von Bezugsgrößen und der Festlegung von Bemessungsgrundlagen die individuellen Zielsetzungen einzelner Mitarbeiter mit einbeziehen, um individuumspezifische Motive dieser zu aktivieren ➤ Ergebnisbeitrag einzelner Mitarbeiter um eine Teamkomponente erweitern ➤ Neben rein monetären Komponenten zusätzliche nicht monetäre Anreize setzen ➤ Überprüfung der Zielerreichung in regelmäßigen Abständen

Autorenbiographien



DI Dr. techn. Dietmar Wünschl

Studienrichtung International Marketing & Sales Management
FH CAMPUS 02

Ausbildung:

- Wirtschaftsingenieurwesen Maschinenbau an der TU Graz, Abschluss 1992
- Doktorat an der TU Graz, Abschluss 1997

Beruflicher Werdegang:

- Universitätsassistent: *TU Graz, Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie*
- Lehrbeauftragter am *WIFI Graz, WIFI Niklasdorf*
- Controlling; Geschäftsgebietskaufmann: *EPCOS OHG Deutschlandsberg*
- Nebenberuflicher Lektor: *Fachhochschule der Wirtschaft CAMPUS 02, Studiengang Automatisierungstechnik*
- Controlling; Leitung Strategisches Controlling: *KNAPP AG*
- seit 2006 hauptberuflicher Lektor an der *Fachhochschule der Wirtschaft CAMPUS 02, Studiengänge International Marketing & Sales Management*
 - Lehre: Betriebswirtschaftslehre, Businessplan, Strategisches Management
 - Forschungsschwerpunkt: Strategisches Management



Paolo Porri, MA

Absolvent des Masterstudiums Sales Management 2012
FH *CAMPUS* 02

Ausbildung:

- 09/10-07/12 – Masterstudium Sales Management, *CAMPUS* 02 Fachhochschule der Wirtschaft, Graz/AT
- 08/07-06/10 – Bakkalaureatsstudium Marketing & Sales Management, *CAMPUS* 02 Fachhochschule der Wirtschaft, Graz/AT
- 11/08 – Business English Certificate Vantage, University of Cambridge
- 02/07 – Expertenlehrgang Biogas Competent, Land Steiermark
- 11/06 – Ausbildungskurs für das Betriebspersonal von Biogasanlagen, Lokale Energieagentur Oststeiermark
- 09/90-10/96 – Hochschulreife, Handelsakademie, Stegersbach/AT

Beruflicher Werdegang:

- seit 09/11 – *Franz Barta GmbH*, Wien/AT, Salesmanager Österreich, Schweiz, Italien
- 03/10-03/11 – *Haas Profile GmbH*, Stockerau/AT, Vertriebs- & Marketingleitung
- 11/06-02/10 – *Sattler AG*, Graz/AT, Sales Manager South Europe, Latin America
- 01/06-10/06 – *Günther Tore Bauelemente GmbH*, Hallein/AT, Gebietsleitung Österreich Ost
- 09/04-12/05 – *Hörmann Austria GmbH*, Thalgau/AT, Objektbetreuung Österreich Ost
- 01/01-08/04 – *Guttmann Torsysteme GmbH*, Güssing/AT, Verkaufsleitung Italien
- 02/98-12/00 – *Grazer Wechselseitige Versicherungs-AG*, Graz/AT, Sachbearbeiter

Literaturverzeichnis

- Baier, Peter* (2000): Praxishandbuch Controlling, Planung & Reporting, Bewährte Controllinginstrumente, Balanced Scorecard, Value Management, Sensitivitätsanalysen, Fallbeispiele, Ueberreuter, Wien
- Bastian, Christina* (2000): Mitarbeiterführung im Vertrieb, Anreizsysteme auf dem Prüfstand, in: Reichwald, Ralf (Hrsg.): Vertriebsmanagement, Organisation, Technologieeinsatz, Personal, 1. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 293–323
- Becker, Fred, G.* (2001): Anreizsysteme als Instrument der strukturellen Mitarbeiterführung, in: Eyer, Eckhard (Hrsg.): Praxishandbuch Entgeltsysteme, Durch differenzierte Vergütung die Wettbewerbsfähigkeit steigern, 1. Aufl., Symposium Publ., Düsseldorf, S. 11–28
- Brühl, Rolf* (2004): Controlling, Grundlagen des Erfolgscontrollings, 1. Aufl., Oldenbourg, München
- Büschen, Hans E.* (2001): Leistungsorientierte Vergütungssysteme als Instrument zur Synchronisation von Mitarbeiterinteressen und Gesamtbankzielen, in: Henner, Schierenbeck (Hrsg.): Handbuch Bankcontrolling, 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 531–546
- Diller, Hermann* (1975): Produkt-Management und Marketing-Informationssysteme, 1. Aufl., Duncker & Humblot, Berlin
- Duderstadt, Stefan* (2006): Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling, Konzeption für das Retailbanking, 1. Aufl., Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden
- Grewe, Alexander* (2006): Implementierung neuer Anreizsysteme, Grundlagen, Konzept und Gestaltungsempfehlungen, 3. Aufl., Hampp, München
- Haas, Alexander* (2001): Budgetierung, in: Diller, Hermann (Hrsg.): Vahlens Großes Marketing Lexikon, 2. Aufl., Vahlen, München, S. 196–199
- Herwig, Christiane/Trost, Stefan* (2004): Integrierte Vertriebssteuerung, Basis für den Markterfolg im Privatkundengeschäft, in: BIT, Heft 4, S. 63–68
- Homburg, Christian/Krohmer, Harley* (2006): Marketingmanagement, Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden
- Homburg, Christian/Schäfer, Heiko/Schneider, Janna* (2008): Sales Excellence, Vertriebsmanagement mit System; 5. Aufl., Gabler, Wiesbaden
- Horváth, Péter* (2008) Controlling, 11. Aufl., Vahlen, München
- Jost, Peter-J.* (2008): Organisation und Motivation, Eine ökonomisch-psychologische Einführung, 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden
- Kaschek, Bernhard/Kaschek, Patrizia* (2006): Verkaufserfolg für Existenzgründer, Von der Geschäftsidee zum Vertriebskonzept, 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden
- Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm* (2001): Marketing-Management, Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 10. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Oberzaucher, Astrid* (2012): Marktforschung für die praktische Anwendung, 1. Aufl., Linde, Wien
- Pufahl, Mario* (2010): Vertriebscontrolling, So steuern Sie Absatz, Umsatz und Gewinn, 3. Aufl., Gabler, Wiesbaden
- Reichmann, Thomas* (2001): Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption, 6. Aufl., Vahlen, München
- Schäfer, Frank/Tegeher, Patrick* (2002): Mehr Zeit für den aktiven Vertrieb in einem 3-Stufen-Programm, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 51. Jg., Heft 1/2002, S. 33–40
- Schierenbeck, Henner/Lister, Michael/Kirmße, Stefan* (2008): Ertragsorientiertes Bankma-

-
- nagement, Band 2: Risiko-Controlling und integrierte Rendite-/Risikostreuung, 9. Aufl., Gabler, Wiesbaden
- Schlosser, Christoph* (2004): Bausteine für den besseren Vertrieb – nicht nur bei Genossenschaften, in: bank und markt, Heft 10, S. 18–21
- Siemons, Christoph* (2005): Wertschaffung durch systematischen Vertrieb am Beispiel der Deutschen Bank Privat- und Geschäftskunden AG, in: Lange, Thomas A./Benkenstein, Martin/Eilenberger, Guido (Hrsg.): Wertmanagement in Banken, Festschrift zum 65. Geburtstag von Guido Eilenberger, Gabler, Wiesbaden, S. 31–57
- Stöger, Roman* (2007): Strategieentwicklung für die Praxis, Kunde – Leistung – Ergebnis, 1. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Vettiger, Thomas* (1996): Wertorientiertes Bankcontrolling, Das Controlling im Dienste einer wertorientierten Bankführung, 1. Aufl., Haupt, Bern
- Weder, Jürgen* (2003): Betriebliche Anwendungen der Informatik, Industrie, 1. Aufl., Books on Demand, Norderstedt
- Weis, Erwin* (2008): Vertriebscontrolling, Kennzahlen zur Planung, Steuerung und Kontrolle des Verkaufsaußendienstes, 1. Aufl., VDM, Saarbrücken
- Winkelmann, Peter* (2008a): Marketing und Vertrieb, Fundamente für die marktorientierte Unternehmensführung, 6. Aufl., Oldenbourg, München
- Winkelmann, Peter* (2008b): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung, Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements (CRM), 4. Auflage, Vahlen, München

Eva Koban-Röß

Heike Sturm

Gender Differences in Complaint Behaviour and Implications for the Complaint Management Process

Introduction

Statistics show that only 20% to 50% of all unsatisfied customers contact the company in question to address their dissatisfying consumer experience (*Stauss/Seidel* 2008), whereas the majority tend to tell their story to approximately five to eleven friends and colleagues (*Charlett/Garland/Marr* 1995). In comparison, satisfied customers are said to talk about their positive experiences to around three to six people (*Charlett/Garland/Marr* 1995). Therefore, an important area in the field of marketing, which is still mostly neglected in the business arena, is the management of complaints.

In a highly-competitive environment, the winners will not be those who try to get ahead through cost cutting, but rather those who are able to satisfy their customers. Customer needs are the key element leading to customer satisfaction. To detect those needs, enterprises rely on articulated complaints. In addition, a good complaint management procedure supports quality improvement and is a powerful instrument in gaining customer loyalty if complaints are solved in a positive manner.

Furthermore, companies should carefully watch the consumer market as the traditional assignment of women's and men's roles is changing. This implies that women will increasingly be those who carry out the buying process. Their power regarding decisions on what and where to buy is growing. Gender-relevant differences have an influence on buying behaviour, on who is buying, and in direct consequences on who is complaining. Considering the assumption that gender differences demand adapted concepts, this may also be the case for the management of complaints. In other words, the ability to create a complaint management system that responds to the different needs of men and women on each level of the complaint management process is imperative.

This leads to the following research questions:

- What are the essential differences with regard to gender typologies that are relevant to optimising complaint management in terms of its particular steps and what recommendations for action can be suggested for companies?

- Furthermore, are there different complainant types that are only valid either for men or for women respectively?

Complaint Management

“Perception is reality” (*Chase/Dasu* 2001, p. 80)

Definition

Complaint

A complaint is “an action taken by an individual which involves communicating something negative regarding a product or service” (*Jacoby/Jaccard* 1981, p. 6) that is based on the perceived dissatisfaction with a product, a service or an event in the course of the buying process or during the consumption (*Crié* 2001, p. 48) “to either the firm manufacturing or marketing that product or service, or to some third-party organisational entity” (*Jacoby/Jaccard* 1981, p. 6). Furthermore, it is “an expression of dissatisfaction by [clients] (...) about the (...) action or lack of action, or about the standard of a service, (...)” (*n.a. People and Customer first n.y.*).

It is the client who decides if there is a problem. Dissatisfaction is based on the perception and feelings of the customer (*Diamond/Ward/Faber* 1976, p. 58). This is above all true in the field of services, due to the fact that quality evaluation is already, to a certain degree, based on subjectivity. Failures that appear in services can affect the outcome, i.e. what the customer receives, and/or the way in which the client receives the service, which is a failure of the process (*Tax/Brown/Chandrashekar* 1998, p. 61; *Smith/Bolton/Wagner* 1999, p. 358).

Complaint Behaviour

The complaint behaviour describes the style of reacting to the dissatisfaction experienced (*Crié* 2001, p. 48) and includes “all potential behavioural [and non-behavioural] responses which a consumer may utilise to deal with his/her dissatisfaction” (*Sing/Widing II* 1991, pp. 30-46).

Complaint Management

Complaint management is the way in which companies systematically handle problems in customer relations (*Jeschke/Schulze/Bauersachs* 2000, p. 198). The goal is to stabilise customer relationships that are at risk and to assure a specific level of quality by creating a consistent business environment regarding personnel, information technology and organisation (*Stauss n.y.*). The complaint management process “encompasses the planning, execution, and controlling of all measures taken by a firm in connection with the complaints it receives” (*Stauss/Seidel* 2004, p. 30).

Complaint Stimulation

In order to maximise the share of articulated complaints from dissatisfied customers, companies need to encourage them to contact the company and express what, in their opinion, went wrong (*Stauss/Seidel* 2004, pp. 36–37).

Response Styles

Complainers and non-complainers are the basic complainant types (*Etzel/Silvermann* 1981, p. 127), but the classification into ‘take action’ and ‘take no action’ does not seem to properly reflect the whole complexity of the behavioural process regarding complaints.

Complaint Motivation: Cognitive Appraisal Model

Cognitive appraisal is one model which tries to explain how customers react when dissatisfied.

Initially, a person evaluates a specific encounter and decides if it is relevant for his or her psychological well-being. If the incident influences the emotional status positively it is of no further relevance. If, however, it causes psychological stress which provokes a negative sensation or emotion, the person seeks a strategy to deal with those negative emotions. The following are the three coping strategies (*Stephens/Gwinner* 1998, p. 175):

- problem-focused: reacting directly to the problem (voice)
- emotion-focused: taking the responsibility on one’s self (blame oneself for not having reacted in a proper way to receive what was desired)
- avoidance-coping: leaving the situation (exit)

Personal and situational factors determine which coping strategy a person applies, as these factors influence the evaluation of the significance of the experience known as ‘cognitive appraisal’. In the primary appraisal the person decides whether the critical incident is harmful, threatening or benign. This is done with the help of the evaluation of whether the incident has an impact on the consumer’s goals and the evaluation as to whether it affects self-esteem and moral perceptions. In the secondary appraisal the consumer assesses whether he/she is able to deal with the problem and decides who is to blame for the situation. Depending on these evaluations, different emotions such as anger, sadness or shame arise and lead to the use of different coping strategies (*Stephen/Gwinner* 1998, p. 176).

Reasons for complaining

As for the reasons for complaining, different motivations lead people to lodge a complaint with the provider (*Lovelock/Wright* 2007, p. 392), i.e.:

- Seeking restitution or compensation
Customers often want to be compensated for emotional or economic loss; they want the company to apologise and/or they want the service redone or re-provided in order to get what they expected.
- Venting anger
Clients who are disappointed, angry or frustrated become emotional and want to vent their emotions. This might also be a strategy to rebuild their self-esteem or to balance their emotional state of mind.
- Helping to improve the service
Very loyal clients or those who are attached to bonded to the provider are likely to give the company their opinion on failings in terms of quality.
- Altruistic reasons
Some customers think about their fellow consumers and do not want them to have the same disappointing experience or face the same problems.

Complaint Reaction

The process of complaint reaction refers to the direct response at the very moment when the client voices his/her complaint and the reaction of the company in order to resolve the problem. Moreover, it includes the waiting period for the customer, i.e. the time during which the company processes the complaint. The communication of the solution as well as the follow-up about the satisfaction of how the complaint was handled form part of this process too (*Stauss/Seidel* 2004, pp. 32–35). In addition, the complaint reaction also refers to the interaction and feedback during the service co-production with the client.

As previously mentioned, what really counts is the customer's perception. The personality of complainants and their expectations have a great impact on their satisfaction in terms of how complaints are handled. In this situation different service recovery attributes play a key role, such as: recovery initiation, response speed, compensation, apology and justice, which is described in detail below (*Chase/Dasu* 2001, pp. 80–83).

Justice

One of the main goals of service recovery is that of restoring customer satisfaction (*Schoefer/Ennew* 2005, p. 261). Justice describes the perception as to whether reactions and decisions are appropriate and influences the level of satisfaction with service recovery (*Tax/Brown/Chandrashekar* 1998, p. 62). *Tax, Brown and Chandrashekar* (1998, p.72) found a strong independence of perceived justice, service recovery satisfaction and the impact on commitment, loyalty and trust. Negative WOM after seeking redress can be traced back to a perceived lack of justice (*Blodgett/Wakefiel/Barnes* 1995, p. 38–39).

Distributive justice concerns the outcome such as compensation, reparation or reimbursement. Yet justice does not solely concern the outcome or, in other words, the compensation, for there is also justice concerning the process and the relationship.

Procedural justice is affected by elements of the complaint handling process such as control, time, and flexibility, as well as by whether or not companies take responsibility for the problem. **Interactional justice** refers to the quality of the interaction concerning values including empathy, courtesy, honesty, and politeness (*Tax/Brown/Chandrashekar* 1998, pp. 67–69 & 72).

Interestingly, interactional justice seems to have a greater impact than distributive justice, which in turn means that a fair settlement is not enough. It is more important for customers to be treated with courtesy and respect. For this reason a fair settlement does not automatically result in complaint satisfaction. However, negative WOM and a change of providers are the consequences when customers feel that they have been treated badly (*Blodgett/Wakefield/Barnes* 1995, pp. 38–39).

Chase and Dasu stated that whether compensation and reaction is perceived as appropriate is dependent on the kind of failure that occurred, as explained below.

An intangible reaction is seen as adequate in the case of a loss of social resources and in the case of failures in the process caused by an employee's behaviour. Financial or tangible reactions are appropriate when there has been a loss of economic resources or there has been a problem meeting demands (*Chase/Dasu* 2001, p. 84).

The magnitude of the failure also has an impact on the evaluation of whether certain compensation or a specific reaction is appropriate (*Smith/Bolton/Wagner* 1999, p. 369). The social exchange theory suggests that the value of the exchanged goods, the loss perceived by the client and the recovery measure should be balanced (*Hoyer/McInnis* 2010, pp. 283–284).

Furthermore, in order to achieve complaint satisfaction, it can be seen that there is always a specific recovery attribute which is predominantly important for meeting a specific justice dimension as demonstrated in Figure 1 (*Tax/Brown/Chandrashekar* 1998, p. 72).

Behavioural science shows that humans are ultimately more satisfied with a situation or an outcome if they can influence the situation and if they are involved. Therefore, they are more satisfied when they have a choice (*Chase/Dasu* 2001, p. 83). *Tax, Brown and Chandrashekar* state, however, that customers do not explicitly ask for this kind of control over the process or the outcome, and that the freedom of choice and power is insufficient to create service recovery satisfaction (*Tax/Brown/Chandrashekar* 1998, p. 72; *Smith/Bolton/Wagner* 1999, pp. 357, 369).

Informational justice concurs with the behavioural science theory. It refers to the concept of the recovery attribute 'initiation' and the main idea of the 'service recovery' strategy, which means aiming for proactive complaint management and illustrates the benefits of this strategy. When the company is aware that there will be

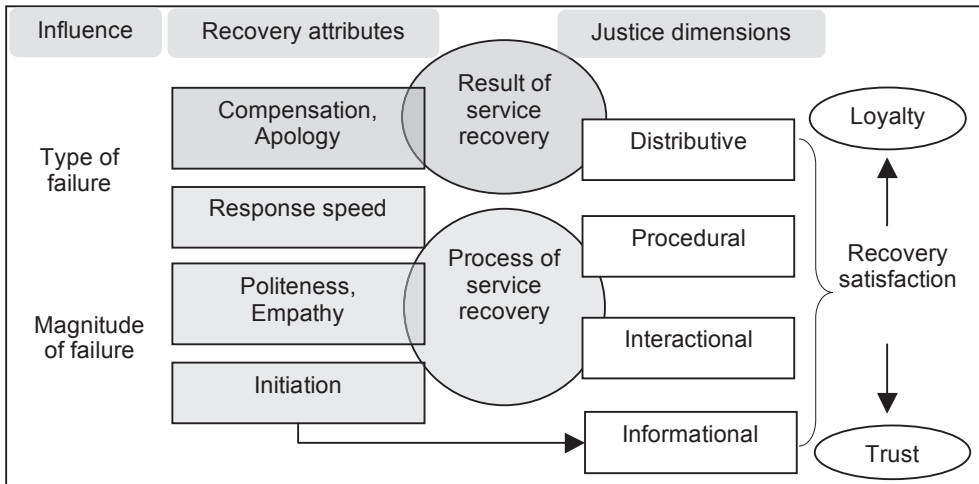


Figure 1: Recovery attributes and justice dimensions (*Smith/Bolton/Wagner* 1999, p. 358; *Tax/Brown/Chandrashekar* 1998, p. 61; *Bieger* 2007, p. 190; *Mattila/Cranage* 2004, pp. 274–276)

incidents provoking dissatisfaction, it strives to integrate the customer by giving him/her information about the situation and the choice of what he/she wants to do. The customer, consequently, has some control over the process and can take on responsibility. For example, if a restaurant is busy and all the ‘good’ tables are taken, thereby causing a service bottleneck, the patron can be given the choice of a table in a less desirable area with the assurance of prompt service. Giving the guest this information and the choice of where he/she wants to be seated helps to maintain satisfaction even though the service was not delivered as expected (*Mattila/Cranage* 2004, pp. 274–276).

The Nature of Complaints

Communication

The definition that a complaint is “an action taken (...) which involves communicating something negative regarding a product or service, (...)” (*Jacoby/Jaccard* 1981, pp. 6) clearly shows that communication plays an essential role in complaints.

On the one hand, when talking about a complaint situation, it is all about the communication of the client addressing the provider. On the other hand, it is about the communication of the company when reacting to this complaint which must be done in the correct way. They need to say the right things in order to turn the angry consumer into a satisfied one.

With regard to the interactional dimension of justice, communication is an important part of a service recovery strategy. Not only what consumers receive as the recovery

output, but also the interpersonal quality, how they are treated during the whole process and the way in which the output is communicated are all pivotal. This affects the interactional justice which contains elements such as fair communication and fair behaviour (Tax/Brown/Chandrashekar 1998, pp. 67–72). Likewise, informational justice requires communication with the consumer.

Conflict and Confrontation

A social conflict is an interaction in the setting of a tense situation between at least two parties who are dependent on each other, whereby one party tries to or wants to accomplish something that seems to be or is inconsistent with the conception of the counterpart, or whereby one party experiences differences or inconsistencies with the counterpart regarding what they want or feel and concerning their perception or their way of thinking, meaning that the realisation of the plan of one party would harm or seems to harm or affect the counterpart (Glasl 2010, p. 16–18).

Complaint situations refer to situations in which the consumer has experienced disappointment and typically concern problems that place the customers in a heightened state of frustration and anger (Tax/Brown/Chandrashekar 1998, p. 72). Consequently, the client confronts the service provider by directing criticism toward the company or an individual employee.

The human brain is divided into different levels. There is the rational part, the emotional section and the part that has memorized all instincts that are crucial for survival. The more anger and psychological stress a person experiences, the more the consciousness retreats towards instinctive behaviour and shows aggression as a reaction (Bieger 2007, p. 17). Negative emotions then overweigh the behaviour. As a result, the psycho-sociological conflict escalates. Personality traits of the people involved and the social environment of the client and the service employee greatly influence the outcome of the complaint encounter (Jeschke/Schulze/Bauersachs 2000, pp. 200–201).

Stauss and Seidel (2004, pp. 92–97) noted that the way of reacting when being confronted with a complaint in person and the manner in which to respond to written complaints demands a high level of conflict management skills.

Depending on the relationship that exists between the client and the provider's employee, the direct complaint encounter will be resolved easily or will escalate.

Gender Studies

Basic Concept and Definition

In our society we strongly agree that men and women should be treated equally, but this does not imply that there are no differences between men and women (*Häusel 2006*, pp. 111–112).

Gender describes the cultural approach of differentiating between human beings taking into account the societal perspective rather than the innate biological sex. It describes socially-induced behavioural patterns and attributes that are ascribed to a male or female category (*Kreienkamp 2007*, p. 204; *Krell 2005*, p. 4). Such behavioural patterns are based on historical and societal influences as well as on psychological and sociological backgrounds (*Krell 2005*, p. 4; *Koban-Röß/Eustachio 2010*, pp. 128–129).

Evolutionary Background

“Men and women have different survival instincts (...). Men’s strategy: Make the maximum number of kids. Women’s strategy: Help the kids you have survive” (*Barletta 2006*, p. 21).

The life of men used to be characterised by competition. This competition was about getting as many women as possible and about food hunting. Food hunting demanded the ability to focus on a target. Women nurtured the children and had to help them to survive. Therefore, women needed good instincts and had to be attentive. Their goal was to stay alive as long as possible in order to be able to take care of the children. For this reason, they had an inert programme telling them to avoid fights and instead to engage in collaboration and teamwork with family members and women of their group (*Barletta 2006*, pp. 21–22).

Biological Background

Gender differences might also be explained by a difference in biological constitution.

Hormones

Different hormone intensities and a divergent brain structure is relevant to the explanation of gender differences on a biological level.

Testosterone is the male hormone. It provokes the urge for dominance and control and is responsible for the level of competitiveness, aggression and assertiveness (*Häusel 2006*, pp. 114–115; *Barletta 2006*, pp. 23–24).

Oestrogen, progesterone and oxytocin are the female hormones and the main reason for the bias toward caring and relationships. These hormones bring about the parenting instinct, the need for interpersonal interactions and the tendency towards

balance. Furthermore, serotonin, which is also a female hormone, affects risk averseness (Häusel 2006, p. 125; Barletta 2006, pp. 25–26).

Differences in the Brain and the Limbic System

Our behavioural programmes, the limbic instructions, can be traced back billions of years. Balance, Dominance and Stimulation constitute the basic structure of this system situated in the hypothalamus. Each element is related to different basic viral needs and influences specific emotions and motives as demonstrated in Figure 2 (Häusel 2003, pp. 28–31).

The human brain consists of two parts. The left brain is the logical centre that processes ‘piece by piece’, and the right hemisphere is the emotional section that gets the big picture (Miller/Buchanan 2007, pp. 39–41).

Research has found that men and women have different brain structures, hence the way in which they process information and solve problems is different. It is said that men predominantly use the left hemisphere while women use both (Häusel 2003, p. 113; Miller/Buchanan 2007, p. 40). Moreover, the different parts of the brain are differently sized. In addition, women have many more neurons that connect the two cerebral hemispheres. All of the above results in the fact that men and women have different excellences: men’s brains are specialised whereas women’s are distributed (Miller/Buchanan 2007, pp. 40–41; Barletta 2006, pp. 26–29).

Due to the combination of brain structure and hormones, men and women have a tendency towards different behavioural types. The personality types shown in Figure 3 are the results of these differences.

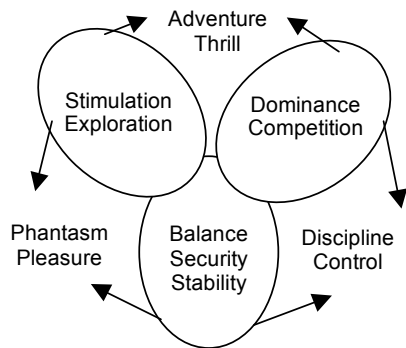


Figure 2: The limbic system (Häusel 2003, pp. 29, 41)

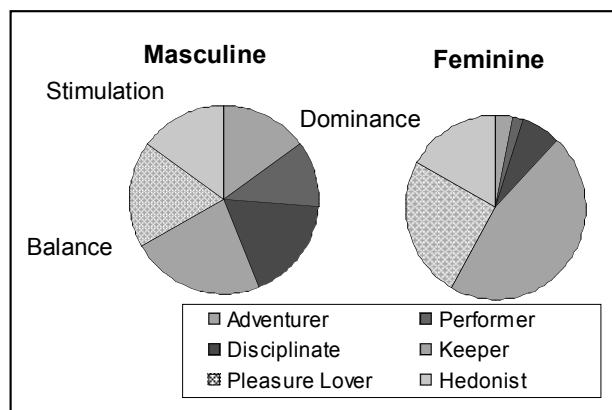


Figure 3: Limbic types: men versus women (Häusel 2003, pp. 125–126)

Gender Differences in Communication and Conflict Behaviour

Communication

Both men and women communicate in order to provide information and solve problems, but there is one key difference in their communication goal: men use report talk and look to establish or defend their individual status whereas women use rapport talk. They speak with others in order to create relationships (Barletta 2006, p. 78). Women are more likely to use WOM. This is mainly because they prefer talking things over with others and especially prefer negative WOM to confronting anybody directly. Furthermore, as relationships are important to them, they want to give others information on what to buy, like secret tips, and they want to prevent people who are important to them from experiencing the same negative situation with a specific provider (Brizendine 2007, pp. 181–182). Therefore, for companies, a woman who does not address the company when experiencing dissatisfaction may pose a real threat. They tell their experiences to their friends and relatives. Negative experiences are told, on average, to 33 other people (Kreienkamp 2007, p. 125; Johnson/Learned 2004, p. 65; Jaffé 2005, p. 55). When looking at negative word of mouth via new Social Media channels, this number seems to be much higher.

Women tend to communicate indirectly. Only 20% of information is expressed using direct communication; the rest is conveyed non-verbally (Jaffé 2005, pp. 142–143). Women talk as long as the counterpart is important to them. This implies that when they are angry and dissatisfied with a service, they do not complain directly to the service provider unless the company has truly won their loyalty (Jaffé 2005, pp. 139–140). Transparency is key because it develops trust which is crucial to building a relationship and, later on, loyalty (Brizendine 2007, pp. 142–143).

Conflict and Gender Roles

Women try to avoid conflicts and are consensus-oriented as no-one's feelings should be hurt. Women are very sensitive to anything overly rough, sharp or loud. As a result of their tasks in days gone by, they are team players and aim to create win-win situations and de-escalation (Barletta 2006, pp. 52–53, 96, 109; Miller/Buchanan 2007, pp. 52, 54). A conflict could mean something like a break-up of the relationship (Miller/Buchanan 2007, p. 52). Moreover, women only quarrel with someone if the counterpart is important to them. The opposite reaction would be that they decide to withdraw their trust, pull back and stop talking (Jaffé 2005, pp. 139–140).

Men connect through competition. Winning is their survival strategy. They play with the aim of winning and want to be the one to know things better than their counterpart does. Conflicts are a normal part of communication. Rules play a big role when setting boundaries in and giving structure to confrontations (Barletta 2006, pp. 24, 52, 79). In business, too, they strive towards escalating a conflict and reaching a win-lose situation (Miller/Buchanan 2007, p. 54).

Implications

Determinants concerning Complaint Management

When talking about complaints regarding services, a process of four sequences can be outlined. It comprises the critical incidents including the potential phase before the service, the service process and the like, and demonstrates crucial elements that are important in each specific step with regard to complaint management, such as the level of expectation of the feedback that is given. This is shown in Figure 4 which also outlines factors that are part of the behaviour or the personality of either the customer or the employee that have an influence on these key situations, such as risk averseness or self-confidence.

The main factors influencing complaint management are the level of expectation and the communication of expectations by the client, the conflict behaviour of the employee and the customer, communication in general and the style of communication, empathy, a well-organized complaint handling process, and appropriate compensation.

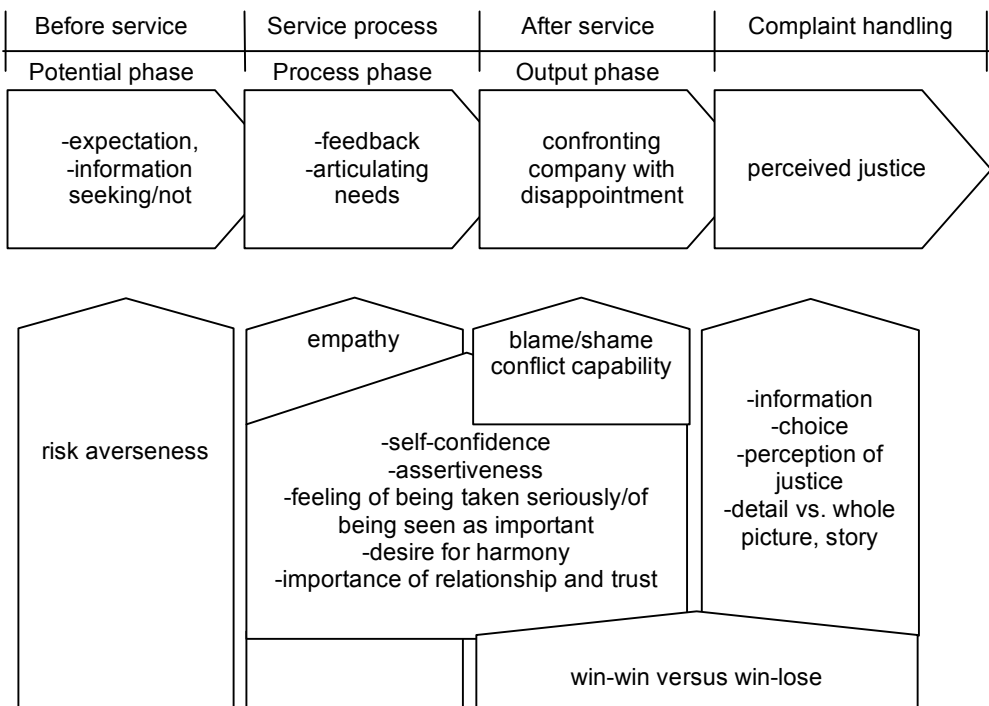


Figure 4: Elements of complaint behaviour and satisfaction (produced by the authors)

Gender Differences in Complaint Situations

Due to biological and societal reasons, as well as the main tasks men and women had to fulfil in the past, there still seem to be differences in their emotional and behavioural structure, not to mention goals, perception and thinking, that determine different ways of facing life nowadays and reacting to life's challenges.

As regards the aforementioned main elements of complaints, men and women seem to display different behavioural patterns. The major difference between men and women concerns their orientations: relationship and harmony versus dominance and confrontation. In terms of complaint behaviour, this could imply that men are more likely to voice their dissatisfaction directly, in an aggressive way, seeking to get what they want, striving to be the winner in the situation. Women, on the other hand, as they are more risk averse, may look for more detailed information in advance and therefore have less reason to complain.

Naturally, when addressing the issue of services, the expression of expectations, needs and wants is crucial, above all, when talking about proactive service encounters. The characteristics of women show elements leading to the conclusion that, owing chiefly to their desire for harmony, they are less assertive and less capable of confronting people, and that they often do not confront others because the relationship is not worth it to them. This calls for the forging of trustful relationships and demands empathy of the employees who act proactively and are able to give the female clients the feeling that they are taken seriously. An initiating and proactive service recovery strategy seems to meet these demands. When resolving problems, women strive to end up with a win-win situation. For that reason, interactional justice seems to be crucial for women as they are more sensitive to reactions, expressions and aggressiveness and desire emphatic treatment. In addition, given that women want to see the whole picture and to have an interest in their counterpart, information and the story of the whole incident as to why something happened seems to be more important for achieving service recovery satisfaction. In this way, it could be that informational justice is more significant for women.

Moreover, the fact that women try to avoid conflicts may imply that they would prefer complaining via letter or email, or, as they prefer saving time and connecting with others, via websites or blogs.

The societal role and the societal character of men and women are changing. It is essential not to classify by sex roles but by gender roles. This means that some men might show a female gender attitude belonging to a typical feminine complainant type group.

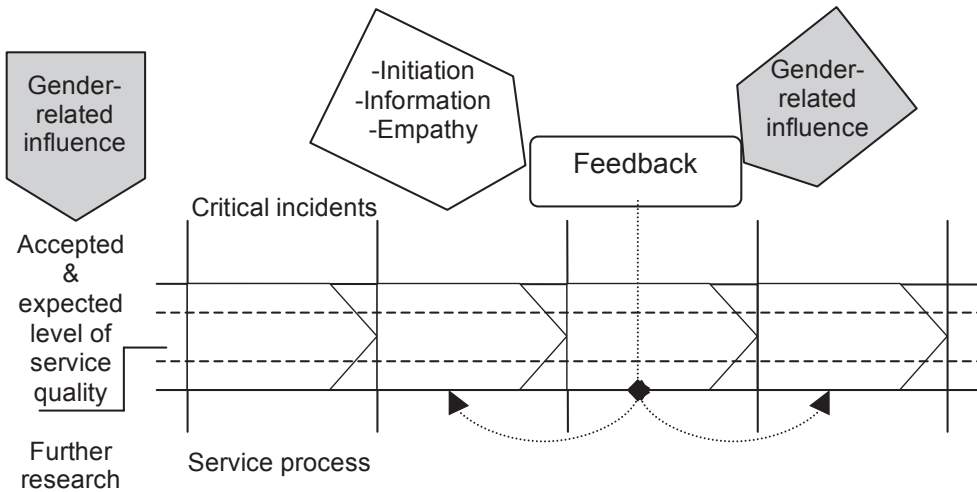


Figure 5: Proactive service recovery management (produced by the authors)

Analysis

Basic Concept and perceived Framework

In general, complaints with regard to services can be divided into complaints distinguished by the fact of whether the complaint is feedback during the service encounter process or if the complaint is articulated after the service process, when the encounter is already over. Obviously, the goal and the actions undertaken by the provider are different ones.

Furthermore, as demonstrated in Figures 5 and 6, this also implies that there might be different determinants that are relevant and that gender-related influences appear at different levels.

In terms of proactive service recovery, determinants that are influenced by gender differences are related to abilities concerning the articulation of one's needs, such as assertiveness and self-confidence. Empathy, communication skills and giving the right level of information are crucial qualities for service employees, whereas concerning after-service-complaints, gender influence appears at three different levels:

Gender-related determinants have an influence on the cognitive appraisal and on the feeling a service failure elicits. Furthermore, they influence the action to be undertaken and the evaluation of satisfaction with the complaint response.

The main question is whether gender-related effects define the evaluation of satisfaction with the complaint response, as different elements of justice that have been mentioned in the theories are relevant for each gender type.

Therefore, the influence of differences in the perception and action at the pre-service information level, the feedback during the service encounter, the complaint after the

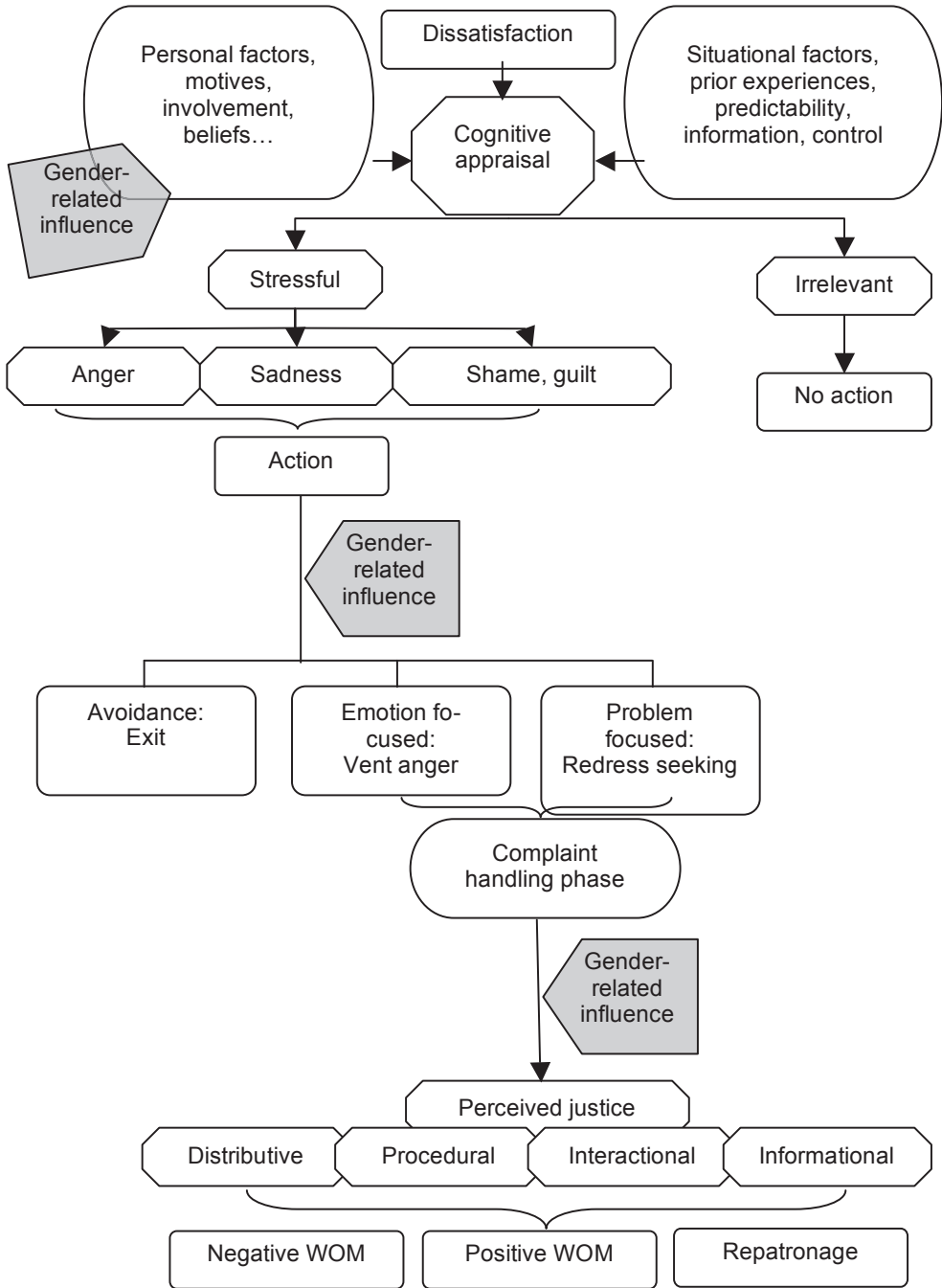


Figure 6: Complaint behaviour and gender influence (produced by the authors)

service encounter and the satisfaction with the reaction to the complaints are important areas to be looked at.

Experiment Design

For the investigation the focus group method was chosen. To back up the information extracted during the discussions, an additional questionnaire addressing the motivation to complain, the feelings that provoke voicing or holding back a complaint and the complaint method was sent out by email. 80% of the recipients answered the mailing.

The first criterion for the group segmentation was gender; the second one was age, as this implies that people are likely to be in similar life phases, in order to avoid conflicts, which should guarantee diversified viewpoints as well as a homogenous basis in each group that promotes the development of trust and, therefore, an open discussion (*Morgan/Krueger 1998a pp. 59–61*).

The focus should not be put on a specific service branch. The goal was to identify the behaviour in situations that cover different kinds of services. In order to keep the group to a manageable size and ensure that all participants had time to state their opinion, each group was made up of six to seven members.

The transcript-based analysis method was used as the method for extracting raw material from the video tape (*Hödl 2007, pp. 658–662; Morgan/Krueger 1998b, vol. 6*

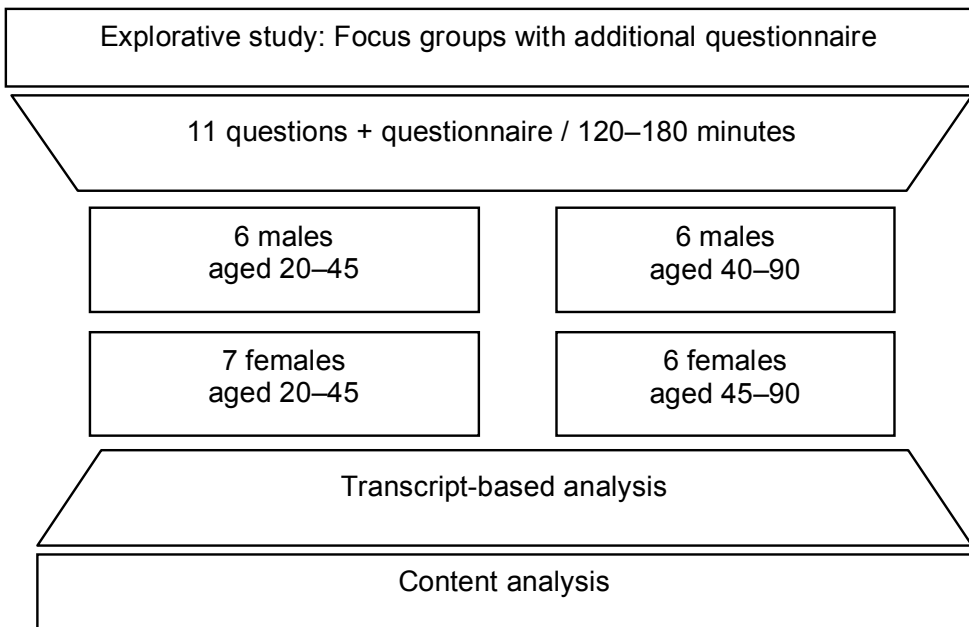


Figure 7: Research design (produced by the authors)

p. 45, vol. 1 p. 70) and converting it into comprehensive written information. Clusters and typologies were constituted from which complainant types and recommendations for action were devised (Mayring/Brunner 2007, pp. 672–675).

Findings

Differences between men and women regarding their complaint behaviour were detected but those were not as significant and obvious as one would expect. This might be due to the fact that differences are not of dissimilarity but of marginal distinctions.

There are tendencies of differences in male and female behaviour, but one cannot say that this is only related to sex typologies. This, as well as the concentration on solely stereotypical gender traits, bears the risk of generalising.

Women also appear in complainant groups perceived as male and some men show traits that are described as female. Therefore, differences are not restricted to the male or female sex but are more perceived as gender complainant typologies. Hence, complainant types and complaint behaviour are ultimately based on the gender concept.

Differences in Complaint Behaviour regarding Gender Typologies

General Differences regarding gender-related Complaint Behaviour

When generalising, it could be stated that male complaint behaviour and female complaint behaviour include all male gender complainant traits or all female gender complainant traits respectively on an aggregate level.

Patient Emotional Attacker or Determined Complainer

People with female gender traits complain in order to get an apology and/or compensation and to vent their anger, as well as for altruistic reasons which could be, for example to help improve service. Another reason is that they just want to tell the company that it has done something wrong. Anger and disappointment are the main feelings that provoke a complaint. Moreover, such complainants become angry if a basic need has been ignored.

They are often patient before attacking aggressively. In general, they are much more emotionally involved and show feelings as it seems that they cannot hold them back. They either do not complain, or they vent their anger in an aggressive way, or they do not complain at all, or, mostly female characters seem to complain in a quiet and cautious way, but many of them are, nevertheless, determined. Contrary to expectations, they prefer face-to-face contact when complaining. One explanation for this might be that in face-to-face contact they can read the facial expressions of the counterpart and they react immediately in order to avoid a conflict.

The relationship and how the company treats them are most important to them. Therefore, they are patient with the company and exit is not their first thought. A major difference that distinguishes them from male gender types is that they sometimes do not complain but are upset and angry with themselves for not having voiced their dissatisfaction. Interactional justice, including an apology and fair and polite treatment where they are respected, is crucial. Informational justice is an essential factor too with regard to information.

Negotiator and Strategists

Typical male gender traits are those of strategic and goal-oriented thinking. They know what they want and how to get it. They complain in order to get compensation which is sometimes even combined with additional remuneration. Anger, fury and disappointment are the feelings from which a complaint arises. They choose their complaint channel and reaction according to what is perceived as most promising. If they believe that nothing can be achieved, they might refrain from complaining. If they withhold feedback it is because they have actively decided that it is not worth complaining. As they know which reaction is most promising, they also try to restrain their emotions and act in a coaxing manner. However, emotions might break through and they then become sarcastic or impolite. A male gender type behaviour involves third parties, such as lawyers, too.

In contrast to what had been expected, participants of the male gender prefer written complaints in specific circumstances. This might be because they want evidence of their reaction or because they can regulate their temper when writing.

They count on distributive justice but, nonetheless, a certain politeness is seen as a basic minimum requirement. Male consumers are more likely to change providers and less motivated to give feedback if they do not profit from it. In contrast to female gender traits, active negative WOM is part of their behavioural mindset.

General Differences in the Complaint Process

The abovementioned differences in complaint behaviour regarding the male and female genders bring forth different feelings and reactions during a service encounter and apply to different steps in the complaint process. The most striking findings of gender differences during the dissatisfaction and complaint process are summarised and shown in Figures 8 and 9 and explained in detail below.

Service Process and Feedback

First of all, gender differences seem to influence the expected and perceived level of justice. Male gender personalities as ‘assertive customers’ might have a more positive picture of business and, therefore, would not expect bad service that does not meet their requirements. Female gender types, on the other hand, might have a lower

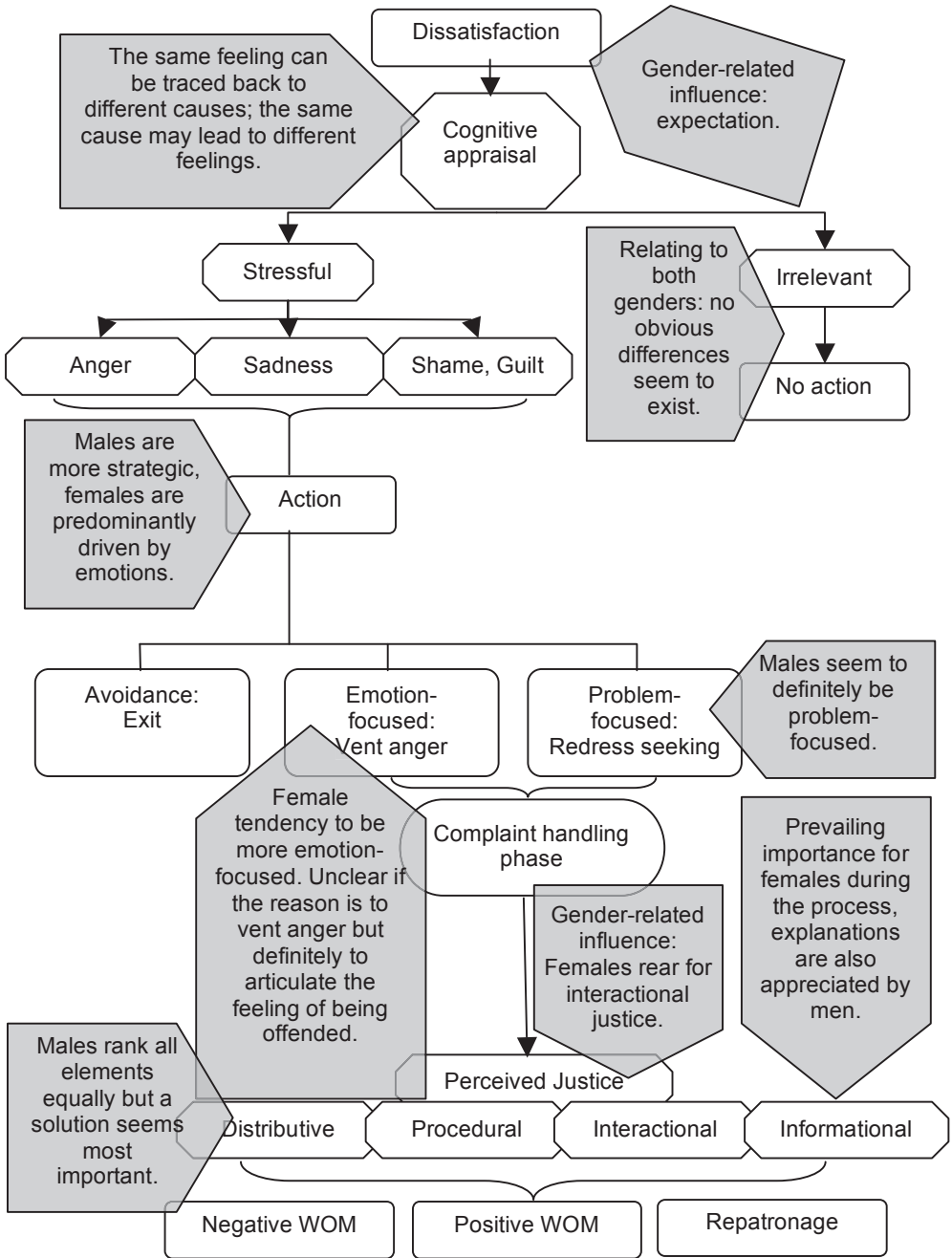


Figure 8: Conclusion complaint behaviour and gender influence (Stephens/Gwinner 1998, p. 185; Blodgett/Wakefield/Barnes, 1995, p. 33; Sabharwal/Soch/Kaur, 2010, p. 133)

level of acceptance of the service quality as they describe services as ‘something good done to or for me’.

Male characters are goal-oriented in their response, which is why their strategies are the problem-based pursuit of compensation or the changing of providers. They act strategically and weigh up whether the articulation of a complaint could bring about a successful outcome. Female types are more driven by their emotions. They complain in order to vent their anger. They do not reflect that much on whether they should articulate a complaint or not. It happens due to their emotions, such as situations signified by “enough is enough” or they do not complain as some inhibitions are perceived as too high.

Male gender types rank all four justice types as equally important, but their comments show that distributive justice is the main element that leads to satisfaction. The female ones, on the other hand, emphasise interactional justice. For both groups informational justice appears to be important.

Ongoing Service Encounter and Feedback

When looking at feedback reactions during the service encounter, some differences between male and female gender traits can be detected.

Clients with female gender traits want to be involved by being given information, for example, on waiting times in a restaurant or at the hairdresser’s.

Since they state that there is a psychological barrier to complaining, that they sometimes forget about the option of voicing their dissatisfaction and that they sometimes miss the right moment to express their dissatisfaction, empathy and initiation, as well as a proactive reaction by the provider, are crucial. Moreover, it might be that they would complain later on but they do not feel at ease returning to the company right after the event. If, by chance, they are not a regular customer who might give feedback the next time they come, the opportunity for acquiring feedback is lost.

One reason for complaining immediately is that the service is deficient from a rather objective perspective and that the better part of the service is yet to come.

Male characters are driven by the desire to find a solution to a dissatisfying situation. Therefore, immediately giving personal feedback during the service encounter is favourable as they can discuss the problem. They believe that the more time that has passed, the greater the potential for conflict.

The main reasons, therefore, might be as one participant explained, i.e.: *services are not storable, which means if a service has been created, you can not change it anymore. The complaint has to immediately follow the feeling of dissatisfaction as this offers the opportunity to solve the problem through discussion. The more time that passes, the more the potential for conflict grows.* This might be because later on one cannot prove that there really was a basis for dissatisfaction.

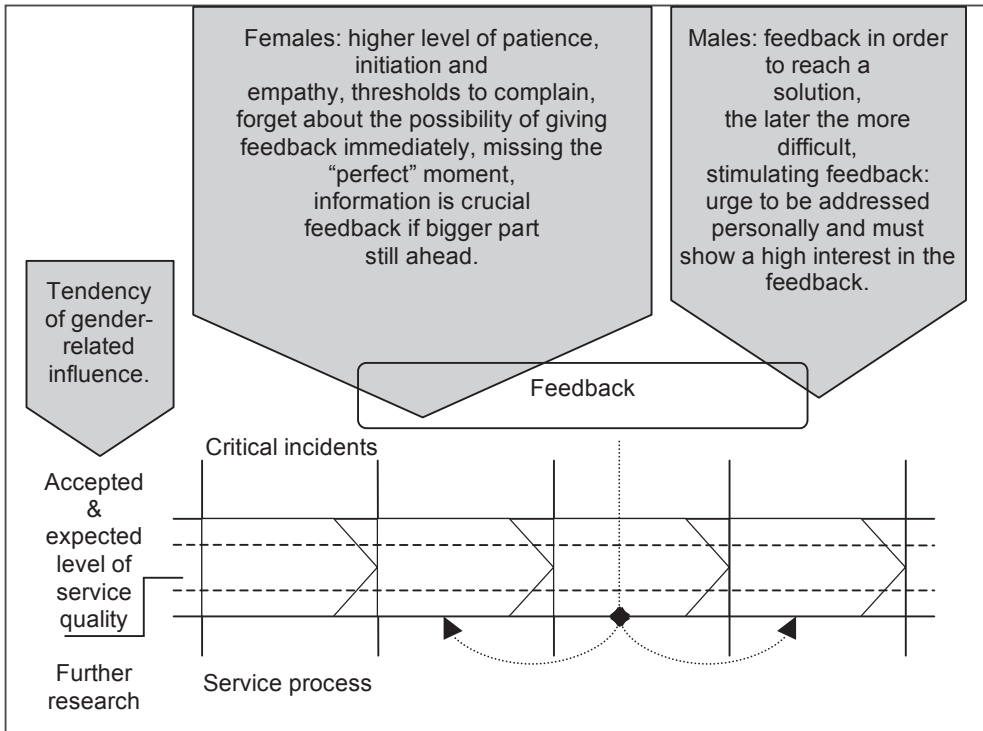


Figure 9: Conclusion concerning gender differences in an ongoing service encounter (produced by the authors)

If a dissatisfying service is perceived as not worth voicing a complaint about and the provider still wants to get feedback, the provider must address these clients personally. He must demonstrate high interest in their feedback and show that he really cares about their opinion.

Recommendations for Action

When talking about applying complaint behaviour findings to complaint management, companies must remember not to only judge and classify customers based on their sex when applying appropriate reaction strategies. It is more important to keep the gender approach in mind and therefore assess the actions and behavioural patterns of each consumer, regardless of their sex, in order to find out if male or female complaint reaction strategies are appropriate.

Complaint Stimulation

Two different kinds of complaint situations are pivotal for companies: the first is an active measure whereby companies must provide relevant feedback channels to all different types of customers that already intend to complain. The second measure is

a proactive one whereby companies should try to get feedback from customers who would not complain unless stimulated to do so. Another factor to take into account is the information about what happens after the client has given his/her feedback. That might influence the customer's willingness to give feedback in the future.

Articulation of Complaints, initiating Feedback and proactive Service Recovery

Female personality types:

Female characters need the help of the company to voice a complaint immediately during the service encounter more than male characters do. This seems especially important for female gender types with a low level of self-confidence or avoidants.

- **Provide information about a contact person and a point of contact and create points of contact that are easy to find:** For female types the most crucial inhibition for not articulating their complaint is the issue of the contact person. They do not know who is in charge of the problem and where they can find that person.
- **Give positive names for complainant points:** As complaints are connected with negative feelings and thoughts, a point of contact should not include this negative implication in the wording. They could, rather, be given a name with an expression that has a positive connotation, such as 'service counter'.
- **Empathy – 'hear and listen':** Empathic employees are pivotal for female characters for various reasons, one of the main reasons being that they might be able to notice impending dissatisfaction. Furthermore, they show interest in the customer's concern.
- **Ask actively for their opinion during the service encounter:** Female complainant types need to be asked for feedback in order to be able to jump in easily otherwise they might not complain and leave in an angry mood.
- **Contact the female client after the service encounter:** Furthermore, companies should contact the clients following the service encounter as female characters sometimes do not complain immediately but wish they had. They also sometimes need to distance themselves from the scene in order to calm down emotionally and to evaluate whether a complaint is really justified.
- **Feedback questionnaire:** Even though female characters prefer complaining face-to-face in an active complaint situation, when written channels are available they would give further feedback in situations where they otherwise would have withheld their opinion. This could be the distribution of feedback questionnaires in person right after the service encounter or by email.
- **Show that the feedback has been taken seriously:** Female complainant types would expect a response to their feedback. This might be the demonstration of being thankful for the client's openness. It is important for them to feel that their feedback is valued by the company and that the company will deal with it.

Male personalities:

Male characters, in contrast to female characters, complain immediately if they are dissatisfied. Unlike women, there is no perceived inhibition that causes them to withhold their complaint. However, they only complain if the complaint is important enough to them or if a complaint benefits them. If this is not the case, they need to be stimulated to give feedback, particularly if the service encounter has already been completed and a complaint would no longer have any effect on the situation.

- **Active feedback stimulation and rewards:** The main problem with generating feedback from male characters is that they actively decide to complain or not to complain. This decision is made based on facts such as the importance of the situation and the evaluation of whether a complaint would lead to a positive effect for them. They want to be rewarded for giving feedback as they do not see it as their task to do so in general.
- **Internet rating instead of feedback questionnaire:** Men are averse to giving feedback in questionnaires. Interestingly, they would give feedback in online platforms belonging to the service provider. In the hotel industry this might be easy, but in other industries, such as gastronomy or hairdressing, this feedback channel is difficult to be used. One option would be to print information about the feedback channel on the bill or receipt.

Complaint Handling

Complaint handling, the reaction that is shown to the client, can be divided into several elements or steps. What happens with the complaint after it has been lodged and during the process of finding a solution is important. The solution is a crucial element too.

- **Show a reaction:** In both groups there were people who stated that any reaction is a satisfying result as long as there is a reaction at all. This correlates with statements that reasons for not complaining are related to the perception that nothing will happen at all, the complaint will not be taken seriously or will simply disappear into oblivion. Companies must respond to all feedback they receive.
- **Take the complaining client seriously (important to male characters, crucial for female characters):** An explanation is worth more than a compensation for female characters. They stress the fact that the contact person has to have well-grounded skills in complaint management regarding reception and reaction. The company should demonstrate that it cares about the client and his/her concern and maybe explain why a specific problem occurred.
- **Show empathy, interest and effort (female gender type):** Female characters should be treated with empathy. In addition, a polite employee who is understanding is crucial. Moreover, female characters require personal commitment from the employee. They expect the employee to take on the responsibility of resolving

the issue. Therefore, women feel that it is important to talk to the correct person right from the start. As female complainant types are determined, they strive to obtain a solution. They move on to the next level in the hierarchy or try to contact the person that could resolve the problem. This is perceived as annoying. The employee himself should take the decision into his own hands.

- **Timeframe (both genders, more important for male characters):** It seems that a complaint should be resolved as soon as it occurs. Clients believe that the more time that passes, the greater the potential for conflict.
- **Every complaint is justified, show tolerance – gain customer loyalty (male gender type):** Companies have to stop being petty and ‘bean counters’. Consumers believe that people whose complaints are unjustified and who are just trying their luck are rare. Therefore, they might feel treated unfairly if a company gives them the impression that they do not fully believe their story. It follows that a company should not fight against the complaint of a client. Clients expect a neutral apology. It would be wise to accept a complaint and offer a solution that is favourable for the client. Such a reaction leads to pleasant surprise and high satisfaction.
- **Admit the shortcoming of your company (male gender type):** It is no problem for male characters if something goes wrong but they expect the provider to admit their mistake.
- **Adhere to what has been promised regarding the follow-up steps in the complaint handling process (female gender type):** Companies often promise to come back to the client with a solution or further information. Sometimes this seems to be a strategy to get rid of the customer or to appease them. If a company promises something to the client it has to keep its promise.
- **It is all about information (female gender type):** Particularly for women, information is important in order to prevent complaints. Information about waiting times and the like is especially crucial. Moreover, as female characters complain due to altruistic reasons, they need information about what steps were taken following their feedback and what has changed or why it was not possible to change anything despite the feedback.
- **Take complaints as input for process and quality improvement (female gender type):** Female types complain in order to help the company to improve and to tell them what went wrong. Responsible people in a company should take these hints as key input for improvement. Moreover, the client should receive information on what improvements were implemented as a result of his/her feedback.
- **Outcome (male characters):** Male complainant types expect equity when talking about a solution and it has to be an authentic part of the service. They want to see a reaction which may take the form of a change or an improvement further to

which the problem is resolved. They are more likely to ask for supplementary loss compensation. Polite treatment is seen as basic requirement.

- **Outcome (female characters):** Female complainant types are often satisfied with a sincere apology and fair treatment. They want to be compensated for their emotional loss. Compensation given with a lack of personal commitment is worth nothing. They also want to see something changed as a result of their complaint and to receive information by email or in person when they make use of the service provider again. Nevertheless, if their needs for proper complaint handling are fulfilled, a supplementary recommendation might lead to a certain level of additional satisfaction.

Summary

Even though men and women have a different biological background, they are brought up in the same culture and have contact with peers from the other sex. Therefore, differences are not restricted to the male and female sexes but are more perceived as gender complainant typologies, indicating that in times that are marked by a dissolution of sex roles, men can display female gender traits and vice versa. Gender roles are changing and might be less and less influential on the behavioural setting.

This has an influence on how companies deal with clients in complaint situations. When talking about complainant types, gender differences might be more significant than sex differences. Therefore, it is the complainant type and not the sex of the complainant that must be noted.

As already stated above, if companies want to take action they cannot rely on generalised gender types or stereotypes regarding the natural sex, and instead must evaluate the behaviour of each customer in order to find out about his or her gender-related complainant type.

Autorenbiographien



FH-Prof. Dr. Eva Koban-Röß, MBA

Studienrichtung International Marketing & Sales Management
FH *CAMPUS* 02

Ausbildung:

- Doktoratsstudium am Institut für Handel, Absatz und Marketing, Karl-Franzens-Universität Graz, A
- Studium der Betriebswirtschaftslehre; State University of New York at Albany, USA; Abschluss: Master of Business Administration (M.B.A.),
- Studium der Betriebswirtschaftslehre; Julius-Maximilians-Universität Würzburg, D; Vordiplom im Sommer 1988

Beruflicher Werdegang:

- *Fachhochschule der Wirtschaft CAMPUS 02, Studiengänge International Marketing & Sales Management*, Hauptberufliche Lektorin, Koordinatorin Fachbereich Marketing
 - Forschungsschwerpunkt: Gender Marketing: geschlechtsspezifische Unterschiede im Kaufverhalten
 - Lehrschwerpunkt: Handelsmarketing, Dienstleistungsmarketing, Strategisches Management, Preismanagement
- *Hirsch Armbänder AG, Klagenfurt*, Director of Marketing
- *Dr. Eva Röß Marketing-Service*, Selbstständige Unternehmensberaterin
- *Leder & Schuh AG, Graz*, Einkäuferin, Marktforscherin
- Vertragsassistentin an der *Karl-Franzens-Universität Graz, Institut für Handel, Absatz und Marketing*

**Ing. Heike Sturm, BA, MA**

Absolventin Masterstudiengang International Marketing 2011
FH CAMPUS 02

Ausbildung:

- HTL Kolleg: Möbelbau und Innenraumgestaltung an der HTL Mödling, Abschluss 2000
- Bachelorstudium: Unternehmensführung in der Tourismus und Freizeitwirtschaft am MCI (Management Center Innsbruck), Abschluss 2009
- Masterstudium berufsbegleitend: International Marketing am CAMPUS 02, Abschluss 2011
- Auslandsaufenthalte:
 - Praktikum in Kanada, Montréal – 2008
 - Auslandssemester Mexiko, Mérida – 2009
 - Summerschool in Indonesien, Java – Juli 2010

Beruflicher Werdegang:

- *Lundia Einrichtungsstudio*, Einrichtungsplanung und Verkauf, Assistenz der Geschäftsführung
- *Bene AG*, Büroraumplanung und Vertriebsassistenz
- *Visites de Montréal*, Administrative Assistant, Eventmanagement
- *Weitzer Parkett GmbH&CoKG*, Vertriebsinnendienst Exportmärkte
- *Weitzer Parkett GmbH&CoKG*, Assistenz der Leitung Marketing
- *Seit 2012: Werbeagentur Rubikon*, Kundenberaterin, Konzeption

Bibliography

- Barletta, Marti* (2006): Marketing to Women, How to increase your share of the world's largest market, 2nd edition, Kaplan
- Bieger, Thomas* (2007): Dienstleistungsmanagement, 4th edition, Haupt
- Blodgett, Jeffrey G./Wakefield, Kirk L./Barnes, James H.* (1995): The effects of customer service on consumer complaining behaviour, in: Journal of Services Marketing, volume 9, pp. 31–42
- Brizendine, Louann* (2007): Das weibliche Gehirn, Warum Frauen anders sind als Männer, 3rd edition, Hoffmann und Campe
- Buber, Renate* (ed.) (2007): Holzmüller, Hartmut H. (ed.): Qualitative Marktforschung, Konzepte-Methoden-Analysen, Gabler
- Charlett, Don/Garland, Ron/Marr, Norman* (1995): How Damaging is Negative Word of Mouth? http://marketing-bulletin.massey.ac.nz/V6/MB_V6_N1_Charlett.pdf
- Chase, Richard B./Dasu, Sriram* (2001): Want to Perfect your Company's Service? Use Behavioral Science, in: Harvard Business Review, volume 79, pp. 79–84
- Crié, Dominique* (2001): Un cadre conceptuel d'analyse du comportement de réclamation, in: Recherche et Applications en Marketing, volume 16, pp. 45–65
- Diamond, Steven L./Ward, Scott/Faber, Ronald* (1976): Consumer Problems and Consumerisms: Analysis of Calls to a Consumer hot line, in: Journal of Marketing, volume 40, pp. 58–62
- Etzel, Michael J./Silverman, Bernard I.* (1981): A Managerial Perspective in Directions for Retail Customer Dissatisfaction Research, in: Journal of Retailing, volume 57, pp. 124–136
- Glasl, Friedrich* (2010): Konfliktmanagement, Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 9th edition, Haupt
- Häusel, Hans-Georg* (2003): Think limbic, Die Macht des Unbewussten verstehen und nutzen für Motivation, Marketing, Management, Haufe, 3rd edition
- Häusel, Hans-Georg* (2006): Brain Script, Warum Kunden Kaufen, Haufe
- Henning-Thurau, Thorsten* (ed.)/*Hansen, Ursula* (ed.) (2000): Relationship Marketing, Gaining Competitive Advantage through Customer Satisfaction and Customer Retention, Springer
- Hödl, Regina* (2007): Zur Transkription von Audiodaten, in: Qualitative Marktforschung, Konzepte-Methoden-Analysen, edited by Buber, Renate; Holzmüller, Hartmut H.; Gabler, 2007, pp. 655–668
- Hoyer, Wayne D.; McInnis Deborah, J.* (2010): Consumer behavior, South Western, 5th edition
- Jacoby, Jacob/Jaccard, James J.* (1981): The Sources, Meaning and Validity of Consumer Complaining Behavior, A Psychological Analysis, in: Journal of Retailing, volume 57, pp. 4–24
- Jaffé, Diana* (2005): Der Kunde ist weiblich, Was Frauen wünschen und wie sie bekommen was sie wollen, Econ/Ullstein
- Jeschke, Kurt/Schulze, Henning S./Bauersachs, Jack* (2000): Internal Marketing and its Consequences for Complaint Handling Effectiveness, in: Relationship Marketing, Gaining Competitive Advantage through Customer Satisfaction and Customer Retention, edited by Henning-Thurau, Thorsten; Hansen, Ursula; Springer, pp. 193–216
- Johnson, Lisa; Learned, Andrea* (2004): Don't think pink, Amacom

- Koban-Röß, Eva/Eustacchio, Daniela* (2010): Customer Value Management am Point of Sale – Geschlechterspezifische Unterschiede, in: Schriftenreihe Wissenschaft und Praxis, FH CAMPUS 02, Leykam, pp. 125–150
- Kreienkamp, Eva* (2007): Gender Marketing, Impulse für Marktforschung, Produkte, Werbung und Personalentwicklung, mi-Fachverlag
- Krell, Gertraude* (2005): Betriebswirtschaftslehre und Gender Studies – Analysen aus Organisation, Personal, Marketing und Controlling, Gabler
- Lovelock, Christopher/Wright, Lauren* (2007): Principles of Service Marketing and Management, Pearson Prentice Hall, 6th edition
- n.a.* People and Customer first – The definition of a complaint, <http://www.greenwich.gov.uk/Greenwich/YourCouncil/ComplainComment/ComplainComment>
- Mattila, Anna S./Cranage, David* (2005): The impact of choice on fairness in the context of service recovery, in: Journal of Services Marketing, volume 19, 5/2005, pp. 271–297
- Mayring, Philipp/Brunner, Eva* (2007): Qualitative Inhaltsanalyse, in: Qualitative Marktforschung, Konzepte-Methoden-Analysen, edited by Buber, Renate; Holzmüller, Hartmut H.; Gabler, pp. 669–680
- Miller, Michelle/Buchanan, Holly* (2007): The soccer mum myth, Today’s female Consumer: Who she really is, Why she really buys, Wizard Academy Press
- Morgan, David L./Krueger, Richard A* (1998a): The focus group kit, volume 2, Sage
- Morgan, David L./Krueger, Richard A* (1998b): The focus group kit, volume 6, Sage
- Singh, Jagdip/Widing II, Robert E.* (1991): What Occurs Once Consumers Complain? A Theoretical Model for Understanding Satisfaction/Dissatisfaction Outcomes of Complaint Responses, in: European Journal of Marketing, volume 25, Issue 5, pp. 30–46
- Smith, Amy K./Bolton, Ruth N./Wagner, Janet* (1999): A model of customer satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery, in: Journal of Marketing Research, volume 36, pp. 356–372
- Schoefer, Klaus/Ennew, Christine* (2005): The impact of perceived justice on consumers’ emotional responses to service complaint experiences, Journal of Services Marketing, volume 19, pp. 261–270
- Stauss, Berndt/Seidel Wolfgang* (2004): Complaint Management, The Heart of CRM, Thomson
- Stauss, Berndt*: Gabler Wirtschaftlexikon, Beschwerdemanagement, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/beschwerdemanagement.html>
- Stauss, Berndt/Seidel, Wolfgang* (2008): Hot Topic Of The Month, Discover the “Customer Annoyance Iceberg”! http://www.attentivefm.com/newsletter/Stauss_Seide_Iceberg_article.pdf
- Stephens, Nancy/Gwinner, Kevin P.* (1998): Why Don’t Some People Complain? A Cognitive-Emotive Process Model of Consumer Complaint Behaviour, in: Journal of the Academy of Marketing Science, volume 26, pp. 172–189
- Tax, Stephen S./Brown, Stephen, W./Chandrashekar, Murali* (1998): Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing, in: Journal of Marketing, volume 26, pp. 60–76

Ernst Mairhofer

Präferenzmessverfahren

Identifikation von Verbesserungspotentialen am Beispiel der Customer Value Map

Ausgangslage, Problemstellung und Ziele der Arbeit

Präferenzmessverfahren zählen zu den wichtigsten Tools im Marketing. Sie helfen die Kundenbedürfnisse besser zu verstehen und die Verkaufschancen eines bestehenden oder neuen Produktes vorherzusagen. Sie operationalisieren die Marketingidee, indem sie konsequent die Kundenwünsche hinterfragen und die relevanten Anbieter hinsichtlich der Erfüllung dieser Wünsche vergleichend gegenüberstellen. Dem Einzelnen liefern sie damit wertvolle Informationen zur eigenen Stellung im Markt und konkrete Hinweise zur Verbesserung der Wettbewerbsposition.

Zwei Gruppen von Präferenzmessverfahren können unterschieden werden: Kompositionelle und dekompositionelle Verfahren. Erstaunlicherweise setzt man sich in der Literatur hauptsächlich mit der Conjoint Analyse auseinander, die zu den dekompositionellen Ansätzen zählt (*Eckert/Schaaf* 2009, S. 31). Das ist deswegen nicht leicht nachvollziehbar, weil man den kompositionellen Verfahren eindeutige Vorteile in der Anwendung attestiert (*Helm/Steiner* 2008, S. 212) und die zuweilen ins Treffen geführten Schwächen hinsichtlich der Prognosevalidität gegenüber der Conjoint Analyse bis dato empirisch nicht belegt werden konnten. Im Gegenteil, jüngste Untersuchungen weisen deutlich in Richtung höherer Prognosevalidität bei kompositionellen Verfahren (*Meißner/Decker/Adam* 2011, S. 441).

Die Customer Value Map wurde im Rahmen des PIMS-Forschungsprogramms (*Buzzell/Gale* 1987) entwickelt und dient dem Monitoring kompositioneller Präferenzmessungen. Die Value Map ist eine Matrix, die auf ihrer horizontalen Achse die relative Qualität und auf ihrer vertikalen Achse den relativen Preis skaliert. In dieser Matrix werden die Angebote als Ergebnis der Präferenzmessung relativ zum Marktdurchschnitt positioniert.

Die Bestimmung des Marktdurchschnitts erfordert aber die Berechnung von Mittelwerten, die nicht auf jedem Skalierungsniveau möglich ist. So wird z. B. in der Basisliteratur zur Value Map (*PIMS* 1984; *Gale* 1994) zur Skalierung der Qualität eine Ratingskala vorgeschlagen, die aber nur ordinal skalierte Daten erwarten lässt, womit eine Mittelwertbildung als problematisch erscheint.

Da in der Value Map die Güte der Messergebnisse stark von der Skalierung der beiden Messdimension abhängt, bestehen die Ziele dieser Arbeit darin, das Instrument

hinsichtlich der bisher praktizierten Skalierungsverfahren kritisch zu durchleuchten, Schwächen aufzuzeigen und mögliche Verbesserungspotenziale zu identifizieren und vorzuschlagen.

Theoretische Grundlagen der Präferenzmessung

Der erste Abschnitt zeigt, welche Modellvorstellungen der Präferenzmessung zugrunde gelegt werden. Er zeigt aber auch, wo die Grenze zwischen dem Wünschenswerten und Machbaren zu ziehen ist, wenn es darum geht, das Käuferverhalten vorhersagbar zu machen.

Präferenzbildung im Kaufprozess

Präferenzbegriff

Die Entscheidung für oder gegen ein Produkt (Sach- und/oder Dienstleistung) wird stark von den Präferenzen der Entscheider bestimmt (*Helm/Steiner* 2008, S. 38). Unter **Präferenz** versteht man den Grad der subjektiven Vorziehwürdigkeit eines Produktes gegenüber anderen Produkten (*Steiner* 2007, S. 11). Wann aber zieht ein Kunde ein Produkt dem anderen vor? Kann dieses Verhalten vorhergesagt werden? Im Marketing wird dem Konstrukt der Einstellung eine zentrale Rolle zur Erklärung und Prognose des Käuferverhaltens zugeschrieben (*Foscht/Swoboda* 2007, S. 60). Unter der **Einstellung** zu einem Produkt versteht man die zeitlich stabile, subjektiv wahrgenommene Eignung zur Bedürfnisbefriedigung (*Foscht/Swoboda* 2007, S. 60f). Einstellungen bilden sich durch affektive und kognitive Komponenten und beeinflussen direkt die Kaufabsicht und damit indirekt das tatsächliche Kaufverhalten, das in der Folge auf die Einstellung zurückwirkt (*Trommsdorff* 2004, S. 164). Einstellungen gelten im Rahmen der Theorie zum Käuferverhalten als das am besten erforschte Konstrukt (*Trommsdorff* 2004, S. 159). Der Präferenzbegriff trägt der Tatsache Rechnung, dass es im Wettbewerb nicht um absolute (ich finde X gut), sondern um relative Einstellungspositionen (ich finde X besser als Y) geht. Daher ist es auch nicht verwunderlich, dass *Trommsdorff* (2004, S. 159) Präferenzen als „**relativierte Einstellungen**“ definiert. Präferenzen sind im Vergleich zu Einstellungen kurzfristiger und gelten nur für einen bestimmten Zeitraum. Zudem setzt die Präferenzbildung einen Bewertungsprozess voraus, was bei der Bildung von Einstellungen nicht notwendig ist (*Foscht/Swoboda* 2007, S. 62). Das Ziel der **Präferenzmessung** ist es, die Einstellung zum eigenen Angebot in Relation zu den Wettbewerbsangeboten zu messen, um daraus Verkaufsprognosen ableiten zu können.

Kaufprozess

Nach *Kotler/Bliemel* (2001, S. 355) lässt sich ein Kaufprozess zeitlich in fünf Phasen einteilen (Abb. 1). Das Phasenschema zeigt, in welchem Abschnitt es zur Präferenzbildung beim Kunden kommt und wo daher Präferenzmessung anzusetzen hat.

Den Startpunkt bildet die Phase der „**Problemerkennung**“, in der dem Kunden durch innere oder externe Stimuli eine Mangelsituation bewusst wird. Steht ihm keine unmittelbare Problemlösung zur Verfügung, sucht er im nächsten Prozessabschnitt, der „**Informationssuche und Vorauswahl**“, nach Objekten (Produkten), die ihm grundsätzlich zur Bedürfnisbefriedigung geeignet erscheinen. Die Suche nach relevanten Informationen erfolgt zunächst im Gedächtnis und dann in der Umwelt (*Foscht/Swoboda* 2007, S. 166). Durch diese Informationssuche in der Umwelt lernt der Kunde die am Markt angebotenen Produkte sowie deren Merkmale und Merkmalsausprägungen kennen. Die Intensität der Suchphase hängt vom Vorwissen, vom Zeitdruck, vom Grenznutzen der Information und vom Involvement ab. Letzteres beschreibt die Bereitschaft des Kunden, Informationen aufzunehmen und zu verarbeiten (*Trommsdorff* 2004, S. 37). Produkte deren Merkmalsausprägungen den Mindestanforderungen nicht entsprechen, werden ausgeschieden. Für diese Vorauswahl bedient sich der Kunde **einfacher Entscheidungsheuristiken**, bei denen aus Effizienzgründen keine vollständige Informationsverarbeitung erfolgt (*Helm/Steiner* 2008, S. 34).

In der Phase der „**Präferenzbildung**“ werden die im „Evoked Set“ verbliebenen Lösungsalternativen hinsichtlich ihrer relativen Tauglichkeit zur Bedürfnisbefriedigung untersucht. Die dabei typischen Trade-Offs der Kunden zwischen den Eigenschaftsausprägungen konkurrierender Angebote können mit Hilfe der Verfahren zur Präferenzmessung abgebildet werden (*Helm/Steiner* 2008, S. 38). Das Ergebnis dieses Bewertungsprozesses ist eine Präferenzreihung der untersuchten Marken. Die bevorzugte Marke hat eine gute Chance gekauft zu werden. Ob es aber tatsächlich zur „**Kaufentscheidung**“ kommt, hängt nach *Kotler/Bliemel* (2001, S. 361) auch von der Beeinflussung Dritter und von unvorhergesehenen situativen Faktoren ab.

In der letzten Phase geht es um das „**Verhalten nach dem Kauf**“. Für den Kunden endet der Kaufprozess nicht mit dem Kaufabschluß, sondern die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit mit dem Produkt bestimmt sein Verhalten in der Nachkaufphase, die gleichzeitig die Vorkaufphase für den nächsten Prozessdurchlauf darstellt.

Der beschriebene Prozess ist typisch für ein Kaufverhalten, welches einer stärkeren kognitiven Kontrolle unterliegt (extensives und limitiertes Kaufverhalten). Da sämtliche Methoden der Präferenzmessung ausschließlich die Phase der „Präferenzbildung“ modellieren, können sie für ein Kaufverhalten, das diese Phase überspringt, nicht eingesetzt werden. Das ist weitgehend bei einem habituellen und zur Gänze

bei einem impulsiven Kaufverhalten der Fall. Für die Präferenzmessung eignen sich daher nur Kaufprozesse, die ein Mindestmaß an kognitiv gesteuertem Auswahlverhalten erkennen lassen (*Helm/Steiner 2008, S. 33*).

Das Messmodell

Welche Modellvorstellung den Präferenzmessverfahren zugrunde liegt, ist im unteren Teil der Abb. 1 als Ausdifferenzierung der Prozessphase „Präferenzbildung“ bildhaft dargestellt. Eine ähnliche Darstellung findet sich bei *Sarges (2008, S. 9)* und *Teichert (2001, S. 59)*.

Wie in Abb. 1 angedeutet, werden in der multiattributiven Präferenzmessung Produkte als Set von kaufrelevanten **Merkmalen** (Synonyme: Qualitätsmerkmale, Kaufkriterien, Attribute, Eigenschaften, Beurteilungskriterien) operationalisiert. Die Festlegung der relevanten Produktmerkmale stellt für sämtliche Präferenzmessmethoden den ersten, grundlegenden Verfahrensschritt dar (*Helm/Steiner 2008, S. 61*). Die zur Auswahl stehenden Produktalternativen unterscheiden sich in den **Ausprägungen** dieser Merkmale. Hinsichtlich der Messbarkeit von Merkmalsausprägungen ist zwischen **quantitativen Merkmalen** (z. B.: Preis, Abmessungen, Lieferzeit) und **qualitativen Merkmalen** (z. B.: Image, Design, Sympathie, Ambiente) zu unterscheiden. Da für den Kunden nicht alle Merkmale die gleiche Kaufbedeutung besitzen, sind die Merkmale zu **gewichten**.

Kunden beurteilen Produkte meistens nicht direkt anhand der **wahrgenommenen** Merkmalsausprägungen, sondern am mutmaßlichen **Nutzen**, den sie stiften. Unter

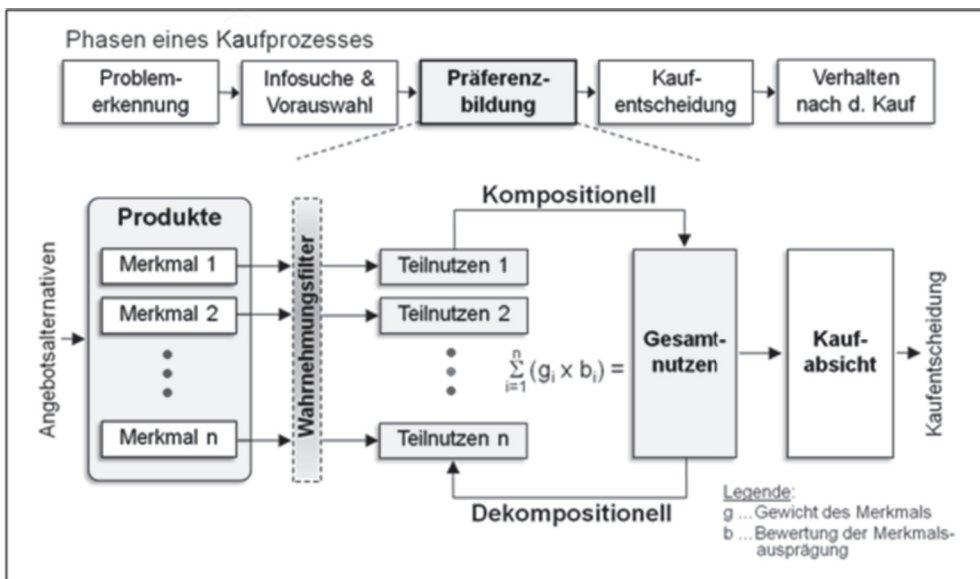


Abb. 1: Modell der Präferenzbildung (in Anlehnung an *Sarges 2008, S. 9*)

Nutzen versteht man den **subjektiv** empfundenen Erfüllungsgrad von Kundenbedürfnissen (Metzler 2005, S. 12). Am Beispiel eines Supermarktes würde das heißen, dass nicht die Anzahl der Kassen beurteilt wird, sondern die Schnelligkeit der Zahlungsabwicklung (Metzler 2005, S. 47). Dabei neigen Kunden zu **Vergleichsurteilen**, indem sie sich an einem erinnerten **Referenzpunkt** orientieren (Trommsdorff 2004, S. 308), d. h. im Supermarkt X geht es schneller als im Supermarkt Y. „Man nimmt an, dass jede Produkteigenschaft (...) eine bestimmte Nutzenfunktion hat“ (Kotler/Bliemel 2001, S. 358). In Abhängigkeit von der wahrgenommenen Merkmalsausprägung stellt diese Funktion den Zusammenhang zum resultierenden **Teilnutzen** (Abb. 1) her. Aus der Summe der Teilnutzen bzw. Teilnutzenunterschiede ergibt sich für den Kunden schließlich der **Gesamtnutzen** bzw. Gesamtnutzenunterschied. Für die Produktoption mit dem größten Nutzenvorsprung kommt es dann zur Herausbildung der Kaufabsicht.

Der in Abb. 1 dargestellte „**WahrnehmungsfILTER**“ soll zum Ausdruck bringen, dass es sich bei der Auswahl, Ordnung und Interpretation der eingehenden Informationen um einen im hohen Maße subjektiven und selektiven Prozess handelt. „Daraus folgt, dass nicht das objektive, sondern das subjektiv wahrgenommene Angebot eines Unternehmens entscheidend für seinen Erfolg ist“ (Foscht/Swoboda 2007, S. 93).

Kundenurteile sind also in zweifacher Hinsicht subjektiv: Erstens unterliegen die objektiven Merkmalsausprägungen subjektiven Verzerrungen im WahrnehmungsfILTER und zweitens bemisst sich der Grad der Nutzenstiftung an der subjektiven Bedürfnislage des Kunden (Hentschel 1995, S. 353). So stiftet z. B. ein besonders leichter Laptop einem mobilen Anwender einen größeren Nutzen, als einem Kunden, der das Produkt nur stationär einzusetzen gedenkt. Voraussetzung ist aber, dass der Laptop tatsächlich als „besonders leicht“ wahrgenommen wird.

Die meisten Verfahren zur Präferenzmessung basieren auf dem **linear additiven Nutzenmodell** (Sarges 2008, S. 9), das in Gleichung (1) und Abb. 1 dargestellt ist.

Gleichung (1):

$$\mathbf{Gesamtnutzen} = \Sigma \mathbf{Gewicht} (g_i) \times \mathbf{Bewertung} (b_i) = \Sigma \mathbf{Teilnutzen} (Tn_i)$$

Nach diesem Modell resultiert der Gesamtnutzen einer Produktalternative aus der Summe der Teilnutzen (Tn_i) der Produktmerkmale i ($i = 1$ bis n , $n =$ Anzahl der Merkmale). Und der **Teilnutzen** (Tn_i) für das Produktmerkmal i ergibt sich aus dem **Gewicht** (g_i) des Merkmals i mal der **Bewertung** (b_i) der Merkmalsausprägung i .

Das linear additive Nutzenmodell liefert stabile Prognosen, vorausgesetzt die Kunden wenden kompensatorische Entscheidungsregeln an (Steiner 2007, S. 38). Kom-

pensatorisch bedeutet, dass ein Nachteil in einem Produktmerkmal durch den Vorteil in einem anderen Produktmerkmal wieder wettgemacht werden kann.

Je nach dem von welcher Seite die Gleichung (1) aufgelöst wird, können zwei Gruppen von Präferenzmessverfahren unterschieden werden:

Bei den **kompositionellen Verfahren** (Abb. 1), zu denen die Self-Explicated Methoden, der Analytic Hierarchy Process, die Nutzwertanalyse und die hier zu diskutierende **Value Map** zählen, werden die Teilnutzwerte vom Probanden direkt eingeschätzt und zu einem Gesamtnutzen entsprechend der Gleichung (1) aggregiert.

Bei den **dekompositionellen Verfahren**, zu denen u. a. die Conjoint Analyse zählt, ist es gerade umgekehrt. Hier werden Gesamtnutzenurteile empirisch erhoben und daraus die Teilnutzen der einzelnen Merkmalsausprägungen errechnet (*Backhaus 2006, S. 558*).

Skalierung und Skalenniveaus

Um den Gesamtnutzen einer Marktleistung in einer Zahl ausdrücken zu können, sind die wahrgenommenen Ausprägungen der einzelnen Produktmerkmale bzw. deren nutzenstiftende Wirkungen zu messen. Die Ausprägungen der Merkmale liegen aber in unterschiedlichen Maßstäben vor. Bei **quantitativen** Merkmalen sind es numerische Messgrößen in unterschiedlichen Dimensionen (z. B.: Kilogramm, Meter, Wochen usw.). Die Ausprägung **qualitativer** Merkmale kann überhaupt nur anhand subjektiver Empfindungsstärken beschrieben werden. Dem zu Folge wird eine dimensionslose Nutzenskala benötigt, auf der diese unterschiedlichen Größen möglichst ohne Informationsverlust gemeinsam gemessen bzw. abgebildet werden können.

Unter **Messen** versteht man die regelgeleitete Zuordnung von Zahlen zu Merkmalsausprägungen dergestalt, dass die Zahlen die gleichen Beziehungen zueinander aufweisen, wie die Ausprägungen der Merkmale (*Bortz/Döring 2006, S. 65*). Je mehr die Beziehungen zwischen den Zahlen auch auf die Beziehungen zwischen den Merkmalsausprägungen zutreffen, umso aussagekräftiger ist die Skala. Die Frage, welche Aussagen man aufgrund vorliegender Skalenwerte treffen kann, wird unter dem Begriff **Skalenniveau** thematisiert (*Borg/Staufenbiel 2007, S. 3 ff.*).

Ein Beispiel soll den Sachverhalt illustrieren: Die Produkte dreier Reifenhersteller wurden hinsichtlich des Qualitätsmerkmals „Haltbarkeit“ bewertet. Man kann davon ausgehen, dass mit steigender Ausprägung dieses Merkmals der Nutzen für den Kunden steigt, was sich in der Skala (siehe Abb. 2) durch einen höheren Zahlenwert niederschlägt.

Die Frage, welche Interpretation die Zahlenwerte der Skala in Abb. 2 zulassen, ist eine Frage des **Skalenniveaus** auf dem sie erhoben wurden. D. h. auf welche Weise sie den Merkmalsausprägungen zugeordnet wurden (*Bortz/Döring 2006, S. 67 ff.*):

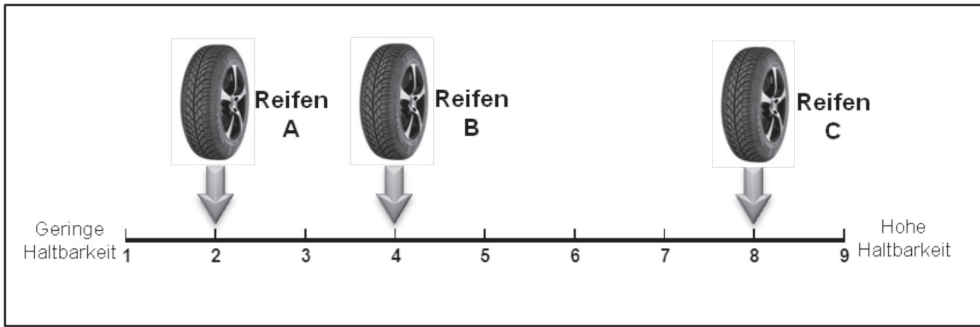


Abb. 2: Skalierung und Skalenniveaus

- Eine **Verhältnisskala** ordnet die Zahlen den Merkmalsausprägungen so zu, dass das Verhältnis zwischen den Zahlen dem Verhältnis der Merkmalsausprägungen entspricht. Eine zulässige Interpretation im vorliegenden Beispiel wäre daher: Der Reifen B ist doppelt so lange haltbar wie A, aber nur halb so lange wie C. Verhältnisskalierte Daten stellen das höchste Skalenniveau dar. Dieses Skalenniveau erlaubt sämtliche statistische Operationen. Eine Transformation der Daten ist aber nur durch die Multiplikation mit einer Konstanten erlaubt. Eine additive Konstante ist nicht zulässig, weil der **Nullpunkt** eine empirische Bedeutung besitzt.
- Eine **Intervallskala** ordnet die Zahlen den Merkmalsausprägungen so zu, dass das Verhältnis der Zahlendifferenzen dem Verhältnis der Merkmalsunterschiede entspricht. Eine zulässige Interpretation im vorliegenden Beispiel wäre daher: Der Unterschied in der Haltbarkeit zwischen dem Reifen B und A ist halb so groß wie zwischen B und C. Die Bildung eines **Mittelwertes** erfordert mindestens intervallskalierte Daten. Die Transformation einer solchen Skala kann nach dem Muster $y = k \cdot x + d$ erfolgen. Hier ist also eine additive Komponente erlaubt, weil dem Nullpunkt keine empirische Bedeutung zukommt.
- Eine **Ordinalskala** ordnet die Zahlen den Merkmalsausprägungen so zu, dass die größere Merkmalsausprägung auch die größere Zahl erhält. Sind die Ausprägungen ident, sind es auch die Zahlen. Eine zulässige Interpretation kann daher nur lauten: Die Haltbarkeit des Reifens B ist größer als die von A, aber kleiner als die von C. Aus der arithmetischen Differenz der Zahlen darf hier nicht auf den Abstand geschlossen werden! Die Skalenwerte könnten auch ganz anders lauten, z. B. für A = 15, für B = 19 und für C = 20. Diese Transformation ist zulässig, weil dadurch die Reihenfolge nicht verändert wird. Auf Basis ordinalskalierter Daten dürfen z. B. **keine Mittelwerte** gebildet werden.

Customer Value Map als Präferenzmessinstrument

Um die Basis für eine kritische Auseinandersetzung zu schaffen, werden in diesem Abschnitt die Value Map und das Vorgehen zu ihrer Erstellung beschrieben. Die Ausführungen orientieren sich an den klassischen Ansätzen von *PIMS* (1984) und *Gale* (1994), die sich methodisch in den hier zu diskutierenden Punkten kaum unterscheiden.

Value Map-Aufbau, Vorgehen, Nutzen

Der Hintergrund für die Value Map ist die zentrale Erkenntnis der PIMS-Forschung, dass auch Geschäfte mit kleinem Marktanteil sehr erfolgreich sein können (*Buzzell/Gale* 1987, S. 104 ff.), vorausgesetzt der **Customer Value** stimmt. Und der stimmt, wenn die vom Kunden wahrgenommene **Differenz** zwischen dem **Wert** (= monetäres Äquivalent der wahrgenommenen Qualität) einer Marktleistung und Ihrem **Preis** (= Verkaufspreis und Zusatzkosten) grösser ist als bei allen anderen in Erwägung gezogenen Alternativen.

Der Customer Value ist die entscheidende Größe, die **Kaufpräferenzen** auslöst. Dabei ist es ziemlich egal, ob der Kunde das Differenzkalkül zwischen Wert und Preis aus rationalen oder emotionalen Beweggründen anstellt. Die moderne Hirnforschung sieht den Customer Value nicht als Vernunfts- sondern als Lustrechnung: „Viel Lust für möglichst wenig Geld“ (*Häusel* 2011, S. 65). In der Value Map werden relative Customer Value-Positionen gemessen, entweder um die Erfolgchancen eines bestehenden Geschäftes abzuschätzen oder die Auswirkungen geplanter Innovationen zu simulieren.

Die Value Map wird im deutschsprachigen Raum auch als Wertmatrix oder Preis-Leistungs-Matrix bezeichnet (*Baum/Coenenberg/Günther* 2007, S. 126). Sie ist ein Positionierungsinstrument, das auf seiner horizontalen Koordinate die **relative Qualität** (relative perceived quality/Nutzen) und auf seiner vertikalen Koordinate den **relativen Preis** der Positionierungsobjekte (Produkte/Dienstleistungen, Geschäftseinheiten) abbildet (Abb. 3 b). Unter dem Preis ist in der Value Map das, vom Kunden subjektiv empfundene „Gesamtopfer“ zu verstehen, das erbracht werden muss, um in den Genuss der Leistung zu kommen. Der Preis enthält also neben dem Verkaufspreis ggf. auch noch andere Aufwandskomponenten des Kunden (z. B. Betriebskosten oder nicht monetäre Aufwände).

Abbildung relativer Positionen

Wenn man relative Positionen messen und abbilden will, ist zuerst ein Bezugspunkt festzulegen, damit klar definiert ist, worauf sich das „relativ“ bezieht. In der Value Map ist dieser Bezugspunkt der **Marktdurchschnitt**. Diesen Marktdurchschnitt kann man sich als fiktives Angebot in der Value Map vorstellen, dessen Koordina-

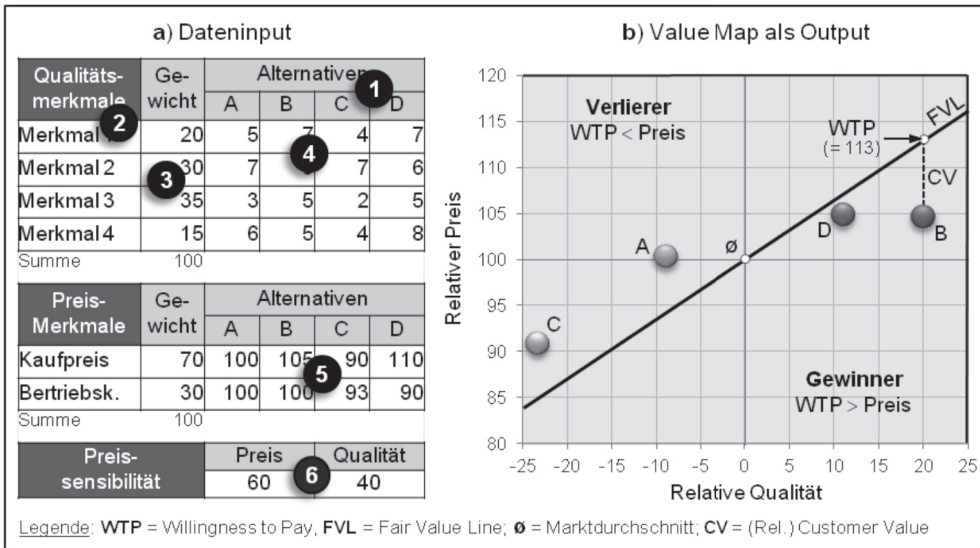


Abb. 3: Aufbau einer Value Map (in Anlehnung an PIMS 1984, S. 5)

ten sich aus der durchschnittlichen Qualität bzw. dem durchschnittlichen Preis aller am Markt konkurrierenden Angebote ergeben. Die Position einer ganz bestimmten Marktleistung lässt sich dann in Relation zu diesem Durchschnittsangebot als **besser**, **gleich** oder **schlechter** einstufen. Über die Größe der Distanz zum Bezugspunkt gibt die Achsenkalierung Auskunft.

Auf der Qualitätsachse (**Rel. Qualität**) ist das durchschnittliche Qualitätsniveau mit 0 skaliert (Abb. 3 b). Eine Qualitätsposition von 20 bedeutet z.B., dass für den Kunden die Qualität um 20% über dem Marktdurchschnitt liegt. Eine Position von -8 heißt, der Kunde stuft die Qualität um 8% schlechter ein. Auf der Preisachse (**Rel. Preis**) ist es ähnlich. Dort ist der durchschnittliche Marktpreis mit 100 skaliert. Eine Position von 104 bedeutet z. B., aus Kundensicht liegt der Preis des Angebotes um 4% über dem durchschnittlichen Marktpreisniveau und 92 heißt, der Kunde empfindet das Angebot um 8% günstiger.

Aus Kundensicht besitzt beispielsweise das Angebot D (Abb. 3 b) einen Qualitätsvorsprung von 12% (rel. Qualität = 12) und einen Preisnachteil von 5% (Rel. Preis = 105) gegenüber dem Marktdurchschnitt. Es stellt sich die Frage, ob aus Kundensicht ein Qualitätsvorsprung von 12% ausreicht, um den um 5% höheren Preis zu rechtfertigen.

Fair Value Line

Die Antwort auf diese Frage liefert die so genannte **Fair Value Line** (Gale 1994, S. 35) bzw. **Equivalence Line** (Leszinski/Marn 1997, S. 101), die das Positionierungsfeld der Value Map in zwei Hälften teilt (Abb. 3 b). Sie verbindet die Punkte

maximaler Zahlungsbereitschaft (WTP = Willingness to pay) in Abhängigkeit der wahrgenommenen Qualitätsunterschiede zum Marktdurchschnitt. Da Kunden für einen Qualitätsvorteil auch mehr Geld auszugeben bereit sind, verläuft die Linie der gerade noch als fair empfundenen Preise immer von Südwest nach Nordost. Ihre Steigung ist marktspezifisch und bringt die Preis- bzw. Qualitätssensibilität der Kunden zum Ausdruck. Die Fair Value Line verläuft immer durch den Marktdurchschnitt, weil der durchschnittliche Marktpreis die maximale Zahlungsbereitschaft für eine durchschnittliche Qualität repräsentiert.

Steigung der Fair Value Line

Die Steigung der Fair Value Line beantwortet die Frage: Um wie viel Prozent vom durchschnittlichen Marktpreis zahlen die Kunden mehr (weniger), wenn die wahrgenommene Qualität um ein Prozent über (unter) dem Marktdurchschnitt liegt?

Ist dieser Wert **kleiner als 1**, liegt ein preissensibler Markt vor. Die Steigung der Fair Value Line in Abb. 3 b beträgt 0,67 (40/60), es handelt sich also um einen preissensiblen Markt. Je preissensibler der Markt, umso flacher verläuft die Fair Value Line (FVL). In solchen Märkten messen die Kunden dem Preis eine höhere Kaufbedeutung zu als der Qualität (Preiskäufer).

Ist die Steigung **größer als 1**, ist es umgekehrt. Dann spielt die Qualität die wichtigere Rolle beim Kauf, der Markt ist demzufolge qualitätssensibel (Qualitätskäufer). Je qualitätssensibler der Markt, umso steiler verläuft die Fair Value Line und umso mehr sind die Kunden bereit, für einen Prozentpunkt mehr an Qualität zu bezahlen.

Ist die **Steigung 1**, dann werden die Qualität und der Preis beim Kauf gleich gewichtet. Liegt die Qualität in diesem Fall um 1 Prozent über dem Marktdurchschnitt, erachten die Kunden auch einen Mehrpreis von 1 Prozent als gerechtfertigt.

Generische Wettbewerbspositionen

Damit Kunden kaufen, müssen zwei Bedingungen erfüllt sein (Mairhofer 2010, S. 25):

- a) die notwendige Kaufbedingung, die besagt, dass der Customer Value (CV) nicht negativ sein darf ($CV = Q - P \geq 0$) und
- b) die hinreichende Kaufbedingung, nach der dieser Customer Value größer sein muss als der des stärksten Konkurrenten. Damit lassen sich die generischen Wettbewerbspositionen in der Value Map erklären.

Sämtliche Angebote, die **rechts von der Fair Value Line** liegen (siehe die Angebote D und B in Abb. 3 b), erfüllen die erste Kaufbedingung. Sie besitzen alle einen positiven Customer Value, weil die Qualität (Q) bzw. die Willingness to pay (WTP) höher liegt als der Preis (P). Die Kunden haben hier das Gefühl mehr zu bekommen

als sie an Gegenleistung erbringen müssen. Diese Angebote haben gute Chancen, Marktanteile zu gewinnen, sofern sie auch die zweite Kaufbedingung erfüllen. Die Ergebnisse der PIMS-Forschung zeigen, dass diese Geschäfte, trotz des niedrigen Preises, zu den rentabelsten in der PIMS-Datenbank zählen. Was diese Geschäfte beim Preis einbüßen, machen sie durch geringere Kosten (Erfahrungseffekte, weniger Marketingaufwand) wieder wett (*Buzzel/Gale* 1987, S. 113).

In der Value Map kann der rel. Customer Value (CV) direkt abgelesen werden, er ergibt sich als Differenz zwischen der Willingness to Pay (WTP) und dem wahrgenommenen Preis. Für den Anbieter B in Abb. 3 b beträgt der Customer Value 9% (113–104) vom durchschnittlichen Marktpreis. Ist der durchschnittliche Marktpreis bekannt, kann der Customer Value als Geldbetrag ausgedrückt werden.

Alle Angebote die **links von der Fair Value Line** liegen (siehe die Angebote C und A in Abb. 3 b), erfüllen die erste Kaufbedingung nicht und befinden sich daher in einer strategisch schlechten Position. Ihr Customer Value ist negativ, weil die Preise über der wahrgenommenen Qualität (Q) bzw. der Zahlungsbereitschaft (WTP) liegen. Die Kunden haben den Eindruck, für ihr Geld zu wenig zu bekommen bzw. für die erhaltene Leistung zu viel zu bezahlen. Diese Geschäfte werden Marktanteile verlieren und arbeiten zudem wenig rentabel, weil sie bei dem Versuch ihre Position zu halten, zu viel in Marketing investieren müssen (*Malik* 2011, S. 211). Ausschließlich mit Marketingmaßnahmen lässt sich aber ein negativer Customer Value auf Dauer nicht kompensieren (*Meyer* 1992, S. 41).

Angebote, die **auf der Fair Value Line** liegen, erfüllen gerade noch die erste Kaufbedingung. Ihr Customer Value ist Null, das gilt für jeden Punkt entlang der Fair Value Line. Die Kunden haben hier das Gefühl, dass die Qualität (Q) bzw. der Wert der Marktleistung (WTP) genau dem Preis entspricht. Aus ihrer Sicht ist das Angebot gerade mal sein Geld wert (you get what you pay for). Würden alle Anbieter eines Marktes entlang der Fair Value Line positioniert sein, gäbe es zwischen den Anbietern kaum Marktanteilsverschiebungen. Jeder würde sein spezifisches Qualitäts-Preis-Segment bearbeiten. Märkte lassen sich entlang der Fair Value Line nach niedrigen (Discountsegment), mittleren und hohen (Premiumsegment) Qualitätsansprüchen und den damit verbundenen Preiserwartungen einteilen (*Diller* 2008, S. 255). Um aus diesen Positionen heraus Marktanteile zu gewinnen, müssen Anbieter ihren Customer Value erhöhen. Das können sie nur tun, indem sie die Qualität ihrer Marktleistung verbessern und/oder den Preis senken. Damit verschiebt sich der Marktdurchschnitt nach rechts unten, wodurch sich die Position der anderen Anbieter in der Wahrnehmung der Kunden automatisch verschlechtert. D. h. die Positionen in der Value Map unterliegen einer **Dynamik**, die von Veränderungen auf der Anbieter- und Nachfragerseite getrieben wird.

Die Customer Value Map zielt darauf ab, in einem einzigen Schaubild einen klaren Befund der Ausgangslage zu liefern. Die beschriebenen generischen Wettbewerbs-

positionen erlauben eine rasche Interpretation der eigenen Marktstellung. Die Value Map wird daher heute als erstrangiges Instrument der strategischen Führung (*Malik* 2011, S. 212) und als wichtigste Grundlage für ein solides Marketing gesehen (*Malik* 1994 S. 65). Anwendungsbereiche im Marketing sind z. B. das **Value Base Pricing** oder das **Target Costing**.

Vorgehensschritte zur Erstellung einer Value Map

Zur Erstellung einer Value Map sind Informationen notwendig, die auf unterschiedliche Weise beschafft werden können: Entweder durch eine interne Profiling Session (Selbstbild) oder durch eine externe Kundenbefragung (Fremdbild). Bevor sich ein Anbieter vorschnell zu einer teuren Kundenbefragung entschließt, ist ihm eine interne **Profiling Session** zu empfehlen (*Luchs/Neubauer* 1986, S. 31 ff.).

Bei einer **Profiling Session** versetzen sich die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter eines Anbieterunternehmens in die Situation des Kunden und erarbeiten nach dem Schema in Abb. 3 a ein Selbstbild. Die zentralen Fragen, die es dabei zu klären gilt, sind: Nach welchen Qualitätsmerkmalen beurteilen die Kunden die Leistungen am Markt? Und wie schätzen sie die eigene Marktleistung im Vergleich zu den Konkurrenten ein? In solchen Workshops wird schnell klar, wo die größten Informationsdefizite und Meinungsunterschiede bestehen und wo daher mit einer externen Kundenbefragung anzusetzen ist. **Marktforschung** wird plötzlich zum Anliegen aller Betroffenen. Das verbessert das Befragungsdesign der externen Erhebung, steigert die Akzeptanz der Befragungsergebnisse und erhöht damit deren Umsetzungswahrscheinlichkeit.

Anhand des Schemas in Abb. 3 a, in dem die Schritte 1 bis 6 gekennzeichnet sind, wird das Vorgehen einer Value Map-Analyse beschrieben. Die fiktiven Datensätze in den weißen Feldern entsprechen den Inputdaten, die der Value Map in Abb. 3 b zugrunde gelegt wurden.

Schritt 1: Untersuchungseinheit abgrenzen

In diesem Schritt ist zu definieren, welches Geschäft einer Value Map-Analyse unterzogen werden soll. Speziell sind folgende Fragen zu klären:

Wer ist mit „**Kunde**“ gemeint und welches Problem gilt es bei ihm zu lösen? Die Antwort auf diese Fragen liegt keineswegs auf der Hand! Ist für ein Pharma-Unternehmen nun der Patient, der Arzt, der Apotheker oder das Krankenhaus der „Kunde“? (*Malik* 1994 a, S. 73). Bei einer externen Befragung sollten auch **Nicht-Kunden** in die Untersuchung mit einbezogen werden. Weiters ist festzulegen, auf welche geografische Region bzw. auf welche Vertriebskanäle sich die Value Map-Analyse beziehen soll.

Wer sind die **Konkurrenten** und welchen Marktanteil haben sie? Neben den Konkurrenten der Branche darf auf den so genannten **Substitutionswettbewerb** nicht

vergessen werden. Das lässt sich am leichtesten dadurch verhindern, dass man versucht das Kundenproblem lösungsneutral zu formulieren – das öffnet den Blick für branchenfremde Wettbewerber (*Malik* 2011, S. 129 ff.).

Die in einer Value Map-Analyse zu berücksichtigenden Wettbewerber (inklusive des eigenen Unternehmens) sollten zusammen ca. **60–70% Marktanteil** halten (*Henn* 1999, S. 286). Das sind in fragmentierten Märkten mehr, in konzentrierten Märkten weniger. In stark konzentrierten Märkten ist diese Faustformel mit Vorsicht zu verwenden, weil dadurch kleine, innovative Anbieter übersehen werden könnten.

Schritt 2: Qualitätsmerkmale festlegen

Qualitätsmerkmale (Synonyme: Produktattribute, Produkteigenschaften, Kaufkriterien) sind Beurteilungskriterien, anhand derer Kunden Angebote vergleichen. Jede Marktleistung lässt sich als Set von Qualitätsmerkmalen darstellen (*Helm* 2008, S. 62f).

Qualitätsmerkmale können **intrinsischer** oder **extrinsischer** Natur sein. Erstere bezeichnen physische bzw. funktionale, unmittelbar mit der Marktleistung verbundene Merkmale (z. B. Leistung, Zuverlässigkeit), bei Letzteren besteht zur Marktleistung kein direkter Zusammenhang (z. B. Image, Referenzen). Diese Merkmale dienen dem Nachfrager als Indikator für die Qualität (*Helm* 2008, S. 65).

Für eine Value Map-Analyse sind diese Qualitätsmerkmale geschäftsspezifisch zu erfassen. Wichtig dabei ist, dass dies immer aus Kundensicht erfolgt, am besten unter Einbeziehung von Kunden. Bei der Festlegung der Qualitätsmerkmale sind produkt-, service- und unternehmensbezogene Gesichtspunkte zu berücksichtigen. Die Anzahl der Kriterien im Merkmals-Set ist mit 15 zu begrenzen. Im Set sollten nach der KANO-Klassifikation nur Leistungs- und Begeisterungsanforderungen berücksichtigt werden. KO-Kriterien (Basisanforderungen) sind nicht aufzunehmen, wenn gleich sie erfüllt sein müssen (*Helm/Steiner* 2008, S. 72). Die festgelegten Merkmale dürfen auch keine versteckten Preisbestandteile enthalten (*Luchs/Neubauer* 1986, S. 32). Besonders zweckmäßig wäre es, die Kriterien zu strukturieren, weil dadurch eine stufenweise Gewichtung möglich wird, was den nächsten Vorgehensschritt deutlich erleichtert. Dieser Punkt wird aber in der Literatur zur Value Map kaum thematisiert.

Schritt 3: Qualitätsmerkmale gewichten

Nicht alle Qualitätsmerkmale sind für den Kunden gleich wichtig. Mit der Gewichtung der Qualitätsmerkmale bringt der Kunde die relative Kaufbedeutung zum Ausdruck. Für die Gewichtung von Kaufkriterien steht eine Reihe von Verfahren zur Verfügung, auf die weiter unten noch näher eingegangen wird. Zur Gewichtung der Qualitätsmerkmale wird in der klassischen Literatur zur Value Map das Konstantsummenverfahren empfohlen (*PIMS* 1984, S. 9). Dabei werden die Befragten gebe-

ten, 100 Prozentpunkte, entsprechend der Kaufbedeutung, auf die Qualitätsmerkmale aufzuteilen (Abb. 3 a).

Schritt 4: Leistungen bewerten

Kunden beurteilen Produkte nach deren nutzenstiftender Wirkung in den einzelnen Qualitätsmerkmalen. Dabei muss das Urteil nicht mit den objektiven Gegebenheiten übereinstimmen. Für die Kaufentscheidung zählt einzig und allein die subjektive Kundensicht, und nicht die Sicht der Anbieter.

Zur Bewertung der Merkmalsausprägungen wird in der Literatur zur Value Map fast ausschließlich auf Ratingskalen zurückgegriffen. PIMS (1984, S. 10) setzt eine Ratingskala ein, die von 0 bis 10 reicht. „0“ bedeutet, die Kundenanforderungen bleiben zur Gänze unbefriedigt, „10“ bedeutet, die Anforderungen werden exzellent erfüllt. In Abb. 3 a erfolgt die Bewertung nach dieser Skala. Zuerst wird die eigene Leistung (z. B. Angebot A) über alle Merkmale hinweg, vertikal bewertet. Die Bewertung der Wettbewerber erfolgt dann zeilenweise, horizontal. Das soll sicherstellen, dass bei der Bewertung der Wettbewerber, immer in Relation zur eigenen Leistung gedacht wird. Die Bewertung der Merkmalsausprägungen mittels Ratingskala wird weiter unten als Hauptkritikpunkt diskutiert.

Wird ein Anbieter in einem Qualitätsmerkmal von den Kunden schlecht bewertet, so kann dies an real gegebenen Defiziten oder an Wahrnehmungsverzerrungen auf Kundenseite liegen. Je nach Ursachenbefund sind vom Anbieter dann unterschiedliche Verbesserungsmaßnahmen zu ergreifen.

Schritt 5: Preisindex schätzen und relative Preisposition errechnen

Die Preise der Anbieter werden durch Indexwerte erfasst. Dabei wird der Preis von Anbieter A in Abb. 3 a auf 100 gesetzt (Ankerpunkt). Die Konkurrenten werden nun in Relation dazu eingestuft. Der Preisindex 90 bedeutet z. B., dass der Kunde das Preisniveau von C um 10% niedriger einstuft als das von A. 105 bedeutet, der Wettbewerber B wird um 5% teurer erlebt. Im Beispiel in Abb. 3 a werden neben dem Verkaufspreis auch noch andere Preiselemente berücksichtigt (Betriebskosten). In diesem Fall ist ein gewichteter Preisindex pro Anbieter zu errechnen (Gale 1994, S. 217). Die relative Preisposition in der Value Map wird dann für einen Anbieter so ermittelt, dass sein gewichteter Preisindex (in Abb. 3 a nicht dargestellt) in Relation zum Durchschnitt der gewichteten Preisindizes aller Anbieter gesetzt wird.

Schritt 6: Steigung der Fair Value Line ermitteln

Die Steigung der Fair Value Line lässt sich durch mehrere Überlegungen ermitteln. Grundsätzlich ist die Steigung einer Geraden in einem Koordinatensystem (Value Map) durch zwei Punkte bestimmt. Weil die Fair Value Line immer durch den

Marktdurchschnitt verläuft, ist ein Punkt bekannt. Der zweite Punkt könnte dadurch ermittelt werden, dass man die Zahlungsbereitschaft für ein beliebiges Angebot am Markt durch ein entsprechendes Marktforschungsverfahren (*Adler* 2003) erhebt. Da die Ermittlung der Steigung auf diese Weise relativ aufwendig und kostenintensiv ist, schlägt *Gale* (1994) und *PIMS* (1984) ein vereinfachtes Verfahren vor:

Dabei ist aus Kundensicht die Frage zu klären, welche Bedeutung der Qualität im Vergleich zum Preis bei der Kaufentscheidung zukommt. Die Frage ist mit der entsprechenden Aufteilung von 100 Prozentpunkten zu beantworten. Aus Abb. 3 a geht hervor, dass in diesem Beispiel dem Preis mit 60% ein höheres Gewicht zugemessen wird als der Qualität (40%). Da der Preis wichtiger ist als die Qualität, handelt es sich um einen preissensiblen Markt, d. h. die Steigung der Fair Value Line ist kleiner als 1. Im vorliegenden Beispiel (Abb. 3 a) ergibt sich die Steigung daher zu 0,67 (40/60).

D'Aventi (2007) schlägt einen noch einfacheren Weg vor. Er verzichtet auf eine explizite Erhebung der Kaufbereitschaft, sondern legt durch die Angebotspositionen in der Value Map regressionsanalytisch eine Gerade, welche der Fair Value Line entspricht. Diese Möglichkeit scheint aber nur bei einer ausreichend großen Anzahl von Anbietern ein gangbarer Weg zu sein.

Kritische Würdigung

Betrachtet man die oben beschriebenen Vorgehensschritte zur Erstellung einer Value Map, stellt man fest, dass es in 4 Vorgehensschritten um die Skalierung von empirischen Sachverhalten geht. In der Basisliteratur zur Value Map (*Gale* 1994 und *PIMS* 1984) werden weitgehend übereinstimmende Vorschläge zur Lösung dieser Skalierungsaufgaben gemacht. Nachfolgend sind pro Vorgehensschritt die empfohlenen Skalierungstechniken in Klammern angeführt:

- Schritt 3: Qualitätsmerkmale gewichten (**Konstantsummenverfahren**)
- Schritt 4: Leistungen bewerten (**Ratingskala mit Ankerpunkt**)
- Schritt 5: Preisindex schätzen (**Magnitude Skalierung**)
- Schritt 6: Steigung der Fair Value Line ermitteln (**Konstantsummenverfahren**)

Mit einer Ausnahme lassen sämtliche der empfohlenen Skalierungstechniken (bei entsprechendem Vorgehen) ein verhältnisskaliertes Datenniveau erwarten.

Diese Ausnahme ist die Ratingskala zur Bewertung der Merkmalsausprägungen im Vorgehensschritt 4. Für diesen Schritt werden in der Basisliteratur zur Value Map kategoriale (diskrete) **Ratingskalen** empfohlen. Diese Skalen sind aber insbesondere im Hinblick auf das zu erreichende Skalenniveau umstritten. Streng genommen ist mit diesen Skalen nur ein **ordinales Messniveau** erreichbar (*Grunert* 1983, S. 108). D. h. die **Bildung von Mittelwerten ist nicht zulässig**, aber gerade das ist in der Value Map bei der Ermittlung des Marktdurchschnittes erforderlich.

Ratingskalen weisen aber auch noch eine Reihe anderer **Nachteile** auf (*Wegener 1978, S. 4f*): (1) Die verbalen Benennungen der Kategorien führen nicht selten zu semantischen Fehlinterpretationen, worunter die Gleichabständigkeit (Äquidistanz) leidet. Aber auch die Beschränkung auf numerische Bezeichnungen löst das Problem in keiner Weise. (2) Es besteht die Gefahr des Informationsverlustes, weil diese Skalen zu geringe Differenzierungsmöglichkeiten bieten, wenn Merkmalsausprägungen enger beisammen liegen. (3) Durch die Begrenzung des Antwortspektrums werden Reaktionen künstlich gestaucht oder auseinandergezogen. (4) Diese Skalen verfügen über keine Gütekriterien, an denen sich die Qualität einer Messung ausweisen ließe. Es zeigt sich also ganz deutlich, dass bei der Bewertung der Merkmalsausprägungen massiver Verbesserungsbedarf besteht.

Im Vorgehensschritt 6 ist die Steigung der Fair Value Line lt. Basisliteratur dadurch zu ermitteln, dass 100 Punkte auf die Qualität und auf den Preis so zu verteilen sind, dass das Verhältnis der vergebenen Punkte die empfundene Wichtigkeit dieser beiden Leistungsdeterminanten wiedergibt (vgl. Abb. 3 a, Schritt 6). Das ist insofern nicht ganz unproblematisch, als Probanden oft angeben, dass ihnen z. B. das Verhältnis 90:10 nur unwesentlich stärker erscheint als das Verhältnis 80:20. Während rein rechnerisch die Dominanz im ersten Fall das 9-fache (90/10) und im zweiten Fall nur das 4-fache (80/20) beträgt (*Borg/Staufenbiel 2007, S. 76*). Hier muss eine Lösung gefunden werden.

Die Gewichtung der Kaufkriterien stellt bei kompositionellen Präferenzmessverfahren einen sensiblen Bereich dar (*Eckert/Schaaf 2009, S. 46*). Das gilt für die Value Map in ganz besonderem Maße. Das in der einschlägigen Literatur zur Value Map vorgeschlagene Konstantsummenverfahren dürfte bei einer größeren Anzahl von Merkmalen Probleme aufwerfen, sodass auch hier Handlungsbedarf besteht.

Skalierungsverfahren

Um geeignete Ansätze zur Verbesserung zu finden, setzen sich die folgenden Abschnitte mit dem Thema Skalierungsverfahren näher auseinander.

Überblick

Bei kompositionellen Präferenzmessverfahren, zu denen auch die Value Map zählt, geht es immer um die Frage, mit welchem Skalierungsverfahren Merkmale **gewichtet** und Merkmalsausprägungen **bewertet** werden sollen. Im Laufe der Zeit wurden unzählige Verfahren entwickelt, die alle unterschiedliche Vor- und Nachteile aufweisen und in unterschiedlichen Kombinationen zum Einsatz kommen. Ein Überblick findet sich bei *Eckert/Schaaf (2009, S. 45)*.

Um Verbesserungspotenziale für die Value Map zu finden, werden nachfolgend Methoden der Skalierung diskutiert, die in der Präferenzmessung zum Teil noch relativ

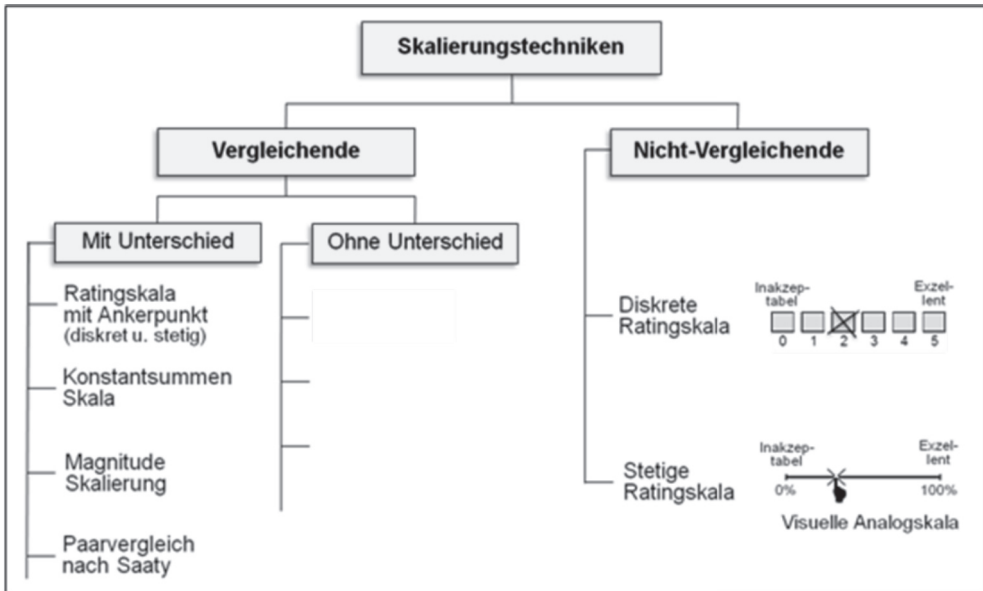


Abb. 4: Überblick über relevante Skalierungstechniken

neu sind. Diese Methoden sind in Abb. 4 in einer allgemein gültigen Struktur dargestellt. Bei der Auswahl wurde eine Methode dann als relevant erachtet, wenn sie im klassischen Ansatz zur Value Map bereits Verwendung findet und/oder das vergleichende Auswahlverhalten der Kunden auf einem hohen Skalenniveau erfasst und sich sowohl für die Gewichtung als auch für die Bewertung einsetzen lässt. Für die Auswahl der Konstantsummenskala, der Magnituden Skalierung und des Paarvergleiches nach Saaty war darüber hinaus der innere Zusammenhang dieser Verfahren besonders ausschlaggebend.

„**Skalierungsverfahren** beziehen sich auf die Art und Weise, wie mit Hilfe von Skalen Daten gemessen werden sollen“ (Fantapié Altobelli 2011, S. 171). Skalierungstechniken lassen sich in vergleichende und nicht-vergleichende Verfahren unterteilen (Abb. 4).

Bei der **vergleichenden Skalierung** erfolgt die Messung eines Objektes (Merkmalsausprägung oder Merkmalsgewichtung) immer im **direkten** Vergleich zu einem anderen Objekt. Das kann mit oder ohne Berücksichtigung der Unterschiede erfolgen (Eckert/Schaaf 2009, S. 36). Bei der Skalierung **ohne Berücksichtigung der Unterschiede** erhält man lediglich die Information, dass der Proband ein Objekt A dem Objekt B vorzieht. Über den Unterschied, also über die Präferenzstärke lässt sich keine Aussage treffen. Das Ergebnis ist ordinalskaliert. Bei der Skalierung **mit Berücksichtigung der Unterschiede** geben die Befragten nicht nur an, dass sie das Objekt A dem Objekt B vorziehen, sondern zusätzlich auch um wie viel.

Der Unterschied kann intervallskaliert oder verhältnisskaliert erhoben werden. Die Berücksichtigung der Unterschiede liefert zwar mehr Informationen, stellt für die Probanden in der Regel aber auch eine größere kognitive Herausforderung dar und man setzt voraus, dass sie die Unterschiede realistisch einschätzen können.

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass vergleichenden Skalierungstechniken aus folgenden Gründen der Vorzug gegeben werden muss: (1) Sie entsprechen dem Kaufverhalten besser. (2) Alle Probanden orientieren sich am gleichen Vergleichsstandard. (3) Halo und Carryover Effekte werden gemindert. (4) Stärkere Diskriminierung. (5) Höhere Validität.

Bei der **nicht-vergleichenden Skalierung** werden die Objekte unabhängig voneinander auf einer diskreten oder stetigen Ratingskala (Abb. 4) gemessen. Das bedeutet, dass zunächst sämtliche Merkmalsausprägungen eines Produktes skaliert werden, bevor man sich dem zweiten Produkt zuwendet und so fort. Dieses Verfahren entspricht aber nur in Ausnahmefällen der Realität, weil Kunden Produkte eher merkmalsweise vergleichen (*Trommsdorff* 2004, S. 312) und dabei in relativen Positionen denken.

Bei der Bestimmung der **Merkmalsgewichte** wird bei dieser Art der Skalierung ähnlich verfahren. Dabei ist für jedes Merkmal auf einer Ratingskala die Kaufbedeutung gesondert einzuschätzen, was nicht selten zu einer „Anspruchsinflation“ (alle Merkmale werden mehr oder weniger auf einem hohen Niveau als wichtig eingeschätzt) führt.

Vergleichende Skalierungstechniken

Ratingskala mit Ankerpunkt

Zur Bewertung der Angebotsalternativen wird in der Value Map eine diskrete Ratingskala eingesetzt, die von 0 (unakzeptabel) bis 10 (exzellent) reicht (*PIMS* 1984, S. 10). Bei einer Ratingskala gibt es grundsätzlich zwei Möglichkeiten die Abstände zwischen den Angebotsalternativen zu berücksichtigen (*Haberfellner et al.* 2002, S. 209f):

Bei der **endogenen Skalenbelegung** gibt man der besten Alternative die Note 10 und der schlechtesten Alternative die Note 0, die restlichen Varianten werden im entsprechenden Abstandsverhältnis zwischen diesen **beiden Ankerpunkten** positioniert. Der Vorteil ist die Einfachheit. Probleme könnten sich aber ergeben, wenn nachträglich Alternativen aufgenommen werden oder der Nutzenunterschied zwischen den definierten Polen sehr gering ist.

Bei der **exogenen Skalenbelegung** – die in der Basisliteratur für die Value Map vorgeschlagen wird – muss sich der Proband für jedes Merkmal überlegen, wie eine unakzeptable bzw. exzellente Merkmalsausprägung auszusehen hätte. Danach positioniert er zwischen diesen beiden Extrempunkten vorerst eine Angebotsalter-

native und orientiert sich bei der Bewertung aller übrigen Angebote an diesem **einen Ankerpunkt**. Der Vorteil an dieser Variante ist, dass sichtbar wird, welches Kundenproblem noch von keinem Anbieter befriedigend gelöst wird und wo daher Innovationspotenziale bestehen. Der Nachteil ist, dass die Differenzierungsmöglichkeiten auf einer diskreten Ratingskala sehr eingeschränkt sind und Unterschiede zum Ankerpunkt nur sehr unscharf zum Ausdruck gebracht werden können. D. h. ein intervallskaliertes Ergebnis ist sehr unwahrscheinlich. Bei einer stetigen Ratingskala ist diese Problematik etwas abgeschwächt, weil sie zwischen den Polen feiner diskriminiert. In der Nähe der Pole kommt es aber auch bei der stetigen Ratingskala zu Stauchungen und damit zu Verzerrungen.

Konstantsummen-Skala

Bei der „Constant Sum Scale“ bekommen die Probanden die Aufgabe eine feste Anzahl von Einheiten (meistens 100 Punkte oder Geldeinheiten) auf die Vergleichsobjekte (Merkmale oder Merkmalsausprägungen) dergestalt zu verteilen, dass das Verhältnis der verteilten Einheiten, dem Verhältnis der Präferenzen entspricht. Mit dieser Messvorschrift kann man davon ausgehen, dass die Objekte in eine verhältnisskalierte Ordnung zu bringen sind (*Skiera/Gensler* 2002, S. 202). Für das fiktive Beispiel in Abb. 5 a heißt das z. B.: Der Proband zieht die Marke BMW gegenüber der Marke VW um das 1,23-fache (37/30) bzw. um 23% vor. Der Vorteil dieses Verfahrens liegt in der einfachen Anwendung, allerdings führt es bei einer zu großen Anzahl von Objekten rasch zu einer kognitiven Überforderung der Befragten (*Eckert/Schaaf* 2009, S. 50). Mit einer Magnituden Skalierung kann dieses Problem umgangen werden.

Magnitude Skalierung

Der Ursprung des „Magnitude-Scaling“ liegt in der **Psychophysik**, in der man den funktionalen Zusammenhang zwischen einer physikalischen Reizausübung auf den Menschen (z. B. Schalldruck) und der resultierenden Empfindungsstärke (z. B. Lautstärke) untersucht und gemessen hat. Dabei hat sich gezeigt, dass Personen ihre **Empfindungsstärken** zuverlässig und valide in unterschiedlichen Reaktionsmodalitäten ausdrücken können – z. B. durch die Angabe einer Zahl in bestimmter Höhe oder durch das Zeichnen einer Linie in bestimmter Länge in Relation zu einem Referenzwert. Diese Messungen erwiesen sich als sehr stabil und zeigten, dass der funktionale Zusammenhang zwischen physikalischem Stimulus und psychologischem Response durch eine **Potenzfunktion** beschrieben werden kann (*Hüttner/Schwartz* 2002, S. 112).

Die Magnitude Skalierung lässt sich aber nicht nur in der Wahrnehmungspsychologie, sondern auch zur **Messung von Einstellungen und Präferenzen** einsetzen (*Wegener* 1978, S. 10). In der Präferenzmessung geht es darum, die Vorziehwür-

digkeit eines Objektes durch die Angabe einer Zahl oder durch das Zeichnen einer Linie relativ zu einem **Ankerpunkt** zu charakterisieren.

Im **Beispiel** in Abb. 5 b wurde für die Messung der Präferenzen die Marke Mercedes als Ankerpunkt gewählt. Die Vorliebe zu dieser Marke wird mit der Zahl „100“ zum Ausdruck gebracht. Diese Zahl dient als Vergleichswert für alle folgenden Bewertungen. Es hätte aber genauso gut auch eine andere Marke als Ankerpunkt gewählt werden können und auch die Höhe der Zahl ist beliebig. Der Wert „100“ hat aber den Vorteil, dass Präferenzunterschiede zum Ankerpunkt sofort als Prozentwert interpretiert werden können. Im vorliegenden Beispiel bewertet der Proband die Marke VW in Relation zum Ankerpunkt mit „91“. D. h. seine Präferenz für VW liegt um 9% unter der für Mercedes. Für BMW liegt seine Vorliebe um 12% höher, daher weist er dieser Marke die Zahl „112“ zu. Mit einer einfachen **Summennormierung** erhält man die Präferenzgewichte (w). Damit werden die Ergebnisse der Magnituden Skalierung mit den Ergebnissen der Konstantsummenmethode vergleichbar (Abb. 5).

Der Unterschied der Magnituden Skalierung zum Konstantsummenverfahren besteht darin, dass die Präferenzen für die Objekte nicht simultan geschätzt werden müssen, sondern in sukzessiven **paarweisen Vergleichen**. Das mindert die kognitive Belastung der Befragten im hohen Maße. Dabei erfolgen die Vergleiche so, dass das jeweils zu bewertende Objekt in Relation zum Ankerpunkt gesetzt wird. Bei n Objekten sind das $(n - 1)$ Vergleiche. Mit dieser Methode lassen sich sowohl die Ausprägungen **quantitativer**, aber besonders auch **qualitativer** Merkmale (Empfindungsstärken, Emotionen) skalieren.

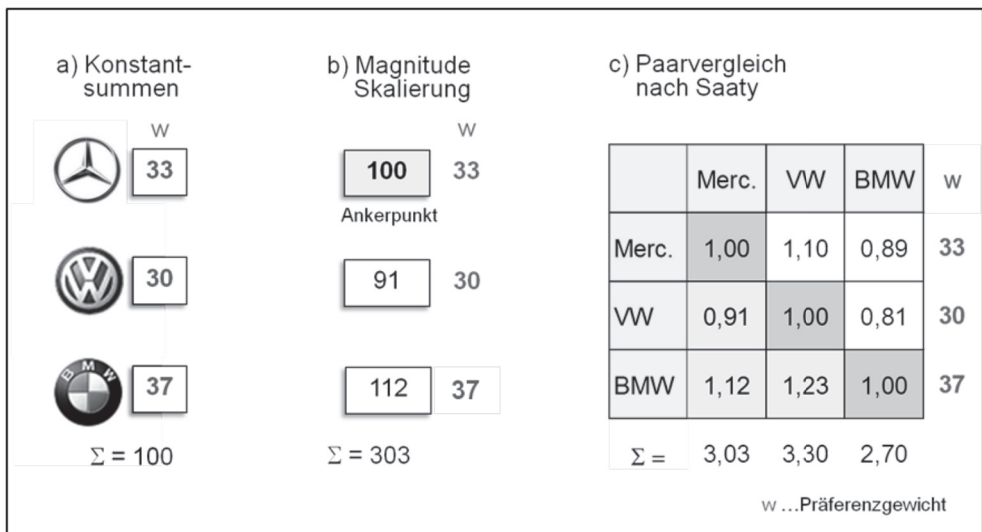


Abb. 5: Verhältnisskalierte Präferenzstruktur von Automarken (fiktives Beispiel)

Ein **Vorteil** dieses Skalierungsverfahrens besteht darin, dass sich ein **Gütemaß** errechnen lässt. Allerdings sind dazu die Merkmalsausprägungen in zwei unterschiedlichen Modalitäten, z. B. durch die Angabe einer Zahl und durch das Zeichnen einer Linie, zu erfassen. Bei einem perfekten Urteiler muss dann das Verhältnis der Zahlen, dem Längenverhältnis der gezeichneten Linien entsprechen (*Bortz/Döring* 2006, S. 189). D. h. für das Beispiel in Abb. 5 b, dass für den Ankerpunkt Mercedes neben der Zahl „100“ auch eine Linie bestimmter Länge (z. B. 10 cm) festzulegen ist. Bringt der Befragte nun seine Präferenz für BMW in Relation zu Mercedes korrekt zum Ausdruck, müsste er dies durch die Angabe der Zahl „112“ und durch das Zeichnen einer Linie von 11,2 cm Länge tun. Für beide Modalitäten ergibt sich dann für den Quotienten BMW zu Mercedes der gleiche Wert, nämlich 1,12. Sind die Quotienten nicht identisch (z.B. 1,12 für die Zahl und 1,2 für die Linie), lässt sich der Skalenwert aus dem arithmetisches Mittel beider Quotienten errechnen: $(1,12 + 1,2)/2 = 1,16$ (*Schnell/Hill/Esner* 2011, S. 197).

Die Magnitude Skalierung zeichnet sich aber auch noch durch eine Reihe **weiterer Vorteile** aus: (1) Als vergleichendes Skalierungsverfahren entspricht es sehr gut dem Auswahlverhalten der Kunden. (2) Die Ergebnisse können im günstigsten Fall als verhältnisskaliert interpretiert werden (*Bortz/Döring* 2006, S. 189) und erlauben daher die Durchführung sämtlicher statistischer Prozeduren. (3) Das Bewertungskontinuum ist offen und nicht durch verbale Vorgaben eingeengt (*Grunert* 1983, S. 109). (4) Die Probanden können ihre Antworten so fein abstufen, wie es ihnen angemessen und möglich erscheint. (5) Als nonverbales Verfahren eignet es sich auch sehr gut für den internationalen Einsatz.

Mit dem Verfahren sind aber auch **Nachteile** verbunden: (1) Stuft der Kunde in einem bestimmten Merkmal das Angebot A gegenüber B als doppelt so gut ein, sagt das noch nichts über den Erfüllungsgrad der Kundenbedürfnisse an sich aus. Es könnte sein, dass A trotz seiner Überlegenheit das Kundenbedürfnis nur zu 20% trifft. Dass in diesem Merkmal Innovationspotenziale bestehen, kann durch die Magnitude Skalierung nicht aufgedeckt werden. Gegenüber der Ratingskala mit Ankerpunkt und exogener Skalenbelegung ergibt sich in diesem Punkt ein Informationsverlust. (2) Bei der numerischen Bewertung von Merkmalsausprägungen zeigen Probanden zuweilen Vorlieben für gewisse ganze Zahlen wie 95, 105, 110, 115, 200. (3) Zudem werden anfangs allzu kleine Verhältnisschätzungen vermieden, weil man Angst hat, später nach unten hin keinen Platz mehr zu haben (*Borg/Staufenbiel* 2007, S. 68). (4) Die starke Gewöhnung an Schulnotenskalen kann die Abgabe von numerischen Verhältnisurteilen am Anfang behindern.

Paarvergleich nach Saaty

Dieser Paarvergleich wurde von *Saaty* (1980) im Rahmen des **Analytic Hierarchy Process** (AHP) entwickelt und stellt dort das Herzstück der Methode dar. Der AHP

ist ein Ansatz zur Lösung multikriterieller Entscheidungsprobleme, er wurde aber auch vereinzelt schon als Präferenzmessinstrument eingesetzt (*Helm/Steiner* 2008, S. 231). Der Paarvergleich nach Saaty dient - wie auch die Kostansummenmethode und die Magnitude Skalierung - der Gewichtung von Produktmerkmalen und der Bewertung von Merkmalsausprägungen.

Dieser Paarvergleich kann als Weiterentwicklung der Magnituden Skalierung zu einem echten **Skalierungsmodell** betrachtet werden. *Borg/Staufenbiel* (2007, S. 75) begründen dies wie folgt: Während die Magnitude Skalierung zur Überprüfung der Konsistenz der Verhältnisurteile eine zusätzliche Erhebung in einer zweiten Modalität erfordert (siehe oben), erfolgt die Konsistenzprüfung beim Paarvergleich nach Saaty integriert aus der Beziehung der Daten untereinander. Als Konsistenzmaß lässt sich für diesen Paarvergleich eine Konsistenzverhältniszahl (CR = consistency ratio) errechnen, die den Wert 0,1 nicht übersteigen sollte (*Meixner/Haas* 2010, S. 241ff.). Nähere Details zum AHP finden sich auch in *Haedrich/Kuß/Kreilkamp* (1986).

In Abb. 5 c ist das Vorgehen für den **Paarvergleich nach Saaty** dargestellt. Grundlage bildet die Paarvergleichsmatrix in deren Kopfspalte und Kopfzeile die zu vergleichenden Objekte (hier: Automarken) angegeben sind. Der Proband bildet nun **Verhältnisurteile**, indem er jedes Zeilenobjekt zu jedem Spaltenobjekt ins Verhältnis setzt. Sind die Präferenzen gleich, entspricht das der Verhältniszahl 1. Dominiert das Zeilenobjekt, ergibt sich entsprechend der Präferenzstärke eine Zahl größer als 1. Dominiert das Spaltenobjekt, ist die Zahl kleiner als 1. Für die Matrixfelder in der Diagonale kann sich aus logischen Gründen nur eine 1 ergeben. Vergleiche brauchen nur für die Felder oberhalb der Diagonale angestellt werden, die Zahlen unterhalb der Diagonale errechnen sich als reziproker Wert. Im Vergleich Mercedes zu VW findet sich in der Matrix die Zahl 1,10 (Abb. 5 c). Das bedeutet, die Präferenz für Mercedes wird um 10% stärker eingeschätzt als die für VW. Durch die Summennormierung ergeben sich die Präferenzgewichte wie bei der Magnitude Skalierung. Da die vorliegende Paarvergleichsmatrix konsistent ist, kann die Summennormierung mit jeder beliebigen Spalte durchgeführt werden und führt immer zum gleichen Ergebnis. Im praktischen Anwendungsfall ergeben sich natürlich immer Inkonsistenzen, deshalb ist dann für die Berechnung der Präferenzgewichte etwas anders vorzugehen. Vgl. dazu *Meixner/Haas* (2010, S. 213).

In Abb. 5 erkennt man sehr deutlich die „Verwandtschaft“ zwischen den Verfahren. In der Paarvergleichsmatrix repräsentiert jede Spalte eine Magnitude Skalierung, die jeweils auf einen anderen Ankerpunkt bezogen ist (*Borg/Staufenbiel* 2007, S. 76). Ziel der wechselnden Vergleichsstandards im Paarvergleich nach Saaty ist es, festzustellen, ob die Befragten Sachverhalte der Realität auf einer Skala konsistent so abzubilden vermögen, dass: (1) Die Rangfolgen der Skalenwerte den Rangfolgen in der Realität entsprechen (ordinale Konsistenz) und (2) die Verhältnisse zwischen den Skalenwerten die Verhältnisse der realen Sachverhalte repräsentieren (kardinale

Konsistenz). Gelingt das einer Person, dann hat sie offenbar tatsächlich klare Vorstellungen über die Objekte. D. h. die Information über die Güte der Vergleichsurteile wird bei diesem Verfahren über die erhöhte Anzahl von Paarvergleichen „erkauft“. Für n Objekte sind $n \times (n-1)/2$ Paarvergleiche erforderlich (Meixner/Haas 2010, S. 211). Werden 10 Objekte verglichen, dann bedeutet das 45 Paarvergleiche. Es zeigt sich also, dass bei einer größeren Anzahl von Objekten die Grenzen dieser Methode schnell erreicht werden.

Um den Probanden die Verhältnisurteile bei qualitativen Merkmalen zu erleichtern, wurde von Saaty eine Skala entwickelt, die nicht unproblematisch erscheint und daher umstritten ist (Meixner/Haas 2010, S. 205). Diese Skala besteht aus 9 verbalisierten Intensitätskategorien, um die Dominanz eines Objektes A gegenüber einem Objekt B zum Ausdruck zu bringen. Ist z. B. der Proband der Auffassung, dass A „etwas“ besser oder wichtiger als B ist, dann wird das in der Präferenzmatrix nach dieser Skala mit dem Zahlenwert 3 berücksichtigt. Was hier zu kritisieren ist, ist die Semantik. Nach dem natürlichen Sprachverständnis erscheint es nicht ganz plausibel, dass ein Objekt, welches ein anderes um das 3-fache (!) dominiert nur „etwas“ besser oder wichtiger sein soll als das andere. Zudem ist diese Verbalskala mit 9-Stufen begrenzt, womit kardinale Inkonsistenzen vorprogrammiert sind (Nitzsch 1993, S. 112).

Nicht-Vergleichende Skalierungstechniken

Wie weiter oben schon angemerkt, sind Nicht-Vergleichende Skalierungsverfahren für die Präferenzmessung grundsätzlich weniger gut geeignet, weil sie dem vergleichenden Beurteilungsverhalten der Kunden nicht entgegen kommen. Entsprechend der Abb. 4 können diskrete (kategoriale) und stetige (kontinuierliche) Ratingskalen unterschieden werden. Die Nachteile der kategorialen Ratingskalen wurden weiter oben schon angesprochen. Hier soll etwas näher auf die sogenannte Visuelle Analogskala, als Beispiel für ein stetiges Antwortformat eingegangen werden.

Unter einer **Visuellen Analogskala** (VAS) versteht man eine Linie, die nur an den Extrempolen verbalisiert ist (vgl. Abb. 4). Die Befragten markieren diese Linie an jener Stelle, die den Grad ihrer Einstellung am besten widerspiegelt (Funke 2004, S. 9). Da das Auslesen des Skalenwertes bei einer Papierlösung einen enormen Aufwand bedeuten kann, kommt hier nur eine elektronische Lösung in Frage. Im Gegensatz zur diskreten Ratingskala, werden auf der VAS keine festen Antwortkategorien vorgegeben. Dem Probanden steht innerhalb der Extrempole das gesamte Bewertungskontinuum zur Verfügung, sodass er seine Antworten beliebig fein abstimmen kann.

Nach Funke (2004) liegen die Vorteile der Visuellen Analogskala: (1) im hohen Auflösungsgrad, (2) im mäßigenden Einfluss auf ein sozial erwünschtes Antwortverhalten, (3) in der hohen Reliabilität und Validität bei der Messung von Emotionen und

Einstellungen und (4) in den intervallskalierten Ergebnissen.

Erfahrungen mit der VAS liegen vor allem im medizinischen Bereich vor, wo diese Skala zur Schmerzmessung Verwendung findet. Huber (2009, S. 7) berichtet von einer **Visual Circle Scale** (VCS), die hinsichtlich Anwenderfreundlichkeit die VAS noch übertreffen soll.

Verbesserungsansätze für die Value Map

Da pencil & paper-Lösungen für die Präferenzmessung nicht zeitgemäß sind, gehen die folgenden Verbesserungsvorschläge von einer elektronischen Lösungsmöglichkeit aus. Die Vorschläge leiten sich direkt aus dem Kapitel 3.2. ab.

In Abb. 6 a wird das verbesserte Skalierungsprinzip anhand eines Beispiels dargestellt. Der Unterschied zur Eingabemaske in Abb. 3 a besteht darin, dass nunmehr die Bewertungen der **Merkmalsausprägungen** nicht mehr auf einer Ratingskala erfolgen, sondern magnitud skaliert werden. Das sichert das Skalenniveau das notwendig ist, um den Marktdurchschnitt zu berechnen. Die Ermittlung der **Steigung** für die Fair Value Line erfolgt nicht mehr mit Hilfe des Konstantsummenverfahrens, sondern wird ebenfalls magnitud skaliert. Und die **Merkmalsgewichte** werden nicht durch ein Konstantsummenverfahren, sondern mittels Paarvergleich nach Saaty ermittelt. D. h. der gesamte Dateninput erfolgt nach einem einheitlichen, vergleichenden Skalierungssystem.

Die Bewertung der Merkmalsausprägungen kann in zwei Modalitäten erfolgen. Entweder direkt über die Eingabe von Zahlen, oder mit Hilfe einer visuellen Verhältnisskala.

Bewertung durch Eingabe von Zahlen (Abb. 6 a). Der Proband wählt einen beliebigen Ankerpunkt aus (hier Anbieter A), dessen Leistungsniveau er gedanklich auf „100“ setzt. Im nächsten Schritt vergleicht er in Relation dazu das Leistungsniveau von B. Im Beispiel stuft er die Leistung von B viermal besser ein und vergibt daher die Zahl „400“. C hält er in Relation zu A für gleich gut, daher erhält C die Zahl „100“ zugewiesen und D stuft er um 33% schlechter ein und vergibt daher die Zahl „67“.

Bei der numerischen Bewertung von Merkmalsausprägungen zeigen sich zuweilen Phänomene, die weiter oben schon angesprochen wurden, wie etwa Vorlieben für ganze Zahlen, Vermeidung von allzu kleinen Verhältnisschätzungen am Anfang oder überhaupt Probleme, Verhältnisurteile als Zahl auszudrücken. All diese Schwierigkeiten können mit dem Einsatz der **visuellen Verhältnisskala** verhindert werden.

Bewertung mit Hilfe der Visuellen Verhältnisskala (Abb. 6 b). Für diese Skala sind die gleichen Vorteile anzuführen, wie sie schon im Zusammenhang mit der Visuellen Analogskala (VAS) genannt wurden: (1) Hohe Auflösung, (2) geringere Nei-

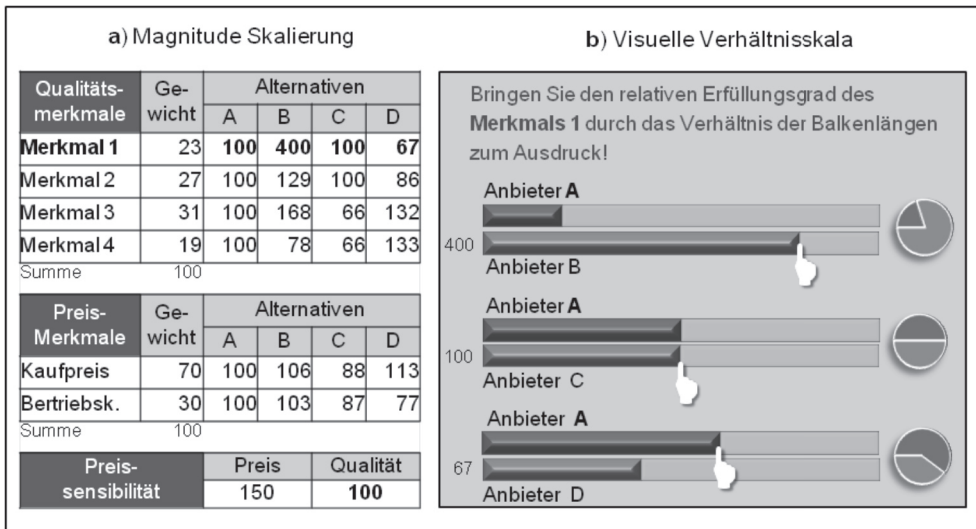


Abb. 6: Verbesserungsansätze Value Map

gung zu sozial erwünschten Antworten, (3) Hohe Güte bei der Messung von Emotionen und Einstellungen. Zusätzlich weist diese Skala (4) ein nahezu unbegrenztes Bewertungskontinuum auf und liefert darüber hinaus (5) verhältnisskalierte Daten. Gegenüber der 9-stufigen Verbalskala von Saaty bietet diese Variante den Vorteil, dass sie völlig ohne Verbalisierungen und Ziffern auskommt und damit im internationalen Einsatz von sprachlichen und kulturellen Unterschieden unbeeinflusst bleibt. Zudem fördert die visuelle Modalität (Längenverhältnisse der Balken) die intuitive Wiedergabe von verhältnisskalierten Empfindungsstärken und Einstellungen. In Abb. 6 werden die Verhältnisse zusätzlich durch die Visual Circle Scale (VCS) dargestellt.

Die Funktionsweise der Skala ist einfach. Sie basiert auf dem Kostansummenverfahren. D. h. verlängert man den einen Balken, verkürzt sich der andere im entsprechenden Verhältnis. Da die Verhältniszahlen eingeblendet werden können, lassen sich bei Bedarf die Längenrelationen exakt einstellen. Dieser Bedarf könnte entstehen, wenn der Nutzen linear mit der Ausprägung eines quantitativen Merkmals steigt und dem Bewertenden die genauen Zahlen (z. B. aus dem Prospekt) vorliegen.

Gegenüber einer Ratingskala ist ein Zeitgewinn zu erwarten. Denn mit einer Ratingskala müssen bei n Objekten n Einschätzungen getroffen werden. Bei einer Magnitude Skalierung sind es aber nur $(n-1)$ Einschätzungen. Allerdings kann im Vergleich zu einer Ratingskala der absolute Erfüllungsgrad der Kundenbedürfnisse nicht gemessen werden. Dieser Nachteil ist aber verkraftbar, weil er keinen Einfluss auf das Kaufverhalten hat, denn selbst von zwei Übeln wählt der Kunde immer das kleine-

re. Für den Anbieter ergibt sich aber ein Informationsverlust hinsichtlich ungelöster Kundenprobleme.

Es wäre auch möglich die Einschätzungen der Probanden in beiden Modalitäten gleichzeitig abzufragen um daraus ein Gütemaß für die Messwerte zu errechnen. In diesem Fall ist aber natürlich mit einer Verlängerung der Befragungszeit zu rechnen.

Aufgrund der methodischen Verwandtschaft zwischen Magnitude Skalierung und dem Paarvergleich nach Saaty ist die visuelle Verhältnisskala auch bei der Durchführung von Paarvergleichen einsetzbar. Insbesondere für die Gewichtung der Qualitätsmerkmale ist der Einsatz des Paarvergleiches nach Saaty zu empfehlen. Durch eine geschickte Strukturierung der Kriterien, lässt sich dabei die erforderliche Anzahl von paarweisen Vergleichen gering halten. Bei der Bewertung der Angebotsalternativen ist das nicht der Fall. Bei mehreren Alternativen steigt die Anzahl der notwendigen Paarvergleiche rasch an. In diesem Fall wird man auf die Magnitude Skalierung zurückgreifen.

Die Lösung lebt also von der Kombinierbarkeit der Einzeltools, um für jeden Anwendungsfall eine kostenoptimale Variante einsetzen zu können.

Fazit

In dieser Arbeit wurde die Customer Value Map als Instrument zur kompositionellen Präferenzmessung dargestellt. Die Value Map misst den Customer Value der Angebote im Vergleich zum Marktdurchschnitt. In diesem rel. Customer Value verdichten sich sämtliche kaufrelevante Größen (rel. Qualität, rel. Preis und Preissensibilität der Kunden) zu einem Präferenzmaß, welches das Ausmaß der Vorziehenswürdigkeit einer Marktleistung in einer einzigen Zahl beschreibt und direkt aus der Value Map abgelesen werden kann (vgl. Abb. 3 b). Die Customer Value Map liefert damit in nur einem Schaubild einen klaren Befund über die Ausgangslage, sowie Anhaltspunkte zur Verbesserung der Marktstellung. Aufgrund der relativ einfachen und damit kostengünstigen Anwendung, stellt sie auch ein praktikables Planungstool für kleinere und mittlere Unternehmen dar.

Eine Schwäche der Value Map liegt vor allem in der Skalierung der rel. Qualitätsposition. Hier schlägt die Basisliteratur die Verwendung von Ratingskalen vor. Das erscheint aber deswegen als problematisch, weil solche Skalen streng genommen nur ein ordinales Messniveau erreichen und demzufolge eine Mittelwertbildung zur Errechnung des Marktdurchschnittes unzulässig ist. Zur Ermittlung eines Mittelwertes müssen die Daten mindestens intervallskaliert sein.

Aus der Analyse alternativer Skalierungstechniken hat sich gezeigt, dass für die Präferenzmessung grundsätzlich den vergleichenden Verfahren der Vorzug zu geben ist. Insbesondere wurden die Stärken und Schwächen des Konstantsummenverfahrens,

der Magnituden Skalierung und des Paarvergleichs nach Saaty diskutiert und die methodische Affinität dieser Techniken aufgezeigt. Sämtliche der genannten Verfahren sind sowohl für die Gewichtung von Produktmerkmalen, als auch für die Bewertung der Merkmalsausprägungen geeignet. Sie liefern verhältnisskalierte Ergebnisse und helfen demzufolge die Nachteile herkömmlicher Ratingskalen zu überwinden und die Präzision der Value Map zu verbessern.

Allen genannten Skalierungstechniken ist gemeinsam, dass den befragten Personen Verhältnisurteile abverlangt werden müssen. Die dabei zuweilen auftretenden Probleme können mit einer visuellen Verhältnisskala (vgl. Abb. 6 b) umgangen werden. Dabei werden die vom Probanden empfundenen Verhältnisse computergestützt in einer visuellen Modalität (relative Balkenlängen) erfasst. Das erlaubt sowohl intuitive, als auch numerisch exakte Verhältnisurteile. Dieses Skalierungsverfahren weist ein nahezu unbegrenztes Bewertungskontinuum und einen hohen Diskriminierungsgrad auf und kommt völlig ohne Verbalisierung aus. Letzteres erweist sich vor allem bei der Bewertung von subjektiven Empfindungsstärken als Vorteil, weil diese nur schwer in Worte zu fassen sind. Die nonverbale Verhältnisskala bringt auch im internationalen Einsatz Vorteile, weil damit Sprach- und Kulturbarrieren überwunden werden können.

Die Magnitude Skalierung stellt in der kompositionellen Präferenzmessung noch ein neues, aber vielversprechendes Skalierungsverfahren dar. Vor allem in Kombination mit Ihren methodisch assoziierten Techniken bietet sie flexible Lösungsmöglichkeiten für unterschiedliche Anwendungsfälle und Präzisionsgrade. Umso mehr verwundert es, dass sie unter den kompositionellen Präferenzmessverfahren bislang noch relativ wenig Beachtung gefunden hat. Das kann aber nur als Ansporn gesehen werden, die Forschung am Sektor der kompositionellen Präferenzmessverfahren weiter voran zu treiben. Denn gegenüber den dekompositionellen Ansätzen weisen sie insbesondere in bestimmten Anwendungsfällen signifikante Vorteile auf.

Den Ausführungen in diesem Beitrag liegt ein Anwendungsfall zugrunde, der sich durch eine hohe Marktkenntnis auf Seiten der Befragten auszeichnet. Der Einsatz der Value Map in der beschriebenen Form ist nur möglich, wenn die Probanden die Anbieter kennen und deren Leistungen in Relation zueinander mit ausreichender Genauigkeit einschätzen können. Diese Bedingung wird z. B. besonders gut in Business-to-Business-Geschäften erfüllt. Dekompositionelle Verfahren, wie z. B. die Conjoint Analyse, stellen für diesen Anwendungsfall aus der Sicht des Verfassers aus folgenden Gründen keine Alternative zur Value Map dar: (1) Die zunehmende Komplexität der Marktleistungen lässt die Anzahl der erforderlichen Merkmale für die Präferenzmessung tendenziell steigen. Aber gerade die Anzahl der Merkmale stellt einen limitierenden Faktor für den Einsatz der Conjoint Analyse dar. (2) Bei der Conjoint Analyse wird lediglich die Nutzenwirkung vorgegebener

Merkmalsausprägungen gemessen. Inwieweit der Kunde diese Merkmalsausprägungen in einer realen Entscheidungssituation auch wirklich wahrnimmt, bleibt unberücksichtigt (*Hartmann* 2004, S. 2). D. h. bei dieser Art der Messung geht man davon aus, dass es keine Wahrnehmungsverzerrungen, wie es in Abb. 1 zum Ausdruck gebracht wurde, gibt. (3) Da bei der Conjoint Analyse die Merkmalsausprägungen verfahrensbedingt definiert werden müssen, ergeben sich insbesondere bei der Verbalisierung emotionaler Produktmerkmale Probleme, weil sich die Ausprägungen diese Merkmale nur schwer in unmissverständliche Worte fassen lassen (*Boetsch* 2008, S. 114).

Autorenbiographie



Dipl.-Ing. Ernst Mairhofer

Studienrichtung International Marketing & Sales Management
FH CAMPUS 02

Ausbildung:

- Wirtschaftsingenieurwesen an der TU-Graz
- VDI-Wertanalytiker (VDI/Mannheim)
- ISO-zertifizierter TQM-Auditor (EQ-Zert/Ulm)
- Geprüfter Unternehmensberater und -organisator

Beruflicher Werdegang:

- *VOEST-Alpine AG Zeltweg (Maschinen und Systeme für den Berg- und Tunnelbau)*, Marketingleiter
- *VOEST-Alpine AG/Linz (Maschinenbau/Factory of the Future)*, Supervisor für Key-Projekte der Produktinnovation
- *VEW AG/Kapfenberg (Finalindustrie und Edelstahl)*, Leiter Marketingkoordination und Absatzpolitik
- *Elektro- und Elektronik Industrieholding AG/Wien*, Projektleiter für Konzernstrategie und Marketing
- *Merkur Versicherung AG/Graz (Finanz- und Servicedienstleistungen)*, Bereichsleiter Strategisches Marketing
- *Selbständiger Unternehmensberater*: Strategieentwicklung, Marketing-, Innovations- und Qualitätsmanagement
- *FH CAMPUS 02, Studiengänge International Marketing & Sales Management*, Hauptberuflicher Lektor
 - Forschungsschwerpunkt: Customer Value Management

Literaturverzeichnis

- Adler, Jost* (2003): Möglichkeiten der Messung von Zahlungsbereitschaften der Nachfrager, Duisburger Arbeitspapiere zum Marketing, Lehrstuhl für Marketing Duisburg
- Backhaus, Klaus et al.* (2006): Multivariate Analysemethoden, 11. Aufl., Springer, Berlin/Heidelberg/New York
- Baum, Heinz-Georg/Coenenberg, Adolf/Günther, Thomas* (2007): Strategisches Controlling, 4. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Boetsch, Tina* (2008): Ansatz zur Customer-Value-basierten Produktgestaltung – eine Analyse am Beispiel der Produktgestaltung in der Airline-Branche, Difo-Druck, Bamberg
- Borg, Ingwer/Staufenbiel, Thomas* (2007): Theorien und Methoden der Skalierung, 4. Aufl., Hans Huber, Bern
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola* (2006): Forschungsmethoden und Evaluation, 4. Aufl., Springer, Heidelberg
- Buzzell, Robert/Gale, Bradley* (1987): The PIMS Principles, The Free Press, New York
- D'Aventi, Richard* (2007): Mapping your Competitive Position, in: Harvard Business Review, November, S. 110–120
- Diller, Hermann* (2008): Preispolitik, 4. Aufl., Kohlhammer, Stuttgart
- Eckert, Jochen/Schaaf, René* (2009): Verfahren zur Präferenzmessung – Eine Übersicht und Beurteilung existierender und möglicher neuer Self-Explicated-Verfahren, in: Journal für Betriebswirtschaft, Vol. 59, No. 1, S. 31–56
- Fantapiè Altobelli, Claudia* (2011): Marktforschung, 2. Aufl., UVK/Lucius, München
- Foscht, Thomas/Swoboda, Bernhard* (2007): Käuferverhalten, 3. Aufl., Gabler, Wiesbaden
- Funke, Frederik* (2004): Vergleich Visueller Analogskalen mit Kategorienskalen in Offline- und Onlinedesign, Magisterarbeit am Institut für Soziologie des Fachbereichs Sozial- und Kulturwissenschaften der Justus-Liebig-Universität Gießen, Kassel
- Gale, Bradley* (1994): Managing Customer Value – Creating Quality & Service That Customers Can See, The Free Press, New York
- Grunert, Klaus* (1983): Magnitude-Skalierung, in: Marketing ZFP, Heft 2, S. 108–112
- Haberfellner et al.* (2002): Systems Engineering – Methodik und Praxis, Industrielle Organisation, Zürich
- Haedrich, Günther/Kuß, Alfred/Kreilkamp, Edgar* (1986): Der Analytic Hierarchy Process – Ein neues Hilfsmittel zur Analyse und Entwicklung von Unternehmens- und Marketingstrategien, in: WiSt, Heft 3, S. 120–126
- Hartmann, Adriane* (2004): Kaufentscheidungsprognose auf Basis von Befragungen – Modelle, Verfahren und Beurteilungskriterien, DUV, Wiesbaden
- Häusel, Hans* (2010): Brain View – Warum Kunden kaufen, Haufe, München
- Helm, Roland/Steiner, Michael* (2008): Präferenzmessung – Methodengestützte Entwicklung zielgruppenspezifischer Produktinnovationen, Kohlhammer, Stuttgart
- Henn, Harald* (1999): Customer-Value-Implementierung – Ansätze und Praxisbeispiele zur wertorientierten Unternehmensführung, DUV, Wiesbaden
- Hentschel, Bert* (1995): Multiattributive Messung von Dienstleistungsqualität, in: Bruhn, Manfred/Stauss, Bernd (Hrsg.): Dienstleistungsqualität, 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 347–378
- Huber, Jörg* (2009): Die Leiden sichtbar machen, in: Mathys, Move! 39, Jän/Feb., S. 6–7
- Hüttner, Manfred/Schwarting, Ulf* (2002): Grundzüge der Marktforschung, 7. Aufl., Oldenbourg, München/Wien

- Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm* (2001): Marketing Management, 10. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Leszinski, Ralf/Marn, Michael* (1997): Setting value, not price, in: The MCKinsey Quarterly, Nr. 1, S. 98–115
- Luchs, Robert/Neubauer, Franz-Friedrich* (1986): Qualitätsmanagement – Wettbewerbsvorsprung durch Differenzierung, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt
- Mairhofer, Ernst* (2010): Customer Value Management – Wie findet man die richtige Balance zwischen Kunden- und Gewinnlogik? in: Grabl, Enrique (Hrsg.): Schriftenreihe Wissenschaft und Praxis, Band 6, Leykam, Graz, S. 9–36
- Malik, Fredmund* (1994 a): Die wichtigsten Marketingfragen, in: Malik on Management Nr. 4, MZSG Management Zentrum St. Gallen, St. Gallen, S. 71–74
- Malik, Fredmund* (1994): Methode und Anwendung der Kundennutzenanalyse, in: Malik on Management Nr. 4, MZSG Management Zentrum St. Gallen, St. Gallen, S. 65–70
- Malik, Fredmund* (2011): Strategie – Navigieren in der Komplexität der Neuen Welt, Campus, Frankfurt
- Matzler, Kurt* (2000): Customer Value Management, in: Die Unternehmung, 54. Jg., Heft 4, S. 289–308
- Meißner, Martin/Decker, Reinhold/Adam, Nadine* (2011): Ein empirischer Validitätsvergleich zwischen Adaptive Self-Explicated Approach (ASE), Pairwise Comparison-based Preference Measurement (PCPM) und Adaptive Conjoint Analysis (ACA), in: *ZfB*, 81, S. 423–426
- Meixner, Oliver/Haas, Rainer* (2010): Wissensmanagement und Entscheidungstheorie, Facultas, Wien
- Metzler, Patrick* (2005): Nutzenorientierte Markenführung, Dissertation, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Westfälischen Wilhelms-Universität, Münster
- Meyer, Jürgen* (1992): Wie Qualität den Unternehmenserfolg fördert – Erfahrungen von PIMS, in: Little, Arthur D. (Hrsg.): Management von Spitzenqualität, Gabler, Wiesbaden, S. 37–47
- Nitzsch, Rüdiger* (1993): Analytic Hierarchy Process und Multiattributive Werttheorie im Vergleich, in: *WiSt*, Heft 3, S. 111–116
- PIMS Associates of The Strategic Planning Institute* (1984): Using PIMS, VII. Developing A Product Quality Strategy, London, Cambridge
- Saaty, Thomas* (1980): The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation, Mc Graw-Hill, New York
- Sarges, Florian* (2008): Direkte versus indirekte Präferenzmessung – Ein Vergleich des Analytic Hierarchy Prozess mit der Conjoint Analyse, VDM Müller, Saarbrücken
- Schnell, Rainer/Hill, Paul/ Esser, Elke* (2011): Methoden der empirischen Sozialforschung, 9. Aufl., Oldenburg, München
- Skiera, Bernd/Gensler, Sonja* (2002): Berechnung von Nutzenfunktionen und Marktsimulationen mit Hilfe der Conjoint-Analyse (Teil I), in: *WiSt*, Heft 4, S. 200–206
- Steiner, Michael* (2007): Nachfragerorientierte Präferenzmessung – Bestimmung zielgruppenspezifischer Eigenschaftssets auf Basis von Kundenbedürfnissen, DUV, Wiesbaden
- Teichert, Thorsten* (2001): Nutzenschätzung in Conjoint-Analysen – Theoretische Fundierung und empirische Aussagekraft, DUV, Wiesbaden
- Trommsdorff, Volker* (2004): Konsumentenverhalten, 6. Aufl., Kohlhammer, Stuttgart
- Wegener, Bernd* (1978): Einstellungsmessung in Umfragen: Kategorische vs. Magnitude-Skalen, in: ZUMA-Nachrichten No. 3, S. 3–27

Einsatz operativer Vertriebscontrollinginstrumente in österreichischen B2B-Unternehmen

Effizienzsteigerung in Produktion und Verwaltung ist längst unternehmerische Tagesordnung. Viele Ansätze und Möglichkeiten wurden diesbezüglich sowohl theoretisch durchleuchtet als auch praktisch umgesetzt. Hingegen wurde mit einer professionellen Vertriebssteuerung zur gezielten Produktivitätssteigerung im Vertrieb bei einem Großteil der Unternehmen noch nicht einmal begonnen. Dieser Beitrag befasst sich mit der Identifikation produktivitätssteigernder Faktoren im Vertrieb zur Verbesserung des Einsatzes operativer Vertriebscontrollinginstrumente in österreichischen B2B-Unternehmen.

Gender Differences in Complaint Behaviour and Implications for the Complaint Management Process

Customer feedback is crucial for learning about clients' needs and is particularly important in the services sector, where expectations and quality evaluation is strongly based on subjectivity. Feedback and articulated complaints are both key to preventing customers from changing providers. This paper aims to investigate gender differences regarding determinants that are relevant to complaint management. It provides recommendations for action to enable companies to effectively design their complaint management process to take these differences into account.

Präferenzmessverfahren – Identifikation von Verbesserungspotenzialen am Beispiel der Customer Value Map

Präferenzmessverfahren zählen zu den wichtigsten Tools im Marketing. Sie helfen die Kundenbedürfnisse besser zu verstehen und die Verkaufschancen eines bestehenden oder neuen Produktes vorherzusagen. Sie operationalisieren die Marketingidee, indem sie konsequent die Kundenwünsche hinterfragen und die relevanten Anbieter hinsichtlich der Erfüllung dieser Wünsche vergleichend gegenüberstellen. Die vorliegende Arbeit untersucht die in der Customer Value Map (kompositionelles Präferenzmessverfahren) gebräuchlichen Skalierungsverfahren auf bestehende Schwächen und identifiziert Verbesserungspotenziale.



ISBN 978-3-7011-7860-5

Leykam Buchverlag
verlag@leykam.com
www.leykamverlag.at