

Beiträge zur wirtschaftswissenschaftlichen  
und technisch-wissenschaftlichen Forschung  
**Band 6**

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

**Österreichs Hidden Champions**  
**Customer Value Management**  
**Psychologische Aspekte der Online-Werbung**  
**Gender Marketing**  
**Fokussierter Online-Vertrieb**

Leykam



FH-Studienrichtung  
International Marketing & Sales Management

Österreichs Hidden Champions  
Customer Value Management  
Psychologische Aspekte der Online-Werbung  
Gender Marketing  
Fokussierter Online-Vertrieb



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 6**

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

**Österreichs Hidden Champions  
Customer Value Management  
Psychologische Aspekte der Online-Werbung  
Gender Marketing  
Fokussierter Online-Vertrieb**



Leykam

© by Leykam Buchverlagsgesellschaft m.b.H. Nfg. & Co. KG, Graz 2010  
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 978-3-7011-7736-3

[www.leykamverlag.at](http://www.leykamverlag.at)

# Inhalt

Vorwort .....	7
<i>Ernst Mairhofer</i>	
Customer Calur Management: Wie findet man die richtige Balance zwischen Kunden- und Gewinnlogik? .....	9
<i>Georg Jungwirth</i>	
Österreichs mittelständische Weltmarktführer aus der Sicht des Marketing ....	37
<i>Martin Duque</i>	
Psychologische Aspekte der Onlinewerbung .....	65
<i>Oliver Wieser</i>	
Fokussierter Online-Vertrieb im Multi-Channel-Retailing .....	93
<i>Eva Koban-Röß und Daniela Eustacchio</i>	
Customer Calue Management: Am Point of Sale – Geschlechterspezifische Unterschiede .....	125



---

## Vorwort

„Praxisorientierte Ausbildung auf Hochschulniveau“ lautet der Bildungsauftrag an die Fachhochschulen. Die Studiengänge der Studienrichtung „International Marketing & Sales Management“ der FH *CAMPUS 02* setzen diesen Auftrag konsequent um:

- Wir nutzen unser Netzwerk in der Wirtschaft und unsere Eigentümerstruktur für die Entwicklung bedarfsorientierter Studienangebote.
- Wir vermitteln aktuelles Fachwissen am Stand der Wissenschaft mit hoher Praxisrelevanz.
- Wir leben Angewandte Forschung & Entwicklung
  - einerseits über die Konzentration auf wirtschaftlich interessante Fragestellungen
  - und wollen darüber hinaus mit unserer F&E-Tätigkeit auch zur Wertsteigerung, Innovation und Entwicklung von Unternehmen beitragen.

Dies stellt natürlich hohe Ansprüche an unser Lehr- und Forschungspersonal. Bei der Auswahl unserer Lektorinnen und Lektoren legen wir daher großen Wert auf deren fachliche, didaktische und wissenschaftliche Kompetenz sowie entsprechende Praxiserfahrung.

Unser wissenschaftliches Personal bindet unsere Studierenden aktiv in seine Forschungstätigkeit ein. Hochmotivierte Studentinnen und Studenten haben in ihren Diplom- und Bachelorarbeiten einen äußerst wertvollen Beitrag zu unseren Forschungsaktivitäten geleistet. Herzlichen Dank dafür!

Ein großes Dankeschön auch an die Forscherinnen und Forscher unserer Studiengänge, die sich immer wieder mit Begeisterung, hohem Involvement und großem Engagement auf neue Herausforderungen einlassen und dadurch immer wieder tolle Leistungen und interessante Forschungsergebnisse hervorbringen.

Einen Auszug dieser Ergebnisse wollen wir mit dieser Broschüre nach außen kommunizieren. Sie soll dazu beitragen, dass

- all unsere Studierenden von diesen Erkenntnissen profitieren
- unsere Unternehmens- und Hochschulpartner einen Einblick in unsere Forschungsthemen erhalten und deren Interesse an gezielter Kooperation in Forschung & Entwicklung mit unseren Studiengängen noch weiter geweckt wird.

Beleuchten Sie mit uns die Erfolgsgeheimnisse der „Hidden Champions“, die „Psychologischen Aspekte der Onlinewerbung“ und stellen Sie sich mit uns den Herausforderungen des E-Selling sowie gelebter Kundenorientierung – sowohl aus Sicht des Gender Marketings als auch des Customer Value Managements.

Wissen bedeutet Vorsprung! – Gerade in den Disziplinen Marketing & Sales ist „die Nasenlänge voraus“ ausschlaggebend für den Erfolg. Liebe Leserin und lieber Leser, wir freuen uns mit dieser Ausgabe der *CAMPUS* 02-Schriftenreihe ein Stück dieses Weges gemeinsam mit Ihnen gehen zu dürfen!



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

---

*Ernst Mairhofer*

## **Customer Value Management**

### **Wie findet man die richtige Balance zwischen Kunden- und Gewinnlogik?**

Mit „Customer Value“ ist in dieser Arbeit der Wert gemeint, den ein Kunde erhält (Kundenperspektive) und nicht etwa der Wert den ein Kunde für einen Anbieter darstellt (Anbieterperspektive). Diese Klärung erscheint wichtig, weil in der deutschsprachigen Literatur Customer Value mit „Kundenwert“ übersetzt wird und dort für beide Betrachtungsperspektiven zur Anwendung kommt.

Das Customer Value Management hat seine Wurzeln im PIMS-Forschungsprogramm (*Buzzell/Gale* 1987, 103 ff.). Mit den Arbeiten von *Gale* (1994), *Woodruff* (1997) und einigen anderen wurde es zur neuen Herausforderung für das Marketing, weil es traditionelle Ansätze dieser Disziplin – z.B. die Kundenzufriedenheit und den USP – in einem neuen Licht erscheinen ließ (*Matzler* 2000, S. 289).

In der Zwischenzeit hat das Thema weiter an Bedeutung gewonnen, sowohl in der Theorie als auch in der Praxis. So hat z. B. die American Marketing Association ihre Definition von Marketing geändert, um der Bedeutung des Customer Value Rechnung zu tragen (*Graf/Maas* 2008, S. 1).

Dennoch scheint das Thema noch in den Kinderschuhen zu stecken (*Graf/Maas* 2008, S. 15). Sowohl in der englischsprachigen als auch in der deutschsprachigen Forschung bestehen große Defizite bei den begrifflichen Festlegungen und bei der theoretischen Fundierung des Customer Value Management (*Wachter* 2006, S. 3 f.). Und das obwohl in dem Konstrukt Customer Value Möglichkeiten gesehen werden, Marketing als Konzept der marktorientierten Unternehmensführung zu operationalisieren (*Backhaus* 2006, S.7).

Daraus ergeben sich für die vorliegende Arbeit zwei Zielsetzungen:

- Präzisierung des Begriffes Customer Value. Dabei soll es aber nicht um eine vergleichende Gegenüberstellung von Verbaldefinitionen gehen, sondern es soll vielmehr der Versuch gemacht werden, das Konstrukt aus der Analyse eines Austauschprozesses logisch abzuleiten.
- Entwurf einer Rahmenstruktur, die das Wesen des Customer Value Management im unternehmerischen Gesamtzusammenhang erkennen lässt. Insbesondere

re soll gezeigt werden, welche Überlegungen das Handeln leiten, welche Möglichkeiten der Gestaltung es gibt und welche Rahmenbedingungen den Gestaltungsspielraum eingrenzen, wenn es darum geht, sowohl die Markt- als auch die Gewinnposition eines Anbieters nachhaltig zu sichern.

## Austauschprozess und Customer Value

Im ersten Schritt soll eine klare Vorstellung davon gewonnen werden, was unter dem Begriff Customer Value zu verstehen ist. Traditioneller Weise beschäftigt sich das Marketing mit Prozessen, bei denen eine Leistung und eine Gegenleistung getauscht werden (Kotler/Bliemel 2001, S. 16). Betrachtet man diese elementare Marketingaufgabe näher, lässt sich daraus eine Definition für den Customer Value ableiten.

### Leistung

In Abbildung 1 ist ein typischer Austauschprozess zwischen einem Anbieter und einem Nachfrager dargestellt, bei dem ein Produkt gegen Geld getauscht wird.

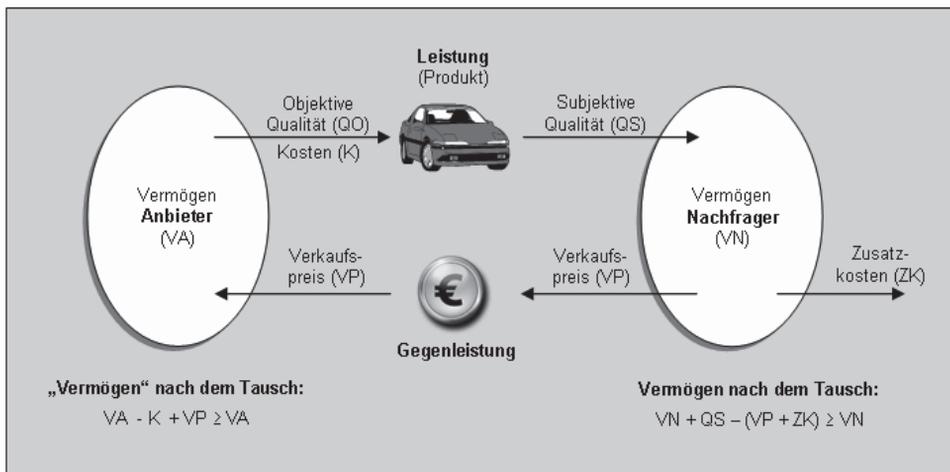


Abb. 1: Austauschprozess (eigene Darstellung)

Unter Produkt kann grundsätzlich alles (Sach- und/oder Dienstleistungen, Personen, Orte, Ideen usw.) verstanden werden, was zur Befriedigung eines Bedürfnisses angeboten werden kann (Kotler/Bliemel 2001, S. 716). Absatzobjekte lassen sich durch Eigenschaften bzw. Merkmale beschreiben. Für ein Auto könnten das die Merkmale Motorleistung, Ausstattung, Farbe, Marke usw. sein. Produkte werden

---

von Kunden nicht um ihrer Selbstwillen gekauft, sondern lediglich aufgrund ihrer nutzenstiftenden Wirkung (Fillip 1997, S. 7). Sie sind demzufolge nicht Selbstzweck sondern Mittel zum Zweck. Diese Sichtweise kommt auch im Konzept der Means-End Chain zum Ausdruck (Kuß 1994, S. 256 ff.). Wenn Kunden die Produktqualität beurteilen, tun sie das nicht nur auf der Ebene des Gesamtproduktes, sondern auch auf der Ebene der einzelnen Merkmale (Matzler 2003, S.308).

Bei der Qualität eines Austauschobjektes ist zwischen objektiver und subjektiver Qualität zu unterscheiden. Unter objektiver Qualität (QO) wird die Beschaffenheit eines Produktes verstanden, also die Gesamtheit seiner Merkmale und der jeweilige Grad ihrer Ausprägungen (Fillip, 1997, S. 26). Objektiv ist hier im Sinne von intersubjektiv nachprüfbar zu verstehen. Für die Leistungserstellung und -verwertung eines Austauschobjektes mit einer bestimmten objektiven Qualität (QO) fallen beim Anbieter die Kosten (K) an (Abb. 1), sie stellen die Vollkosten pro Leistungseinheit dar.

Unter subjektiver Qualität (QS) versteht man hingegen den von einem Nachfrager subjektiv wahrgenommenen Erfüllungsgrad von Bedürfnissen (Fillip 1997, S. 26). Das entspricht dem wahrgenommenen Nutzen der Mikroökonomik (Glaser 1994, S. 49).

Zwischen objektiver und subjektiver Qualität besteht eine Asymmetrie, weil der Anbieter die Leistung anders bewertet als der Nachfrager. Für den Anbieter stellen die Kosten (K) die Bewertungsbasis dar. Für den Nachfrager ist es die subjektive Qualität (QS), also der empfundene Nutzen. Damit Marktwirtschaft überhaupt stattfinden kann, muss  $QS > K$  sein (Plinke 2000, S. 53). D. h. ein Anbieter muss eine Leistung hervorbringen, die für einen anderen mehr Wert besitzt als für ihn selbst.

Da kein Nachfrager für einen Nutzen bezahlt, den er nicht wahr nimmt, ist der Anbieter gefordert für die notwendigen Informationen und Signale zu sorgen (Porter 1986, S. 188 ff.). In einem Austauschprozess geht es daher nicht nur um Leistung und Gegenleistung, sondern auch um Informationen (Kaas 1990, S. 35).

Der Unterschied zwischen objektiver und subjektiver Qualität liegt auch darin, dass ein Austauschobjekt zwar immer nur eine objektive Qualität besitzen kann, im Extremfall aber über so viele subjektive Qualitäten verfügt, wie es Betrachter gibt. Anders ausgedrückt: Die subjektive Qualität kann auch als (subjektives) Urteil des Betrachters über die objektive Qualität aufgefasst werden (Glaser 1994, S. 14). Urteile sind immer subjektiv und unterliegen Einflüssen (situativen, sozialen, persönlichen), die sich im Zeitablauf verändern. Daher handelt es sich bei der subjektiven Qualität um eine dynamische Größe.

Nicht bei allen Produkteigenschaften ist ein Qualitätsurteil vor dem Kauf möglich. So können z.B. sogenannte Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften vom Kunden erst nach dem Kauf bzw. überhaupt nicht überprüft werden (Kaas 1996, 243 f.). In diesen Fällen kann der Kunde nur ein Qualitätsversprechen wahrnehmen, das vom Anbieter zusätzlich glaubhaft gemacht werden muss (Kaas 1990, S. 545 f.).

Zwischen objektiver und subjektiver Qualität lässt sich ein funktionaler Zusammenhang der Form  $QS = f(QO)$  herstellen. D. h. jeder Merkmalsausprägung (objektive Qualität) kann ein entsprechender Kundennutzen (subjektive Qualität) zugeordnet werden. Die sich ergebende Kurve wird in der Literatur als Nutzenfunktion (Haberfellner/Nagel/Becker 2002, S. 210 f.; Diller 2003, S. 265) bezeichnet. Diesen Funktionsverlauf macht sich z. B. das sogenannte KANO-Modell zu Nutze, um Produktmerkmale entsprechend ihrer nutzenstiftenden Wirkung zu klassifizieren (Sauerwein 2000, S. 1 ff.).

Anhand der Nutzenfunktion lässt sich die Asymmetrie zwischen dem, was der Anbieter hervorbringt (objektive Qualität) und dem, was der Kunde kauft (subjektive Qualität) bewusst machen:

- Was für den Kunden von Nutzen ist, entscheidet allein der Kunde.
- Nicht alles was der Anbieter hervorbringt, ist für den Kunden von Nutzen.
- Nicht alles was für den Kunden von Nutzen ist, kann der Anbieter wirtschaftlich hervorbringen.
- Der Zusammenhang zwischen Gestehungskosten und Nutzen ist selten proportional.
- Was der Kunde nicht wahrnimmt, kann auch keinen Nutzen stiften.
- Was der Kunde wahrnimmt, muss nicht der objektiven Qualität entsprechen.
- Man sollte nicht davon ausgehen, dass sich der Kunde immer der nutzenstiftenden Wirkung bewusst ist.
- Der Anbieter, der die nutzenstiftende Wirkung seiner Produkte nicht kennt, läuft Gefahr zu teuer oder zu billig zu verkaufen.

Aus der Asymmetrie zwischen subjektiver und objektiver Qualität entsteht an der Schnittstelle zwischen Markt und Unternehmen eine zentrale Herausforderung für das Marketing. Diese Herausforderung besteht in der systematischen „Übersetzung“ subjektiver Nutzenkategorien in objektive Produkt- und Prozessstandards und umgekehrt.

Kaas (1990, S. 541) sieht die Hauptfunktionen im Marketing in der Informationsgewinnung (Leistungsfindung) und in der Informationsübertragung (Leistungsbeurteilung). In dieser Definition kommt auch die angesprochene „Übersetzungsaufgabe“ zum Ausdruck. Methodisch kann die Lösung dieser Aufgabe durch das Quali-

ty Function Deployment (*Saatweber 1997*, S. 13 ff.; *Kortus-Schultes 1998*, S. 87 ff.) unterstützt werden.

## Gegenleistung

Um in den Genuss einer Leistung zu kommen, ist vom Kunden eine Gegenleistung zu erbringen (Abb. 1). Diese Gegenleistung besteht in erster Linie in dem vom Kunden zu entrichtenden Verkaufspreis (VP). Neben dem Verkaufspreis berücksichtigt der Kunde in der Regel aber auch noch andere Aufwandsgrößen, die beim Kauf und der Nutzung des Produktes für ihn schlagend werden. Diese zusätzlichen „Opfer“ werden nachfolgend als Zusatzkosten (ZK) bezeichnet. Nach *Pechtl (2005, S. 1 f.)* lassen sich diese Zusatzkosten in Folgekosten, Divergenz- und Transaktionskosten unterteilen:

Unter Folgekosten sind z.B. Wechselkosten, Betriebskosten, Reparatur- und Wartungskosten oder Recyclingkosten zu verstehen. Unter Divergenzkosten fallen z.B. alle Kosten um das Produkt an seinen Bestimmungsort zu bringen (räumliche Divergenzkosten). Sie sind nicht nur monetärer Natur, sondern beinhalten auch die aufzuwendende Zeit, sowie sämtliche physischen Anstrengungen des Transportes. Transaktionskosten beinhalten Such-, Vereinbarungs-, Kontroll- und Durchsetzungskosten. Sie können sowohl ex-post, als auch ex-ante auftreten. Auch sie müssen nicht nur monetärer Art sein.

Der Kostenbegriff ist hier also weit ausgelegt und beinhaltet alle monetären, zeitlichen, physischen und psychischen „sacrifices“ die der Kunde zusätzlich zum Verkaufspreis auf sich nehmen muss (*Zeithaml 1988, S. 11*).

Nach *Diller (2008, S.32)* spielen Zusatzkosten bei Konsumenten eine eher untergeordnete Rolle für die Kaufentscheidung. Im B2B-Bereich dürfte das Gegenteil der Fall sein. Ungeklärt ist auch noch, wie Kunden nicht monetäre Zusatzkosten in Geldeinheiten bewerten und mit dem Verkaufspreis verrechnen (*Pechtl 2005, S.2*).

Das Gesamtopfer für den Kunden setzt sich somit aus dem Verkaufspreis (VP) und den Zusatzkosten (ZK) zusammen. Um beide Opferkomponenten zu einem Begriff zusammenzufassen, wird auf die erweiterte Preisdefinition nach *Diller (2008, S.32)* zurückgegriffen. Danach stellt der Preis (P) die Summe aller mittelbar oder unmittelbar mit dem Kauf eines Produktes verbundenen Ausgaben eines Käufers dar. Daraus folgt die Festlegung für diese Arbeit:  $\text{Preis (P)} = \text{Verkaufspreis (VP)} + \text{Zusatzkosten (ZK)}$ .

Auch der Preis (P) unterliegt – wie der Nutzen – der subjektiven Wahrnehmungsoptik des Kunden. Zur Preiswahrnehmung vergleiche *Diller (2003, S. 259 ff.)*.

Die Durchführung des Austauschs ist natürlich auch für den Anbieter nicht „gratis“ (*Plinke* 2000, S. 45). Zusatzkosten fallen folglich auch bei ihm an, was aber in Abb. 1 aus Übersichtlichkeitsgründen nicht explizit dargestellt wird. Die Zusatzkosten stecken hier implizit in den Kosten (K).

So wie sich im Austauschprozess für beide Partner Zusatzkosten ergeben können, so ist es auch denkbar, dass ein Zusatznutzen entsteht (*Plinke* 2000, S. 45 ff.). So gibt es z. B. Leute, die Shopping nicht als zeitraubende Tätigkeit betrachten, sondern darin ein bereicherndes Erlebnis sehen. Diese Personen würden dann den zeitlichen Aufwand mental nicht als „Kosten“, sondern als „Nutzen“ verbuchen. In Abb. 1 ist auch dieser allfällige Zusatznutzen nicht explizit dargestellt. Das beeinträchtigt unsere Überlegungen im nächsten Abschnitt aber nicht, weil man sich die Zusatzkosten auch als Nettogröße, bei der ein etwaiger Zusatznutzen schon in Abzug gebracht wurde, vorstellen kann.

### **Voraussetzung für den Austausch**

Bei einem Austausch stehen sich mindestens zwei Parteien gegenüber, die potenziell an einem Austausch interessiert sind und in ihrem Vermögen Dinge besitzen, die jeweils der anderen Partei als wertvoll erscheinen. In Abbildung 1 ist ein Anbieter mit dem Vermögen VA (Betriebsvermögen) und ein Nachfrager mit dem Vermögen VN (Privatvermögen) dargestellt. Es soll ein Produkt gegen Geld getauscht werden.

Damit es überhaupt zu einem Austausch kommt, müssen beide Parteien das Gefühl gewinnen, dass sie sich dabei verbessern können, aber zumindest nicht verschlechtern. Das heißt Grundvoraussetzung ist, dass sich ihr Vermögen mehrt, oder wenigstens gleich bleibt. Denn wer möchte schon mehr hingeben, als er im Gegenzug dafür erhält (*Plinke* 2000, S. 50 f.).

Die Vorstellung, dass nach dem Tausch beide Parteien besser da stehen als vorher, mag auf den ersten Blick als unmöglich erscheinen. Die Tatsache, dass es sich bei einem Austausch um kein „Nullsummen-Spiel“ (*Plinke* 2000, S. 52) handelt, liegt in der Asymmetrie zwischen objektiver und subjektiver Qualität begründet.

„Bilanziert“ man in Abb. 1 das Vermögen der beiden Austauschpartner um die beim Austausch jeweils erfolgten Wertzu- und -abflüsse (Pfeile), ergibt sich für den Anbieter die notwendige Bedingung für den Austausch zu:  $VA + VP - K \geq VA$ . Diese Bedingung ist nur zu erfüllen, wenn  $VP - K \geq 0$  ist. Wenn also der erzielte Verkaufspreis (VP) die Kosten (K) übersteigt. Aber jeder von uns kennt Beispiele, wo das nicht der Fall war und es trotzdem zu einem Austausch gekommen ist. Daher sei noch einmal darauf hingewiesen, dass es sich bei den Kosten (K) nicht um Kosten im streng betriebswirtschaftlichen Sinne handelt. Sie enthalten

auch Zusatzkosten (ZK), die umso kleiner ausfallen, je größer ein allfälliger Zusatznutzen (z.B. Chance auf Folgegeschäfte, Deckungsbeiträge usw.) erscheint.

Für den Nachfrager ergibt sich die notwendige Bedingung für den Austausch in ähnlicher Weise zu:  $VN + QS - (VP + ZK) \geq VN$ . Mit unserer Festlegung von oben, wonach wir die Summe von  $(VP + ZK)$  zum Preis (P) zusammenfassen, ergibt sich:  $VN + QS - P \geq VN$ . Diese Bedingung kann nur erfüllt werden wenn,  $QS - P \geq 0$  ist. D. h. der Kunde kauft nur dann, wenn er das Gefühl hat, mindestens so viel zu erhalten (QS) wie er opfern (P) muss. Die Differenz zwischen subjektiver Qualität und (subjektivem) Preis stellt den Customer Value dar. Je größer er ist, umso grösser ist der Kaufanreiz für den Kunden (*Kotler/Bliemel* 2001, S. 57). Daraus ergibt sich: Customer Value (CV) = QS – P. Damit die formale Schreibweise auch für die weiteren Überlegungen übersichtlich bleibt, soll an dieser Stelle eine Festlegung getroffen werden: Statt „QS“ wird in der Folge einfach „Q“ geschrieben, womit die subjektive Qualität angesprochen ist. Daraus ergibt sich:

$$\text{Customer Value (CV)} = \text{Qualität (Q)} - \text{Preis (P)} \quad \text{Formel (1)}$$

Dass es sich beim Customer Value um eine subjektive und dynamische Größe handelt, ergibt sich aus der vorangegangenen Beschreibung seiner Elemente. Dass er auch eine relative Größe darstellt, wird in Kapitel 3.4 noch deutlicher herausgearbeitet.

Von den traditionellen Ansätzen im Marketing unterscheidet sich der Customer Value vor allem durch die Berücksichtigung der Opferkomponente, die weder im Konzept der Kundenzufriedenheit (*Matzler* 2000, S. 305), noch im Rahmen der Unique Selling Proposition (*Backhaus/Voeth* 2007, S. 23) eine Rolle spielt. Die Nichtberücksichtigung des Preises (P), der vom Kunden beim Kauf eines Produktes zu entrichten ist, wird in hohem Maße als realitätsfremd eingestuft (*Fillip* 1997, S. 132).

Für das Konstrukt Customer Value existiert in der Literatur eine Vielzahl unterschiedlicher Bezeichnungen. *Kotler/Bliemel* (2001, S. 59) sprechen z. B. von „Nettonutzen“ und „Wertgewinn“. *Plinke* (2000, S. 50) verwendet den Begriff „Austauschrelation“. Er betrachtet also das Konstrukt nicht als Differenz, sondern als Verhältnis von Nutzen zu Opfer. *Gale* (1994, S. xiv) und *Kordupleski* (2003, S. 7) sprechen explizit von Customer Value und beschreiben ihn ebenfalls als Verhältnis. *Diller* (2008, S. 263) verbindet das Value Konzept mit dem Begriff „Preiswürdigkeit“.

Ob der Customer Value als Differenz oder als Verhältnis aufgefasst wird, spielt für die Konzeptualisierung keine Rolle. Forschungsarbeiten zeigen aber, dass Kunden eher in Differenzen, als in Verhältnisgrößen denken (*Kotler/Bliemel* 2001, S. 60).

In der Literatur ist man sich weitgehend einig, dass die Kaufentscheidung durch den Abgleich (trade off) von subjektiver Qualität (Q) und Preis (P) geleitet wird. In Fällen, in denen der Preis als Qualitätsindikator fungiert, ist der Customer Value allerdings wenig aussagekräftig (*Kuß* 2003, S. 301). Der Verbraucher ist mündiger geworden und neigt heute weniger zu einer preisorientierten Qualitätsbeurteilung als früher (*Diller* 2008, S. 152).

## **Value Framework**

Das vorangegangene Kapitel hat gezeigt, was unter dem Customer Value zu verstehen ist, wie er sich von traditionellen Marketingkonstrukten unterscheidet und wie er die Kaufentscheidung der Kunden bestimmt. In den folgenden Abschnitten geht es um das Management dieser Größe.

### **Zweck und Aufbau des Frameworks**

Seit jeher ist es das Ziel im Marketing, Gewinne durch Zufriedenstellung der Kunden zu erreichen. Damit war aber nie die Maximierung der Kundenzufriedenheit gemeint (*Kotler* 1977, S. 23). Denn das würde ja bedeuten, das beste Produkt der Welt zum Null-Tarif zu liefern. Das hätte beim Kunden zwar maximale Glücksgefühle ausgelöst, die Anbieter aber in den finanziellen Ruin getrieben. Kundenzufriedenheit ist nicht Selbstzweck sondern Mittel zum Zweck. Über die richtige „Dosierung“ dieses Mittels finden sich in der Literatur aber nur vage Angaben (*Kotler/Bliemel* 2001, S. 67).

Für ein wirksames Customer Value Management stellt sich eine ähnliche Frage: Wie findet man die richtige Balance zwischen Kundenlogik und Gewinnlogik?

Um diese Frage zu beantworten, wird ein Erklärungsmodell entwickelt, das in der Folge als Value Framework bezeichnet wird und das Zusammenspiel der relevanten Elemente zeigt. Die maßgeblichen Impulse für dieses Framework lieferten die Beiträge von *Schmalen/Pechtl* (2009), *Besanko et al.* (2007), *Enders/König* (2006) und *Plinke* (2000).

In Abbildung 2 ist das Value Framework beispielhaft dargestellt. Es visualisiert die Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen Wertschöpfung und Wertaufteilung für ein bestimmtes Produkt.

Um sich das Zusammenwirken der Elemente im Framework besser vorstellen zu können, wird vorerst der grundsätzliche Aufbau von Abbildung 2 erläutert. Die Elemente in diesem Bezugssystem sind Säulen, deren unterschiedliche Höhen, unterschiedliche Werte in Geldeinheiten (GE) repräsentieren. Eine entsprechende

Skala findet sich am linken Rand der Grafik. So repräsentiert z. B. die Säule „Qualität (Q)“ einen Wert von 16 GE. Bei der Säule „Wohlfahrtsgewinn (WG)“ sind es 12 Geldeinheiten (16 GE – 4 GE). Sämtliche Säulen im Framework sind miteinander fest verbunden (durchgezogene, horizontale Linien).

Im Framework gibt es zwei Arten von Säulen, helle und dunkle. Die hellen Säulen stellen starre Verbindungen im Framework dar, können aber durch aktive Maßnahmen in ihrer Höhe verändert werden. Die dunklen Säulen hingegen sind elastisch und verändern ihre Höhe passiv durch Zug oder Druck, der von den hellen Säulen ausgeht.

Aus diesem Vorstellungsbild lassen sich zwei wichtige Verständnisregeln für das Zusammenspiel der Elemente im Framework ableiten. Erstens, die Ursache für Höhenverschiebungen im Framework geht immer von hellen Säulen aus. Zweitens, von der Wirkung dieser Höhenveränderung können nur dunkle Säulen betroffen sein.

Ein Beispiel soll das Zusammenspiel von Ursache und Wirkung verdeutlichen: Wird in Abb. 2 der Verkaufspreis (VP) um 2 GE erhöht (Ursache), erhöht sich auch die Produzentenrente (PR) um 2 GE, während sich die Konsumentenrente (KR) und der Customer Value (CV) um 2 GE verringert (Wirkung).

So weit der Aufbau und die Funktionsweise des Value Frameworks. Im folgenden Abschnitt geht es um die inhaltliche Interpretation der Zusammenhänge.

## **Wertschöpfung und Wertaufteilung**

Im Value Framework (Abb. 2) werden die Säulen zu zwei Gruppen formiert dargestellt. Links die Säulengruppe der Wertschöpfung (Value creation) und rechts die Säulengruppe der Wertaufteilung (Value capturing). Zu den englischen Bezeichnungen vergleiche die Arbeit von *Enders/König/Hungenberg* (2006, S. 5 ff.) und die dort angegebene Literatur.

### *Wertschöpfung*

Da Werte zuerst intern im Unternehmen geschaffen werden müssen, bevor es um ihre Aufteilung zwischen Unternehmen und Kundschaft gehen kann, erschließt sich die Logik des Frameworks am leichtesten von links nach rechts.

Man erkennt, dass der „Wohlfahrtsgewinn“ (*Schmalen/Pechtl* 2009, S. 255) für ein Produkt umso höher ausfällt, je besser es einem Unternehmen gelingt, eine möglichst hohe Qualität (Q) zu möglichst geringen Kosten (K) zu erbringen.

Die beiden hellen Säulen (Q und K) symbolisieren somit die Hauptaufgaben jedes Unternehmers. Nämlich Werte für den Kunden zu schaffen, und zwar so effizient wie möglich. Der Wohlfahrtsgewinn ist ein Maßstab dafür, wie gut man die unternehmerischen Aufgaben erfüllt hat. In der englischsprachigen Literatur wird der Wohlfahrtsgewinn als „economic value created“ (*Besanko 2007, S. 354*) oder kurz als „value created“ (*Enders/König/Hungenberg 2006, S. 6*) bezeichnet.

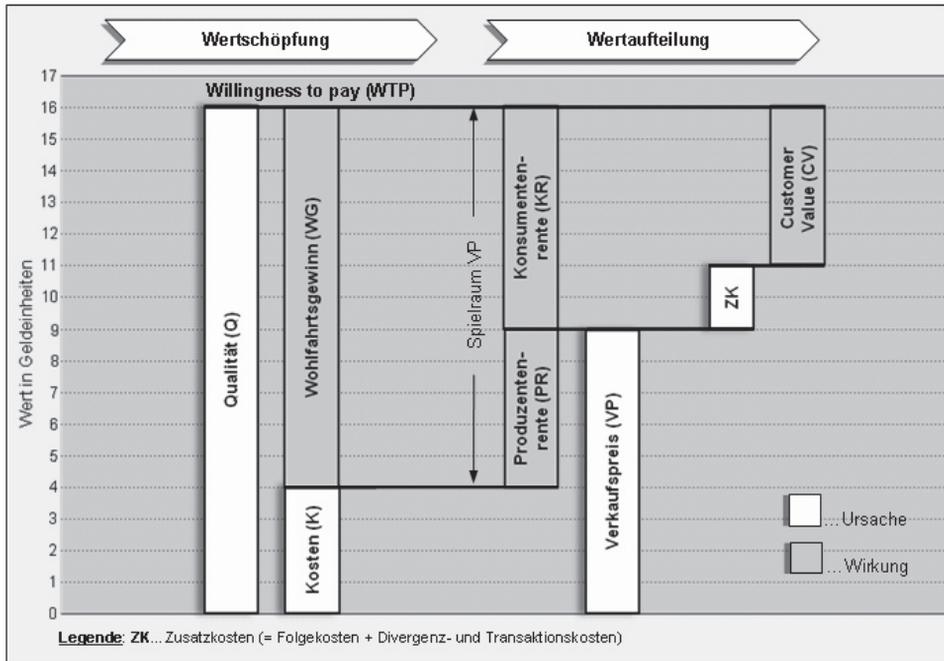


Abb. 2: Value Framework (in Anlehnung an *Schmalen/Pechtl 2009, S. 256*)

Die Bestimmungsgrößen für den Wohlfahrtsgewinn sind demzufolge die subjektive Qualität (Q) und die Kosten (K). Um die subjektive Qualität (Q) im Value Framework abbilden zu können, ist es erforderlich ein geldwertes Äquivalent für diese Größe zu finden. Zu diesem Zweck bietet sich die sogenannte Preis- bzw. Zahlungsbereitschaft (Willingness to pay) an. Die Zahlungsbereitschaft gibt an, wie viel ein Kunde für ein bestimmtes Produkt maximal zu zahlen bereit ist (*Simon/Fassnacht 2009, S. 84*). Die Zahlungsbereitschaft entspricht somit der subjektiven Produktqualität (Q) – ausgedrückt in Geldeinheiten (GE).

Im Framework (Abb. 2) bringt der dargestellte Anbieter ein Produkt hervor, für dessen Qualität (Q) die Kunden maximal 16 Geldeinheiten (GE) zu zahlen bereit sind. Die Willingness to pay (WTP) beträgt daher 16 GE. Da die Kosten (K) 4 GE ausmachen, ergibt sich der Wohlfahrtsgewinn (WG) zu 12 GE. Formalisiert lässt sich schreiben:  $WG = Q - K$  oder anders ausgedrückt,  $WG = WTP - K$ . Da der

Anbieter in Abb. 2 die Fähigkeit besitzt eine Leistung hervorzubringen, die für einen anderen mehr Wert repräsentiert ( $WTP = 16$ ) als für ihn selbst ( $K = 4$ ), ist die grundsätzliche Austauschbedingung  $Q > K$  erfüllt.

Der Wohlfahrtsgewinn ist ein Maß für die Leistungsfähigkeit eines Anbieters. Diese Leistungsfähigkeit besteht darin, Ressourcen in Kundennutzen zu transformieren und zwar möglichst effektiv und effizient.

Effektivität ist ein externes Leistungsmaß, das angibt, inwieweit der Output eines Unternehmens die Erwartungen der Kunden trifft. Effizienz hingegen, ist ein internes Leistungsmaß, das sich aus der Differenz zwischen Output und Input ergibt (*Plinke 2000, S. 86; Kortus-Schultes 1998, S. 46 f.*). „Effektivität und Effizienz bilden das Fundament jedes wirtschaftlichen Erfolgs“ (*Bauer/Stokburger/Hammerschmidt 2006, S. 22*).

In Abb. 2 beträgt die Effektivität des Outputs 16 GE. Der Input beläuft sich auf 4 GE. Somit ergibt sich die Effizienz zu 12 GE (Output minus Input). Das entspricht dem Wohlfahrtsgewinn (WG).

Eine hohe Leistungsfähigkeit ist die Voraussetzung für hohe Wohlfahrtsgewinne. Unterschiedliche Anbieter einer Branche besitzen aufgrund unterschiedlicher Leistungspotenziale und -prozesse unterschiedliche Voraussetzungen. Der Wohlfahrtsgewinn (WG) bildet die absolute Obergrenze für die zu erzielende Produzentenrente (PR).

### *Wertaufteilung*

Nur als Monopolist wird es einem Anbieter gelingen, den gesamten Wohlfahrtsgewinn für sich zu vereinnahmen. In einem kompetitiven Umfeld wirken Wettbewerbskräfte, die den Anbieter zwingen, den Wohlfahrtsgewinn mit seinen Kunden zu teilen.

Die aufteilende Funktion übernimmt dabei der Verkaufspreis (VP). Das ist jene Zahl an Geldeinheiten, die ein Käufer für eine Mengeneinheit eines Produktes entrichten muss (*Simon/Fassnacht 2009, S. 6*). Der Verkaufspreis teilt den Wohlfahrtsgewinn in die Produzentenrente (PR) und in die Konsumentenrente (KR). In der englischsprachigen Literatur wird von „Producer Surplus“ und von „Consumer Surplus“ gesprochen (*Besanko et al. 2007, S. 354*).

In Abb. 2 ist leicht zu erkennen, dass mit sinkendem Verkaufspreis (VP) die Produzentenrente (PR) kleiner wird, während die Konsumentenrente (KR) wächst. Für den Kunden wird demzufolge das Produkt attraktiver, denn der Verkaufspreis liegt

nunmehr unter jenem Betrag, den er für die wahrgenommene Qualität (Q) bereit gewesen wäre zu bezahlen. Er hat somit das Gefühl mehr bekommen zu haben, als er gegeben hat. Dieses Gefühl, mindestens so viel zu erhalten wie man gibt, ist die Grundvoraussetzung, damit Kunden kaufen (vgl. Kapitel 2.3.). Aus dem Framework (Abb. 2) kann die wertaufteilende Wirkung des Verkaufspreises (VP) direkt abgelesen werden:

Wohlfahrtsgewinn (WG) = Produzentenrente (PR) + Konsumentenrente (KR)

Produzentenrente (PR) = Verkaufspreis (VP) – Kosten (K)

Konsumentenrente (KR) = Qualität (Q) – Verkaufspreis (VP)

oder anders ausgedrückt

Konsumentenrente (KR) = Willingness to pay (WTP) – Verkaufspreis (VP)

Der Spielraum für den Verkaufspreis ist nach oben von der Willingness to pay (WTP) begrenzt, denn der Kunde wird auf Sicht gesehen für das Produkt nicht mehr bezahlen, als seiner Wertschätzung entspricht. Die untere Grenze für den Verkaufspreis bilden die Kosten (K), denn langfristig ist es für einen Anbieter unumgänglich, dass er für seine Leistungen Verkaufspreise realisiert, die mindestens seine Kosten decken. Formal kann man daher schreiben:  $Q \geq VP \geq K$ .

Der Anbieter wird trachten die Produzentenrente (PR) so hoch wie möglich zu halten. Nützt er den Spielraum für den Verkaufspreis nach oben hin voll aus, erreicht die Produzentenrente (PR) die Höhe des Wohlfahrtsgewinns (WG). Je höher der Wohlfahrtsgewinn, umso höher die Produzentenrente.

Die erzielbare Produzentenrente (PR) hängt aber nicht nur von der Höhe des Wohlfahrtsgewinns ab, sondern auch von den bereits angesprochenen Wettbewerbskräften (*Porter* 1986, S. 23), die in einer Branche wirksam werden. Diese fünf Kräfte lassen sich in zwei Gruppen zusammenfassen:

- Die Intensität des Wettbewerbs und die Verhandlungsmacht der Kunden:  
Diese Wettbewerbskräfte wirken verkaufspreissenkend. Der einzelne Mineralwasseranbieter auf einer Party kann den Durst der Tänzer voll ausnutzen und den Wohlfahrtsgewinn zur Gänze abschöpfen. Der Verkaufspreis wird sich auf der Höhe der Zahlungsbereitschaft bewegen. Sobald es mehrere Mineralwasseranbieter gibt, sinkt der realisierbare Verkaufspreis nahe an die Einstandskosten (*Grant* 2006, S. 101).
- Die Verhandlungsmacht der Zulieferer:  
Sie wirkt kostensteigernd. In Branchen, in denen ein Anbieter wichtige Vorleistungen von monopolistischen Lieferanten bezieht, besteht die Gefahr, dass seine Produzentenrente durch höhere Kosten schrumpft.

Abb. 2 zeigt: Wenn der Verkaufspreis (VP) das einzige vom Kunden empfundene „Opfer“ darstellt, entspricht die Konsumentenrente (KR) dem Customer Value (CV). In vielen Fällen bezieht der Kunde aber neben dem Verkaufspreis (VP) auch noch andere Aufwandsgrößen in seine Angebotsbewertung mit ein, die in Kapitel 2.2. als Zusatzkosten (ZK) bezeichnet wurden. Diese Zusatzkosten (ZK) schmälern die Konsumentenrente und bilden laut Festlegung in Kapitel 2.2. zusammen mit dem Verkaufspreis (VP) den vom Kunden wahrgenommenen Preis (P).

Nunmehr lassen sich direkt aus dem Framework (Abb. 2) drei Definitionsvarianten für den Customer Value ableiten:

Customer Value (CV) = Qualität (Q) – Preis (P) *Formel (1)*

Customer Value (CV) = Willingness to pay (WTP) – Preis (P) *Formel (2)*

Customer Value (CV) = Konsumentenrente (KR) – Zusatzkosten (ZK) *Formel (3)*

Ein Customer Value Management setzt voraus, dass der Customer Value gemessen werden kann. In den obigen Gleichungen ergeben sich aber auf den ersten Blick Operationalisierungsprobleme. So ist z.B. in Gleichung (1) die Messung der Qualität (Q) nur auf einer dimensionslosen Nutzenskala vorstellbar. Hier muss ein Bezug zwischen Nutzen und Zahlungsbereitschaft hergestellt werden (z.B. X Geldeinheiten/Nutzenpunkt), damit alle Elemente der Gleichung in einer einheitlichen Dimension (Geldeinheiten) vorliegen. Die Frage nach der Ermittlung der Zahlungsbereitschaft stellt sich auch in Gleichung (2). In der Literatur (*Adler 2003; Balderjahn 2003*) finden sich Methoden zur Messung der Zahlungsbereitschaft, die aber zum Teil sehr aufwendig sind. Hier müssen messtechnisch praktikable Ansätze gefunden werden. Offen ist auch wie die Zusatzkosten berücksichtigt werden können.

### **Stellhebel im Customer Value Management**

In der Literatur ist man sich weitgehend einig, dass der Customer Value das Kaufverhalten der Kunden prägt. Wenngleich die wenigsten Autoren den Begriff Customer Value explizit verwenden (*Kotler/Bliemel 2001, S. 57; Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 57; Plinke 2000, S. 56; Backhaus/Voeth 2007, S. 15 f.; Schmalen/Pechtl 2009, S. 256; Phillip 1997, S. 132*).

Alle angeführten Autoren lassen explizit erkennen, dass es beim Customer Value um eine relative Größe geht. Das heißt der größte Customer Value wird nutzlos, wenn der Hauptkonkurrent in den Augen des Kunden auf einen größeren verweisen kann. Für das Customer Value Management stellen sich demnach zwei zentrale Fragen:

- 1.) Wie groß ist der Customer Value heute und wie groß sollte er sein?
- 2.) An welchen „Stellschrauben“ kann gedreht werden, um ihn zu vergrößern?

Die Beantwortung der Frage nach der gegenwärtigen Customer Value-Position, setzt ein geeignetes Messinstrument voraus (vgl. Kapitel 4.).

Zur Frage wie groß der Customer Value sein sollte, lässt sich aber auf Basis des Wirtschaftlichkeitsprinzips (*Schmalen/Pechtl* 2009, S.9) eine grundsätzliche Überlegung anstellen. D. h. soll der Customer Value nach dem Maximal- oder nach dem Minimalprinzip festgelegt werden? Also soll mit gegebenen Mitteln getrachtet werden, einen größtmöglichen Customer Value zu erreichen (Maximalprinzip) oder sollte man einen gerade ausreichend großen Customer Value mit den geringsten Mitteln zu realisieren versuchen (Minimalprinzip)? Ausreichend groß ist ein Customer Value dann, wenn der Vorsprung zur Konkurrenz gerade ausreicht, die Kunden an sich zu ziehen. In dieser Diskussion empfehlen *Backhaus/Voeth* (2007, S. 17 ff) den zweiten Weg. Die Autoren argumentieren, dass die Überbetonung der Effektivitätsbedingung im Marketing nicht selten dazu geführt hätte, dass die Effizienzbedingung auf der Strecke geblieben ist.

Der Empfehlung, den Customer Value nicht so groß wie möglich, sondern nur so groß wie notwendig auszulegen, schließt sich der Verfasser dieses Beitrags an. Markterfordernisse bestimmen die internen Standards (Qualität, Zeit, Kosten) und nicht etwa umgekehrt. Und diese Standards sind vom Marketing zu setzen, diese Aufgabe ist nicht delegierbar. In diesem Zusammenhang wird auf die bereits angesprochene „Übersetzungsfunktion“ des Marketings hingewiesen.

Kostenziele können erst festgelegt werden, wenn die Verkaufspreis- und Gewinnziele feststehen. Und Verkaufspreisziele stehen – wie der Customer Value zeigt – in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der Qualitätsposition (Q). Der traditionelle Marketing-Mix (product, price, place, promotion) der nunmehr seit über 60 Jahren (*Meffert/Burmann/Kirchgeorg* 2008, S. 745) die Marketingtheorie beherrscht, ist irreführend. Er erweckt den Eindruck, als würde es sich dabei um voneinander unabhängige Instrumente handeln, zumal die vier Instrumente in den meisten Lehrbüchern getrennt voneinander abgehandelt werden.

Es erscheint auch wenig konsequent, dass die Erweiterung der 4 P's auf den 7P-Ansatz (ergänzt um: people, processes, physical facilities) nur im Zusammenhang mit Dienstleistungen diskutiert wird (*Meffert/Burmann/Kirchgeorg* 2008, S. 22). Wie bereits ausgeführt wurde, begründen Potenziale und Prozesse die Höhe des Wohlfahrtsgewinns und sind daher auch für physische Standardprodukte relevant. Bei physischen Standardprodukten entzieht sich zwar die Leistungserstellung dem unmittelbaren Kundenurteil, begründet aber das Leistungsergebnis und das ist sehr wohl Gegenstand der Kundenbewertung. Es scheint zu kurz gegriffen, wenn man Marketing auf die für den Kunden sichtbare Wirkungsebene reduziert und die Voraussetzung für erwünschte/notwendige Wirkungen als gegeben annimmt oder völlig ignoriert.

Zur zweiten Frage liefert das Value Framework (Abb.2) direkt die Antwort. Die gesuchten „Stellschrauben“ werden im Framework durch die hellen Säulen veranschaulicht. Der Customer Value lässt sich einerseits über den Wohlfahrtsgewinn und andererseits über den Preis (P) beeinflussen.

#### *Maßnahmen zur Steigerung des Wohlfahrtsgewinns:*

- Qualität (Q) anheben! Dabei ist zu prüfen, ob an der objektiven oder subjektiven Qualität „gedreht“ werden muss. Denn wenn der Kunde die Qualität nachhaltig wahrnehmen soll, muss sie vorerst objektiv vorhanden sein. Aber oftmals ist objektive Qualität vorhanden, ohne jemals subjektiv wahrgenommen zu werden. Je nach Ursache, ist entweder das Produkt oder die Kommunikation zu verbessern.

Der Erfolg der Maßnahmen hängt von einigen internen Fähigkeiten ab: Z. B. wie gut man die artikulierten und latenten Kundenprobleme versteht, wie gut man einschätzen kann, was die Kunden von der Leistung der Wettbewerber halten, wie gut es gelingt, Kundenanforderungen in interne Qualitätsstandards zu „übersetzen“, welche internen Systeme dafür sorgen, dass diese Standards auch eingehalten werden und last but not least, wie gut es gelingt, die Kunden von der Leistung zu überzeugen.

Bedingung: Qualitätsverbesserung > Kostensteigerung

Beispiel (siehe Abb. 2): Die Qualität (Q) wird auf 20 GE angehoben. Die damit verbundene Kostensteigerung beträgt 2 GE. Der Wohlfahrtsgewinn steigt daher um 2 GE. Erhöht der Anbieter jetzt den Preis lediglich um das Ausmaß der Kostensteigerung, beträgt die Verbesserung des Customer Value 2 GE. Erhöht der Anbieter den Preis um 3 GE, haben beide – der Anbieter wie der Kunde – 1 GE gewonnen.

- Kosten (K) senken! Diese Maßnahme scheint auf den ersten Blick nicht in der Verantwortung von Marketing zu liegen. Demzufolge ist sie in der Vergangenheit auch zu wenig wahrgenommen worden (*Backhaus/Voeth 2007, S.18*). Das Value Framework (Abb. 2) zeigt aber, dass die Kosten (K) – wie die Qualität (Q) – den Wohlfahrtsgewinn und damit den Customer Value beeinflussen.
- Bedingung: Die Kostensenkung verursacht keinen Qualitätsverlust.
- Beispiel (siehe Abb. 2): Die Kosten werden auf 2 GE gesenkt. Der Wohlfahrtsgewinn steigt daher um 2 GE. Diesen gestiegenen Wohlfahrtsgewinn kann nun der Anbieter entweder zur Gänze einbehalten, dann steigt die Produzentenrente (PR) um diese 2 GE. Oder er teilt mit dem Kunden, in dem er den Preis um 1 GE senkt. Dann haben beide, wie oben, 1 GE gewonnen. Geeignete Methoden zur Kostensenkung sind z. B. die Wertanalyse und Ansätze, die im Bereich Prozess- und Qualitätsmanagement entwickelt wurden.

Steigt der Wohlfahrtsgewinn, steigt die zu verteilende „Beute“ (*Schmalen/Pechtl* 2009, S.257). Eine größere „Beute“ kann dann, wie die Beispiele gezeigt haben, zum Vorteil beider Transaktionspartner aufgeteilt werden. Im Fall der Qualitätssteigerung könnte man plakativ sagen: „Shareholder Value“ durch „Customer Value“ (*Pechtl* 2005, S. 7).

*Maßnahmen zur Senkung des Preises (P):*

- Zusatzkosten (ZK) senken! Beispielsweise durch eine leichtere Erreichbarkeit der Geschäftsstätte, bequemere Parkmöglichkeiten und geringere Wartezeiten an der Kassa könnte sich ein Anbieter Customer Value-Vorteile gegenüber seiner Konkurrenz verschaffen. Ja vielleicht sogar dann, wenn seine Verkaufspreise höher liegen als beim Wettbewerb (*Pechtl* 2005, S. 6). Denn Preise zu senken ist eine vielversprechende Strategie, so lange es sich dabei nicht um den Verkaufspreis, sondern um die Zusatzkosten handelt.
- Verkaufspreis (VP) senken! Diese Maßnahme erhöht den Customer Value am schnellsten, weil Preisvorteile leichter kommunizierbar sind. Sie sind vom Wettbewerb aber auch am schnellsten zu imitieren, was nicht selten in eine desaströse Preisspirale führt. Diesen Preiskampf überlebt auf Dauer nur der, der aufgrund seiner Kostenposition über einen ausreichend hohen Verkaufspreisspielraum verfügt (Abb. 2).

In diesem Abschnitt wurde aufgezeigt, worin die Bedeutung des Customer Value als zentrale Orientierungsgröße für Marketingentscheidungen liegt und durch welche Maßnahmen er in seiner Höhe beeinflusst werden kann.

Dass der Customer Value immer relativ zum Wettbewerb zu sehen ist, wurde oben schon angesprochen. Dieser Gedanke soll im folgenden Kapitel noch weiter vertieft werden. Insbesondere soll herausgearbeitet werden, dass es zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen auch intern um relative Positionen geht. Man wird erkennen, dass es sich beim Wettbewerbsvorteil um eine Medaille mit zwei Seiten handelt.

## **Überlegenheit als Erfolgsprinzip**

Die Zunahme der Wettbewerbsintensität stellt die Dominanz der Kundenorientierung im Marketing, d. h. die einseitige Fokussierung auf nur einen Marktteilnehmer in Frage (*Meffert/Burmann/Kirchgeorg* 2008, S. 285).

Unter Markt versteht man den abstrakten Ort, an dem Angebot und Nachfrage aufeinander treffen (*Schmalen/Pechtl* 2009, S. 1). Folglich darf sich ein Marketing, verstanden als Konzept einer marktorientierten Unternehmensführung nicht alleine am Kunden orientieren, sondern hat den Wettbewerb mit zu berücksichtigen. Das Strategische Dreieck von *Ohmae* (1982, S. 92) mit den Eckpunkten: Anbieter –

Kunde – Wettbewerb, macht das deutlich. „Kundenorientierung alleine reicht nicht aus, sie muss bewusst und nachdrücklich mit einer Wettbewerbsorientierung verbunden werden“ (Grosse-Oetringhaus 1990, S. 96). Aus einer Orientierung am Kunden alleine, lässt sich kein Steuerungskonzept für den Customer Value ableiten.

In kompetitiven Märkten können die Kunden zwischen verschiedenen Angeboten wählen. In einer solchen Situation entscheidet die relative Überlegenheit zum Wettbewerb. Die Kaufentscheidung des Kunden wird nur dann zu Gunsten eines bestimmten Anbieters ausfallen, wenn dieser die Kaufbedingungen erfüllt:

- Erste Kaufbedingung (notwendige Bedingung):  
 $CV = Q - P \geq 0$   
 Die Differenz zwischen Qualität und Preis (Customer Value) darf aus Kundensicht nicht negativ sein, weil jeder Kunde im Austauschprozess mindestens so viel erhalten will wie er gibt (Plinke 2000, S. 50).
- Zweite Kaufbedingung (hinreichende Bedingung):  
 $CV \text{ Anbieter} > CV \text{ Wettbewerb.}$  (Gleich gut genügt nicht!)  
 Der Anbieter erhält den Zuschlag nur dann, wenn sein Customer Value (in den Augen des Kunden) grösser ist als der Customer Value der besten Alternative (Plinke 2000, S. 56).

Im Value Framework (Abb. 3) ist die Wettbewerbssituation zweier Anbieter A und B beispielhaft dargestellt. Zu Gunsten der Übersichtlichkeit wurden keine Zusatzkosten (ZK) berücksichtigt, sodass die Konsumentenrente dem Customer Value entspricht. Die Produzentenrente wird in dieser Darstellung (der Kürze wegen) mit „Gewinn (G)“ bezeichnet.

In Abb. 3 besitzt der Anbieter A eine überlegene Marktposition. Er bietet die bessere Qualität (Q) zu einem günstigeren Verkaufspreis (VP) als B. Er besitzt also gegenüber B sowohl einen Qualitätsvorteil (QV) als auch einen Preisvorteil (PV). Er erfüllt mit seinem Angebot sowohl die notwendige ( $Q - P \geq 0$ ) als auch die hinreichende (der Kunden sieht keine bessere Alternative) Kaufbedingung. Er hat gute Chancen, dass sich der Kunde für ihn entscheidet. Allgemein lässt sich schreiben:

$$CV\text{-Vorteil} = \text{Qualitätsvorteil (QV)} + \text{Preisvorteil (PV)} \qquad \text{Formel (4)}$$

Dieser subjektiv wahrgenommene Vorteil ist der eigentliche Grund, warum sich Kunden für einen bestimmten Anbieter entscheiden. Kunden kaufen CV-Vorteile!

Plinke (2000, S. 79) bezeichnet den CV-Vorteil als (positive) Netto-Nutzen-Differenz. Backhaus/Voeth (2007, S. 15 ff.) sprechen von einem komparativen

Konkurrenzvorteil (KKV). Dieses Konstrukt ist allerdings etwas weiter gefasst als die Denkfigur in Formel (4). Der KKV ist zusätzlich an eine Effizienzbedingung geknüpft. Wobei allerdings nicht nachvollzogen werden kann, wann diese Effizienzbedingung erfüllt ist.

Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008, S. 57) sprechen von Netto-Nutzen-Vorteil und setzen dieses Konstrukt mit dem Begriff Wettbewerbsvorteil und Unique Selling Proposition (USP) gleich. Dieser begrifflichen Gleichsetzung muss ausdrücklich widersprochen werden. Bezüglich Wettbewerbsvorteil findet sich die Begründung weiter unten. Die Unique Selling Proposition kann deswegen nicht gleich gesetzt werden, weil sie nur die Nutzenkomponente, nicht aber die Opferkomponente anspricht (Reeves 1963, S. 57 f.; Backhaus/Voeth 2007, S. 23).

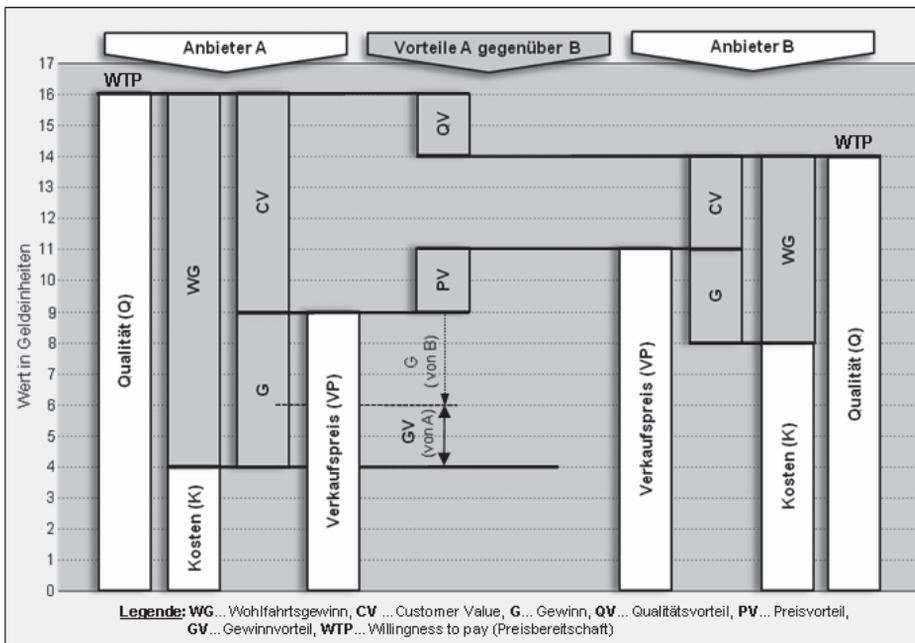


Abb. 3: Vorteilspositionen (eigene Darstellung)

Für das in Abb. 3 dargestellte Beispiel lässt sich unter Verwendung der Formel (4) der CV-Vorteil für A gegenüber B in Geldeinheiten (GE) ausdrücken:

$$QV + PV = CV\text{-Vorteil} \rightarrow 2 \text{ GE} + 2 \text{ GE} = \underline{4 \text{ GE}} \text{ oder:}$$

$$CV \text{ A minus } CVB = 7 \text{ GE} - 3 \text{ GE} = 4 \text{ GE.}$$

In Abb. 3 ist weiters erkennbar, dass der Anbieter A auch einen Gewinnvorteil (GV) besitzt. Dieser resultiert aus der Differenz zwischen Gewinn von A und Gewinn von B.

Während es sich beim CV-Vorteil um einen Vorteil für den Kunden (Kundenvorteil) handelt, stellt der Gewinnvorteil einen Vorteil für den Anbieter dar (Anbiervorteil).

Die Summe der nach außen und nach innen gerichteten Vorteilspositionen ergibt den Wettbewerbsvorteil (*Plinke* 2000, S. 87). Formal kann man schreiben:

$$\text{Wettbewerbsvorteil} = \text{CV-Vorteil} + \text{Gewinnvorteil (GV)} \quad \text{Formel (5)}$$

Beide Vorteilskomponenten sind zwei Seiten ein und derselben Medaille, nämlich des Wettbewerbsvorteils. Während der CV-Vorteil die für den Kunden sichtbare und somit kaufentscheidende Seite dieser Medaille darstellt, ist der Gewinnvorteil für den Kunden unsichtbar und somit nicht kaufrelevant. Der Gewinnvorteil stellt aber einen „versteckten“ CV-Vorteil dar, weil unser Anbieter A (Abb.3) genau um diesen Betrag mehr Preisspielraum als B zur Verfügung hat. In einem Preiskampf hätte A den längeren Atem.

In Formel (5) ist der CV-Vorteil auch im Sinne von „weniger schlecht“ zu verstehen, weil der Kunde von zwei Übeln immer das geringere wählt. Hingegen ist eine Auslegung des Gewinnvorteils (GV) im Sinne von „weniger Verlust“ nicht zulässig!

Für das in Abb. 3 dargestellte Beispiel lässt sich unter Verwendung der Formel (5) der Wettbewerbsvorteil für A gegenüber B in Geldeinheiten (GE) ausdrücken:

$$\text{CV-Vorteil} + \text{Gewinnvorteil (GV)} = \text{Wettbewerbsvorteil} \rightarrow 4 \text{ GE} + 2 \text{ GE} = 6 \text{ GE}$$

Der Wettbewerbsvorteil kann auch aus der Differenz der Wohlfahrtsgewinne ermittelt werden (*Besanko et al.* 2007, S. 355). Für unseren Anbieter A (Abb. 3) ergibt sich somit der Wettbewerbsvorteil aus der Differenz von WGA minus WGB zu:  $12 \text{ GE} - 6 \text{ GE} = 6 \text{ GE}$

Der Wettbewerbsvorteil von A resultiert aus einem Qualitätsvorteil (2 GE) und einem Kostenvorteil (4 GE). Zusammen also wieder 6 GE. Formal kann man schreiben:

$$\text{Wettbewerbsvorteil} = \text{Qualitätsvorteil (QV)} + \text{Kostenvorteil (KV)} \quad \text{Formel (6)}$$

In einem Großteil der Marketingliteratur (*Meffert/Burmann/Kirchgeorg* 2008, S. 57; *Meffert* 2000, S. 267; *Bruhn* 2004, S. 16) wird der Begriff Wettbewerbsvorteil mit dem gleich gesetzt, was hier als CV-Vorteil thematisiert wurde. Die relative Kosten- bzw. Gewinnsituation bleibt dabei völlig unberücksichtigt. Ein solches Verständnis von Wettbewerbsvorteil greift zu kurz:

- Weil ein vom Kunden konstatiertes CV-Vorteil keine Aussage über die Gewinnlage des Anbieters zulässt. Und ein CV-Vorteil verbunden mit massiven Verlusten

ten kaum als Kennzeichen bestehender Wettbewerbsvorteile gewertet werden kann.

- Andererseits ist auch eine Konstellation denkbar, bei der einer von zwei Anbietern einen Wettbewerbsvorteil besitzt, obwohl die Kunden die beiden Angebote hinsichtlich Qualität und Preis als völlig ident einstufen. Das ist dann möglich, wenn der eine die Leistung zu geringeren Kosten erbringt als der andere. Also über Gewinnvorteile verfügt. Er könnte den Gewinnvorteil zur Senkung der Verkaufspreise nutzen und so seinem Angebot in den Augen der Kunden wieder den notwendigen CV-Vorteil verschaffen. Gewinnvorteile sind „versteckte“ CV-Vorteile. Für Marketer, die sich der Zusammenhänge nicht bewusst sind oder diese ignorieren, besteht die Gefahr, Wettbewerber zu unterschätzen.
- Die Gleichsetzung von CV-Vorteil und Wettbewerbsvorteil wäre nur dann möglich, wenn alle Unternehmen gleich effektiv und effizient arbeiten könnten. Das widerspricht aber nicht nur der praktischen Erfahrung, sondern auch dem Ressourcenorientierten Ansatz der Managementlehre (*Knyphausen* 1993, S. 771 ff.).
- Kernaussage dieses Abschnitts ist, dass sich ein Customer Value Management nicht nur am Kunden, sondern auch am Wettbewerb zu orientieren hat. Denn in kompetitiven Märkten geht es nicht darum gut zu sein, sondern es kommt darauf an, besser zu sein als die anderen (*Malik* 1994, S. 51). Es geht also immer um relative Positionen, sowohl nach außen, als auch nach innen. Nach außen heißt das konkret, einen CV-Vorteil aus Kundensicht zu besitzen und nach innen heißt das, Gewinne zu erzielen, die größer sind als beim Wettbewerb – aber zumindest nicht geringer. Ein so verstandenes Customer Value Management verbindet den „Market Based View“ mit dem „Resource based View“ und wird zum Management von Wettbewerbsvorteilen.

## **Fazit und Implikationen für das Marketing**

Es konnte gezeigt werden, dass es sich beim Customer Value um ein Konstrukt handelt, das sich aus elementaren Überlegungen zum Austauschprozess ableiten lässt. Neu ist die Berücksichtigung der Opferkomponente, die in den traditionellen Marketingansätzen (Kundenzufriedenheit und Unique Selling Proposition) nur implizit oder gar nicht berücksichtigt wird. Nach Ergebnissen empirischer Studien korreliert der Customer Value als Nettogröße (Nutzen minus Opfer) stärker mit den Kaufabsichten der Konsumenten als die Nutzenkomponente alleine (*Fillip* 1997, S. 132). Mit der messtechnischen Operationalisierung des Konstrukts sind noch einige Probleme verbunden. Auf der Nutzenseite ist es die Frage der multiattributiven Modellierung von Absatzobjekten (*Steiner* 2007, S. 4) und auf der Opferseite die Berücksichtigung der Zusatzkosten und psychologischer Preisphänomene.

Bei einem Austausch ist klar zwischen subjektiver und objektiver Qualität zu unterscheiden. Aus der Asymmetrie dieser beiden Qualitätsperspektiven ergibt sich die Notwendigkeit für einen methodischen Brückenschlag, der die subjektiven Kundenbedürfnisse in interne Produkt- und Prozessstandards „übersetzt“. Klare Zielvorgaben (Qualität, Zeit, Kosten) nach innen sind die Voraussetzung für eine effektive und effiziente Leistungserstellung und damit für hohe Wohlfahrtsgewinne.

Das Value Framework zeigt den Zusammenhang zwischen Wertschöpfung und Wertaufteilung. Der Verkaufspreis übernimmt dabei die wertaufteilende Funktion. Der Verkaufspreisspielraum ist durch die Effektivität und Effizienz der Leistungserstellung determiniert. Er ist umso grösser, je leistungsfähiger das Unternehmen ist (Resource-Based View). Wie weit der Wohlfahrtsge Gewinn ausgeschöpft werden kann bestimmt der Markt (Market-Based View).

- Der Verkaufspreis (VP) ist so „einzustellen“, dass die Produzentenrente (PR) möglichst hoch wird, der Customer Value aber gerade ausreicht, um in den Augen der Kunden das eigene Angebot als das attraktivste erscheinen zu lassen.
- Mit zunehmender Wettbewerbsintensität muss der Einzelne den Verkaufspreis (VP) immer weiter senken, um sich die Vorteilsposition beim Customer Value zu sichern. Für Anbieter mit einer unterlegenen Kosten- bzw. Gewinnposition ist dabei der Handlungsspielraum schnell erschöpft.
- Demzufolge besitzt nur derjenige Anbieter Wettbewerbsvorteile, dessen Angebot einen Customer Value-Vorteil aufweist und der durch die Effizienz der Leistungserstellung Gewinne realisiert, die größer sind als beim Wettbewerb – aber zumindest nicht kleiner.

Die zentralen Orientierungspunkte im Customer Value Management sind:

- Die Marktorientierung: Sie umfasst sowohl die Kundenorientierung, als auch die Wettbewerbsorientierung. Wenn es um die Festlegung der Leistungsmerkmale geht, hat man sich klar am Kunden und seiner Problemsituation auszurichten. Bei der Festlegung der Ausprägung kundenwichtiger Merkmale orientiert man sich am relevanten Wettbewerb nach dem Prinzip: Nicht so viel wie möglich, sondern so viel wie notwendig. Und was notwendig ist, leitet sich aus dem Wettbewerbsangebot ab.
- *Plinke* (2000 a, S. 112) fordert in diesem Zusammenhang eine Weiterentwicklung der Marketing-Konzeption zu einer marktorientierten Führung auf der Ebene einer Business Unit.
- Außen- und Innenorientierung: Customer Value Management orientiert sich nicht nur nach außen an der Effektivität der Marktleistung, sondern auch nach innen an der Effizienz der Leistungserstellung und -verwertung. Diese Verbin-

dung kommt im Value Framework zwischen Customer Value und Wohlfahrtsgewinn zum Ausdruck. *Backhaus/Voeth* (2007, S. 19) sind der Auffassung, dass die Effektivitätsbedingung im Marketing bisher überbetont wurde. *Plinke* (2000, S. 82 ff.) hat darauf hingewiesen, dass die externe Kundenperspektive um die interne Anbieterperspektive zum Zwecke der Unternehmensführung zu ergänzen sei und dass es auch intern um relative Positionen geht.

- Customer Value als zentrale Steuerungsgröße: Im Customer Value sind alle genannten Orientierungspunkte zu einer Kennzahl verdichtet. Er ist kundenorientiert, weil er nicht nur Nutzen- sondern auch Opferaspekte berücksichtigt und so Kaufentscheidungen realitätsnäher abzubilden vermag. Er ist wettbewerbsorientiert, weil er nur als Customer Value-Vorteil seine kaufentscheidende Wirkung entfaltet. Und er ist effizienzorientiert, weil seine Höhe für eine bestimmte Produzentenrente (PR) direkt durch den Wohlfahrtsgewinn (WG) beeinflusst wird ( $KR = WG - PR$ ).

Mit der Formalisierung der Zusammenhänge sollte nicht der Eindruck erweckt werden, dass sich das Käuferverhalten nunmehr mit mathematischer Genauigkeit „berechnen“ lässt. Die Formalisierung diene lediglich der analytischen Strukturierung jener Faktoren, die die Wettbewerbsstärke ausmachen. Das soll aber andererseits nicht heißen, dass man im Customer Value Management ohne Messinstrument auskommt.

Für eine wirksame Steuerung ist ein Messinstrument erforderlich, das alle drei Perspektiven im Strategischen Dreieck (Kunde, eigenes Unternehmen und Wettbewerb) abdeckt. Folgt man der Logik des dargestellten Frameworks, muss ein solches Tool im speziellen folgende Fragen beantworten können:

- Wie groß ist der vom Kunden wahrgenommene Customer Value der eigenen Leistung im Vergleich zum relevanten Wettbewerb?
- Welche Produktmerkmale bzw. Preiskomponenten (Verkaufspreis und Zusatzkosten) geben für die eigene Position den Ausschlag und liefern somit Ansatzpunkte für eine Verbesserung?
- Wie ist der Verkaufspreis „einzustellen“, damit die Kaufbereitschaft der Kunden möglichst ausgeschöpft wird, sich für die Kunden aber ein ausreichend attraktiver Customer Value-Vorteil ergibt?
- Wie verändert sich die eigene Position im Wettbewerb, wenn im Extremfall alle Anbieter (eigenes Unternehmen inkludiert) den Verkaufspreis auf das Kostenniveau absenken? D.h. wie groß ist die relative Position hinsichtlich Wohlfahrtsgewinn?

In der Literatur werden verschiedene Verfahren diskutiert, die als Messinstrument in Frage kommen. Abgesehen von Mischformen, können diese Verfahren in kompositionelle und dekompositionelle Methoden unterteilt werden (Hartman 2004, S. 57 ff.). Aus der Gruppe der dekompositionellen Verfahren wird die Conjoint-Analyse besonders intensiv und zuweilen ultimativ thematisiert.

Die PIMS-Forschung hat eine kompositionelle Methode hervorgebracht, die unter dem Namen Value Map bekannt ist (Buzzel/Gale 1987, S. 112 ff.; Gale 1994, S. 217 ff.; Kordupleski 2003, S. 25 ff.). Dieser Ansatz wird überwiegend von Beratungsunternehmen eingesetzt und entzieht sich daher weitgehend der wissenschaftlichen Diskussion. Er weist aber aufgrund der kompositionellen Vorgehensweise gegenüber der Conjoint-Analyse Vorteile auf, die in der einfacheren und kostengünstigeren Durchführung liegen. Die vermutete höhere Validität der Conjoint-Analyse gegenüber kompositionellen Verfahren konnte empirisch nicht nachgewiesen werden (Hartmann/Sattler 2002, S.1). Ein Vorteil dieser Methode liegt auch darin, dass wirklich die wahrgenommene Qualität/Preis- Differenz gemessen wird. Bei der Conjoint-Analyse wird lediglich die Nutzenwirkung unterschiedlicher Merkmalsausprägungen gemessen. Inwieweit der Kunde diese Merkmalsausprägungen in einer realen Entscheidungssituation auch wirklich wahr nimmt (vgl. Kapitel 2.1.), bleibt unberücksichtigt (Hartmann 2004, S. 2).

In der Präferenzmessung gibt es kein dominierendes Verfahren, das in allen Anwendungsfällen die besten Ergebnisse liefert (Steiner 2007, S. 3). Umso mehr verwundert es, dass sich das Forschungsinteresse überwiegend auf dekompositionelle Verfahren konzentriert.

Den genannten dekompositionellen und kompositionellen Verfahren, liegt die Grundannahme zugrunde, dass man menschliche Entscheidungen durch mathematische Analogien abbilden kann. Einen ganz anderen Weg geht hier der Ansatz von Anderson/Narus (1998, S. 5 ff.). Diese Autoren schlagen vor, die Qualität (Q) gleich direkt in Geldeinheiten zu erfassen. D. h. pro spezifischer Kundensituation konkret zu analysieren, um wie viel Euro die eigene Leistung den Gewinn des Kunden zu steigern vermag. Die Gewinnsteigerung beim Kunden kann dabei aus einer Kostensenkung und/oder Erlössteigerung resultieren. Der Verkaufspreis ist dann so festzusetzen, dass sich für den Kunden ein CV-Vorteil gegenüber der Konkurrenz ergibt. Diese „Kundennutzenrechnung“ ist im Investitionsgüterbereich weit verbreitet (Diller 2008, S. 322 ff.). Das Verfahren ist auch weitgehend auf den Business-to-Business-Sektor beschränkt, weil dort die direkte Quantifizierung von Nutzenkomponenten am ehesten möglich ist (Kuß 2003, S. 290).

Vergleicht man die Orientierungspunkte im Customer Value Management mit jenen Kriterien, die mit einer „marktorientierten Unternehmensführung“ (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 12 ff.) in Zusammenhang gebracht werden, stellt man fest, dass weitgehende Übereinstimmung besteht. Der vorliegende kon-

zeptionelle Rahmen könnte daher einen Beitrag darstellen, die Denkfigur „markt-orientierte Unternehmensführung“ zu operationalisieren. Wobei korrekter Weise von einer marktorientierten Geschäftsfeldführung gesprochen werden müsste, weil ein Unternehmen als Ganzes keinen Wettbewerbsvorteil besitzen kann. Außer es handelt sich um ein Einproduktunternehmen.

### Autorenbiographie



#### Dipl.-Ing. Ernst Mairhofer

FH-Studienrichtung International Marketing & Sales Management  
FH *CAMPUS* 02

#### Ausbildung:

- Studium Wirtschaftsingenieur (TU Graz)
- ISO-zertifizierter TQM-Auditor (EQ-Zert/Ulm)
- VDI-Wertanalytiker (VDI/Mannheim)
- REFA-Ausbildung (ÖPWZ)
- Geprüfter Unternehmensberater u. -organisator
- Diplomierter Hochschuldidaktiker (FH *CAMPUS* 02)

#### Beruflicher Werdegang:

- **Marketingleiter**  
VOEST-Alpine AG/ Zeltweg (Maschinen und Systeme für Berg- und Tunnelbau)
- **Supervisor für Key-Projekte der Produktinnovation**  
VOEST-Alpine AG/Linz (Factory of the Future)
- **Leiter Marketingkoordination und Absatzpolitik**  
VEW AG/Kapfenberg (Finalindustrie und Edelstahl)
- **Projektleiter für Konzernstrategie und Marketing**  
Elektro und Elektronik Industrieholding AG/ Wien (Branchenholding der Austrian Industries)
- **Bereichsleiter Strategisches Marketing**  
Mercur Versicherung AG/Graz (Finanz- und Servicedienstleistungen)
- **Selbständiger Unternehmensberater**  
(Strategieentwicklung, Marketing-, Innovations- und Qualitätsmanagement)
- **Hauptberuflicher Lektor** an der FH *CAMPUS* 02

---

## Literaturverzeichnis

- Adler, Jost (2003): Möglichkeiten der Messung von Zahlungsbereitschaften der Nachfrager, Duisburger Arbeitspapiere zum Marketing, Duisburg
- Anderson, James/Narus, James (2004): Business Market Management – Understanding, Creating, and Delivering Value, 2<sup>nd</sup> ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey
- Anderson, James/Narus, James (1998): Business Marketing: Understand What Customers Value, in: Harvard Business Review, Nov./Dez., S. 5–15
- Backhaus, Klaus (2006): Vom Kundenvorteil über die Value Proposition zum KKV, in: Taxis 3, S. 7–10
- Backhaus, Klaus/Voeth, Markus (2007): Industriegütermarketing, 8. Aufl., Vahlen, München
- Balderjahn, Ingo (2003): Erfassung der Preisbereitschaft, in: Diller, Hermann/Herrmann, Andreas (Hrsg.): Handbuch Preispolitik, 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 387–404
- Bauer, Hans/Stokburger, Gregor/Hammerschmidt, Maik (2006): Marketing-Performance, Gabler, Wiesbaden
- Besanko, David et al. (2007): Economics of Strategy, 4<sup>th</sup> ed., John Wiley&Sons, New York
- Bruhn, Manfred (2004): Marketing – Grundlagen für Studium und Praxis, Gabler, Wiesbaden
- Buzzell, Robert/Gale, Bradley (1987): The PIMS Principles, The Free Press, New York
- Diller, Hermann (2008): Preispolitik, 4. Aufl., Kohlhammer, Stuttgart
- Diller, Hermann (2003): Preiswahrnehmung und Preispolitik, in: Diller, Hermann/Herrmann, Andreas (Hrsg.): Handbuch Preispolitik, 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 259–283
- Enders, Albrecht/König, Andreas/Hungenberg, Harald (2006): Towards an Integrated Perspective of Strategy: The Value-Process Framework, IUP-Arbeitspapier 06-04, Nürnberg, Berlin
- Fillip, Stefan (1997): Marktorientierte Konzeption der Produktqualität, DUV, Wiesbaden

Gale, Bradley (1994): *Managing Customer Value – Creating Quality & Service That Customers Can See*, The Free Press, New York

Glaser, Michael (1994): *Wahrgenommene Produktqualität – Eine kritische Bestandsaufnahme zur marketingorientierten Qualitätsforschung*, Dissertation, WU-Wien

Graf, Albert/Maas, Peter (2008): *Customer value from a customer perspective: a comprehensive review*, in: *JfB*, 58, S. 1–20

Grant, Robert (2006): *Strategisches Management – Analyse, Entwicklung und Implementierung von Unternehmensstrategien*, 5. Aufl., Pearson, München

Grosse-Oetringhaus, Wigand (1990): *Das Geheimnis strategischen Verkaufens*, in: *Harvard Manager*, 12. Jg., 3, S. 93–101

Haberfellner, Reinhard et al. (2002): *Systems Engineering – Methodik und Praxis*, 11. Aufl., Industrielle Organisation, Zürich

Hartmann, Adriane (2004): *Kaufentscheidungsprognose auf Basis von Befragungen – Modelle, Verfahren und Beurteilungskriterien*, 1. Aufl., DUV, Wiesbaden

Hartmann, Adriane/Sattler Henrik (2002): *Wie robust sind Methoden zur Präferenzmessung?*, *Research Papers on Marketing and Retailing*, No. 04, University of Hamburg

Kaas, Klaus Peter (1990): *Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt*, in: *DBW* 50, 4, S. 539–548

Kaas, Klaus Peter; Busch, Anina (1996): *Inspektions-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Produkten*, in: *Marketing ZFP*, 4, S. 243–252

Knyphausen, Dodo (1993): *„Why are Firms different?“*, in: *DBW* 53, 6, S. 771–792

Kortus-Schultes, Doris (1998): *Wertschöpfungsorientiertes Marketing – Einführung für Studium und Praxis*, Wirtschaftsverlag Bachem, Köln

Kordupleski, Ray (2003), *Mastering Customer Value Management – The Art and Science of Creating Competitive Advantage*, herausgegeben von Customer Value Management, Inc., Cincinnati

Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm (2001): *Marketing Management*, 10. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart

---

Kotler, Philip (1977): Marketing Management – Analyse, Planung und Kontrolle, 2. Aufl., C. E. Poeschel, Stuttgart

Kuß, Alfred (1994): Analyse von Kundenwünschen mit Hilfe von Means-End-Chains, in: Tomczak, Torsten/Belz Christian (Hrsg.): Kundennähe realisieren, Ideen – Konzepte – Methoden – Erfahrungen, Verlag Thexis, St. Gallen, S. 251–262

Kuß, Alfred (2003): Subjektive Preiskalküle und Nutzenpreise, in: Diller, Hermann/Herrmann, Andreas (Hrsg.): Handbuch Preispolitik, 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 285-302

Malik, Fredmund (1994): Kundennutzen maximieren!, in: Malik on Management Nr. 3, MZSG Management Zentrum St. Gallen, St. Gallen, S. 49–55

Matzler, Kurt (2000): Customer Value Management, in: Die Unternehmung, 54. Jg., Heft 4, S. 289–308

Matzler, Kurt (2003): Preiszufriedenheit, in: Diller, Hermann/Herrmann, Andreas (Hrsg.): Handbuch Preispolitik, 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 303-326

Meffert, Herbert (2000): Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, 9. Aufl., Gabler, Wiesbaden

Meffert, Herbert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred (2008): Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, 10. Aufl., Gabler, Wiesbaden

Ohmae, Kenichi (1982): The Mind of the Strategist – Business planning for Competitive Advantage, McGraw-Hill, Harrisonburg, Virginia

Pechtl, Hans (2005): Preispolitik, Lucius&Lucius, Stuttgart

PIMS Associates of The Strategic Planning Institute (1984): Using PIMS, VII. Developing A Product Quality Strategy, London, Cambridge

Plinke, Wulff (2000): Grundlagen des Marktprozesses, in: Kleinaltenkamp, Michael/Plinke, Wulff (Hrsg.): Technischer Vertrieb – Grundlagen des Business-to-Business Marketing, Springer, Berlin, Heidelberg, New York, S. 3-98

Plinke, Wulff (2000a): Grundkonzeption des industriellen Marketing – Managements, in: Kleinaltenkamp, Michael/Plinke, Wulff (Hrsg.): Technischer Vertrieb – Grundlagen des Business-to-Business Marketing, Springer, Berlin, Heidelberg, New York, S. 101–168

Porter, Michael (1986): Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Campus, Frankfurt

Reeves, Rosser (1963): Werbung ohne Mythos, Kindler, München

Saatweber, Jutta (1997): Kundenorientierung durch Quality Function Deployment – Systematisches Entwickeln von Produkten und Dienstleistungen, Hanser, München, Wien

Sauerwein, Elmar (2000): Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit – Realitäten und Validitäten einer Methode zur Klassifizierung von Produkteigenschaften, DVU, Wiesbaden

Schmalen, Helmut/Pechtl, Hans (2009): Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft, 14. Aufl., Schäffer Poeschel, Stuttgart

Simon, Hermann/Fassnacht, Martin (2009): Preismanagement, 3. Aufl., Gabler, Wiesbaden

Steiner, Michael (2007): Nachfrageorientierte Präferenzmessung – Bestimmung zielgruppenspezifischer Eigenschaftssets auf Basis von Kundenbedürfnissen, DUV, Wiesbaden

Wachter, Nadine (2006): Kundenwert aus Kundensicht – Eine empirische Analyse des Kundennutzens aus Sicht der Privat- und Geschäftskunden in der Automobilindustrie, 1. Aufl., DUV, Wiesbaden

Woodruff, Robert (1997): Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 25, No. 2, pp. 139–153

Zeithaml, Valerie (1988): Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence, in: Journal of Marketing, Vol. 52, S. 2–22

---

*Georg Jungwirth*

## **Österreichs mittelständische Weltmarktführer aus der Sicht des Marketing**

### **Einleitung**

#### **Ausgangssituation**

Der frühere Marketingprofessor und jetzige Unternehmensberater Hermann Simon beschäftigt sich seit Mitte der 80iger Jahre mit der Erforschung der Erfolgsgeheimnisse von Klein- und Mittelbetrieben, die es in ihrer Branche zur Europa- oder gar Weltmarktführerschaft brachten. Da dies oft weitgehend unbemerkt von der breiten Öffentlichkeit passierte, prägte Simon für diese Betriebe den Begriff „Hidden Champions“ (*Simon 1997, S. 5*).

Anfangs standen vor allem die mittelständischen Weltmarktführer aus Deutschland im Mittelpunkt verschiedener Studien, doch in einer Folgeuntersuchung, die Simon 2007 veröffentlichte, wurden erstmals auch 61 Unternehmen aus Österreich und 81 aus der Schweiz berücksichtigt (*Simon 2007, S. 11*).

Leider war es damals nicht möglich, spezifische Untersuchungsergebnisse über die österreichischen Hidden Champions (HC) anzuführen, da diese in Form einer schriftlichen Befragung durchgeführte Studie nur eine Rücklaufquote von rund 11 Prozent aufwies. Darüber hinaus wurden in dieser Studie Unternehmen erfasst, die bis zu 3 Milliarden Euro Jahresumsatz erwirtschafteten und somit aus österreichischer Sicht weder als KMU noch als unbekannt (hidden) zu bezeichnen sind (*Simon 2007, S. 30*).

#### **Problemstellung und Ziel der Arbeit**

Aufgrund der Tatsache, dass laut KMU Forschung Austria die österreichische Wirtschaft sehr klein- und mittelständisch strukturiert ist und mehr als 99 Prozent der Betriebe als KMU klassifiziert werden können, galt es daher zunächst einmal, unter Berücksichtigung dieser speziellen österreichischen Verhältnisse, Kriterien für die Auswahl der österreichischen Hidden Champions zu definieren. Danach sollten auf Basis umfangreicher Recherchen möglichst viele Unternehmen ermittelt werden, die sich somit als österreichischer Hidden Champion qualifizieren.

Das eigentliche Ziel dieser Arbeit bestand aber darin, die Geschäftsführer oder Marketingverantwortlichen dieser Unternehmen zu befragen, um mehr über die

Charakteristika der österreichischen Weltmarktführer, die Struktur ihrer Kunden und Mitbewerber sowie ihre Erfolgsfaktoren und Wettbewerbsvorteile zu erfahren. Darüber hinaus sollte untersucht werden, welche Marketingstrategien diese Unternehmen verfolgen und welche Marketinginstrumente bei diesen meist unbekanntem Marktführern zum Einsatz kommen.

## **Hidden Champions in der Forschung**

### **Kriterien eines Hidden Champions**

Um sich als Hidden Champion zu qualifizieren, mussten in Simons erster Studie die folgenden Kriterien erfüllt werden (*Simon 1997*, S. 14):

- Position Nr. 1 oder 2 auf dem Weltmarkt oder Nr. 1 in Europa
- Umsatz unter 767 Mio. Euro (1,5 Mrd. DM)
- Geringer Bekanntheitsgrad in der Öffentlichkeit (qualitativ geschätzt)

Auch Schmitt lehnte sich für seine Forschungsarbeit über die „Strategien mittelständischer Welt- und Europamarktführer“ stark an diesen Kriterien an (*Schmitt 1997*, S. 4). In der Nachfolgestudie von Simon wurde u.a. die Umsatzgrenze auf 3 Mrd. Euro angehoben, da viele Hidden Champions in der Zwischenzeit erheblich gewachsen waren, ihre typischen Merkmale aber weitgehend beibehielten. Auch die Nr. 3 am Weltmarkt wurde nun in der Untersuchung berücksichtigt. Die neuen Kriterien für einen Hidden Champion lauteten nun (*Simon 2007*, S. 29):

- Nr. 1, 2 oder 3 auf dem Weltmarkt oder Nr. 1 in Europa
- Umsatz unter 3 Mrd. Euro
- Geringer Bekanntheitsgrad in der Öffentlichkeit

Beim letztgenannten Kriterium handelt es sich um ein nicht exakt quantifiziertes Merkmal, allerdings dürften die meisten Unternehmen diese Bedingung erfüllen, da die Hidden Champions meist im Business-to-Business-Bereich agieren und sich oft auf sehr spezielle Marktnischen konzentrieren. In diesen Marktsegmenten verfügen die untersuchten Betriebe über einen hohen Bekanntheitsgrad und gelten häufig als Benchmark für die Konkurrenz, außerhalb ihrer Branche kennt man sie aber meist kaum.

### **Status Quo der Hidden Champions-Forschung**

Neben den bereits erwähnten Studien von Simon und Schmitt existieren noch eine Reihe weiterer Forschungsarbeiten, die sich mit mittelständischen Welt- und Europamarktführern im deutschen Sprachraum beschäftigen. Tabelle 1 gibt dazu einen kleinen Überblick:

Studie	Forschungsgebiet	Autor(en)	Jahr
Die geheimen deutschen Weltmeister, Mittelständische Erfolgsunternehmen und ihre Strategien	Deutschland	Biallo Horst	1993
Erfolgsgeheimnis von Markt- und Weltmarktführern, eine Analyse der Erfolgsfaktoren von erfolgreichen Unternehmen des deutschsprachigen Raumes	Deutschland, Schweiz, Österreich, Südtirol	Adamer Manfred, Kaindl Günter	1994
Mächtige Zwerge (Studie im Auftrag der Zeitschrift „manager magazin“)	Deutschland	Klepzig Heinz-Jürgen, Meissner Dirk	1994
Die Stars im Mittelstand, Führung und Umsetzung entscheiden	Deutschland	Blommen Daniel, Bothe Bernd	2007
DNS der Weltmarktführer, Erfolgsformeln aus dem Mittelstand	Deutschland	Meffert Jürgen, Klein Holger	2008
<b>Zukunft gestalten – verantwortlich handeln – Siegerstrategien im deutschen Mittelstand</b>	<b>Deutschland</b>	<b>Ernst &amp; Young</b>	<b>2008</b>

Tab. 1: Studien über mittelständische Weltmarktführer im deutschen Raum (*Kraus* 2009, S. 11)

Aber nicht nur im deutschen Raum beschäftigte man sich mit mittelständischen Weltmarktführern, auch in Griechenland gab es eine Untersuchung der Greek Hidden Champions (*Voudouris, Lioukas* 2000).

Die meisten der angeführten Studien wurden in Form von schriftlichen Befragungen durchgeführt und hatten oft das Problem einer sehr geringen Rücklaufquote. Zum Teil wurden diese schriftlichen Befragungen durch Tiefeninterviews ergänzt oder bestanden überhaupt nur aus qualitativen Interviews. Manche Studien erhoben den Großteil der Daten fast ausschließlich mittels Sekundärrecherchen (*Adamer, Kaindl* 1994, S. 179).

Etliche der Studien entstanden als wissenschaftliches Forschungsprojekt einer Hochschule, andere wiederum wurden von großen Beratungsunternehmen durchgeführt.

Inhaltlich ging es zumeist um die Erforschung der Erfolgsparameter dieser Hidden Champions und der von ihnen verfolgten Strategien hinsichtlich Internationalisierung, Spezialisierung und Innovationsmanagement sowie um deren Verhalten gegenüber den Kunden und dem relevanten Wettbewerb. Zum Teil wurden auch Fragen zur Führung und Organisation sowie zum Finanzmanagement dieser Unternehmen gestellt. Nur am Rande beschäftigten sich diese Studien allerdings mit Aspekten des Marketing- und Vertriebsmanagements.

## Kernergebnisse der Hidden Champions-Studien

Vergleicht man die Ergebnisse der wichtigsten Hidden Champions-Studien, so stellt man fest, dass dabei immer wieder ähnliche Erfolgsfaktoren ermittelt wurden: Ganz typisch scheint zu sein, dass die Gründer und Führungskräfte der Hidden Champions mit großer Willenskraft und Energie ihre überaus ehrgeizigen Ziele verfolgen. Diese Unternehmen haben meist eine starke Führung, die auf Basis einer langfristigen Vision sehr konsequent die Marktführerschaft anstreben.

Sehr oft scheinen die Hidden Champions auch über Hochleistungsmitarbeiter zu verfügen, die überdurchschnittlich motiviert sind und sich in hohem Maße mit „ihrem“ Unternehmen identifizieren. Die Fluktuationsrate im Personalbereich ist meist sehr gering (*Simon 2007, S. 402*).

Daher verwundert es auch nicht, dass diese mittelständischen Weltmarktführer ihren Mitarbeitern – trotz der oft relativ autoritären Führung – mehr Entscheidungs-freiraum als die meisten Großunternehmen einräumen. Die Organisationsstrukturen kann man meist als dezentral bezeichnen.

Im Vergleich zu den anderen Marktteilnehmern weisen Hidden Champions eine deutlich höhere Tiefe bezüglich Wertschöpfung und Fertigung, aber auch im Bereich Forschung und Entwicklung (F&E) auf. Interessanterweise scheinen die meisten mittelständischen Weltmarktführer Outsourcing weitgehend zu meiden.



Abb. 1: Was machen die Hidden Champions anders? (*Simon 2007, S. 407*)

Abbildung 1 zeigt in drei Kreisen, warum die Hidden Champions so erfolgreich sind. Die starke Führung mit den ehrgeizigen Zielen stellt zweifellos die Grundlage

des Erfolgs dar. Der mittlere Kreis setzt sich aus den inneren Stärken Fertigungstiefe, dezentrale Organisationsstrukturen und leistungsstarke Mitarbeiter zusammen.

Diese internen Kompetenzen des Unternehmens übertragen sich auf den äußeren Kreis: Die Hidden Champions sind meist klar positioniert und fokussieren ihre Mittel besser als der Wettbewerb. Nicht selten konzentrieren sie sich überhaupt nur auf eine Nische, um dort die Marktführerschaft zu erreichen (*Venohr 2007, S. 1*).

Die enge Marktdefinition bringt es meist mit sich, dass viele Hidden Champions schon sehr früh den Schritt auf internationale Märkte wagen oder gar global agieren. Manche dieser mittelständischen Marktführer werden daher auch als „Born Globals“ bezeichnet, da sie oft schon im Jahr der Unternehmensgründung den Heimatmarkt verließen. Durch diese weltweite Tätigkeit in Nischenmärkten lassen sich auch für relativ kleine Unternehmen Skaleneffekte erzielen (*Simon 2007, S. 405*).

Ein weiterer Erfolgsfaktor der Hidden Champions ist das permanente Streben nach Innovationen. Trotz beschränkter F&E-Budgets sind sie bei der Anmeldung von Patenten deutlich produktiver als die meisten großen Industriebetriebe.

Ein überaus wichtiger Mosaikstein am Weg zur Marktführerschaft dürfte schließlich das hohe Maß an kompromissloser Kundennähe sein. Langjährige und vertrauensvolle Beziehungen zu den eigenen Kunden nennen viele der befragten Führungskräfte von mittelständischen Weltmarktführern als eine ihrer größten Stärken (*Simon 2007, S. 406*).

## **Österreichs mittelständische Weltmarktführer**

### **Kriterien eines österreichischen Hidden Champions**

Um sich als österreichischer Hidden Champion zu qualifizieren und für die empirische Untersuchung berücksichtigt zu werden, müssen die folgenden Kriterien erfüllt sein:

- Nr. 1, 2 oder 3 auf dem Weltmarkt oder Nr. 1 in Europa
- Umsatz unter 200 Mio. Euro
- Unternehmenssitz in Österreich

Bezüglich der Marktposition wurden aus Gründen der Vergleichbarkeit dieselben Kriterien wie bei Simon herangezogen. Der Marktanteil selbst wurde natürlich nicht eigenständig ermittelt, sondern auf Basis von Unternehmensangaben bzw. Presseberichten erhoben.

Die im Vergleich zu Simon deutlich niedrigere Umsatzgrenze von 200 Mio. Euro entspricht einerseits eher dem Bild eines mittelständischen österreichischen Unternehmens, und bezieht sich andererseits auf einen Befund von Meffert und Klein, die feststellten, dass die Strategie der Spezialisierung – die ja von sehr vielen Hidden Champions verfolgt wird – die größten Erfolgspotenziale für Unternehmen mit weniger als 200 Mio. Jahresumsatz mit sich bringt (*Meffert/Klein 2007, S. 69*).

### **Untersuchungsdesign der Sekundär- und Primärmarktforschung**

Im Rahmen der Sekundärmarktforschung wurde zunächst sehr intensiv unter Zuhilfenahme mehrerer Informationsquellen nach österreichischen Welt- und Europamarktführern gesucht. Dabei spielten u.a. die Online-Archive österreichischer Tageszeitungen und Wirtschaftsmagazine eine große Rolle, aber auch Exportstatistiken – da die Hidden Champions ja meist überaus hohe Exportanteile aufweisen – und Stellenanzeigen, in denen sich Unternehmen in der Regel ja möglichst attraktiv präsentieren, wurden dafür herangezogen. In einem zweiten Schritt wurden diejenigen Unternehmen herausgefiltert, auf die die oben angeführten Kriterien zutrafen.

Schließlich konnten so 128 Unternehmen ausfindig gemacht werden, auf die diese Kriterien eines österreichischen Hidden Champions zutrafen.

Für die Primärmarktforschung wurde im Gegensatz zu den meisten Hidden Champions-Untersuchungen die Methode der telefonischen Befragung gewählt, um den Nachteil der relativ geringen Rücklaufquote bei schriftlichen Befragungen zu vermeiden.

Die telefonische Befragung der Geschäftsführer oder Marketing- bzw. Vertriebsleiter aller 128 österreichischen Hidden Champions fand im Zeitraum 4. bis 15. Februar 2008 statt. Der standardisierte Fragebogen umfasste 58 geschlossene und 15 offene Fragen und ein durchschnittliches Interview dauerte rund 20 Minuten.

Insgesamt erklärten sich 84 österreichische Hidden Champions bereit, an dieser Untersuchung mitzuwirken, was einer beachtlichen Ausschöpfungsquote von rund 66 Prozent entspricht (*Pfefferkorn 2008, S. 59*).

## Strukturdaten der österreichischen Hidden Champions

Der überwiegende Teil der Hidden Champions ist im Industriegüterbereich tätig (73 Prozent). Ein Fünftel der heimlichen Gewinner hat mit Konsumgütern zu tun und lediglich 7 Prozent der Unternehmen sind im Dienstleistungsbereich tätig (Pfefferkorn 2008, S. 61). Die mittelständischen österreichischen Weltmarktführer sind Arbeitgeber für durchschnittlich 373 Mitarbeiter, wobei der Median bei 210 liegt. Die Hälfte der Befragten beschäftigt weniger als 200 Mitarbeiter .

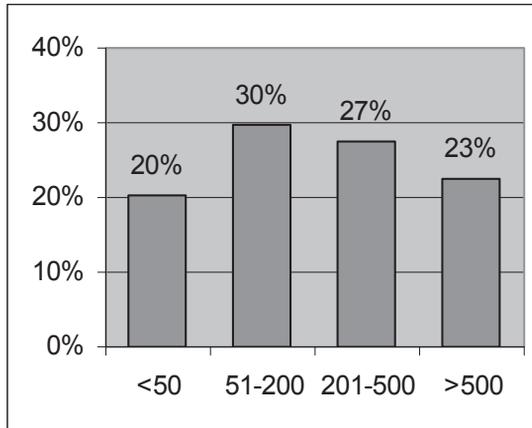


Abb. 2: Anzahl der Mitarbeiter der österreichischen HC (Pfefferkorn 2008, S. 62)

Die österreichischen Hidden Champions sind meist eher kleine Unternehmen. So liegt der durchschnittliche Jahresumsatz bei 56 Millionen Euro. Fast 60 Prozent dieser Europa- oder Weltmarktführer erzielen einen Umsatz von unter 50 Millionen Euro und zählen damit zur Kategorie der echten KMUs (vgl. Abb. 3).

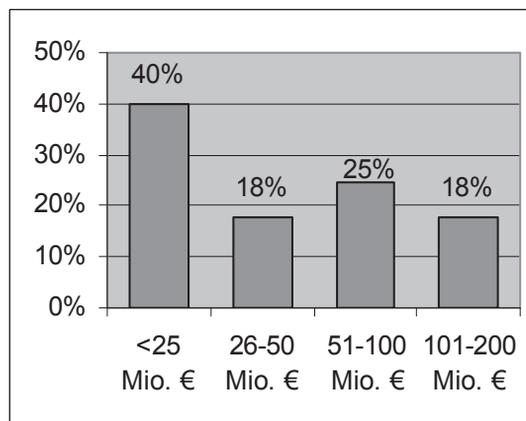


Abb. 3: Jahresumsatz der österreichischen HC (Pfefferkorn 2008, S. 62)

53 Prozent der untersuchten Unternehmen wurden in der Zeit zwischen 1971 und 2008 gegründet, weitere 27 Prozent zwischen 1946 und 1970 (Pfefferkorn 2008, S. 63).

Die durchschnittliche Exportquote liegt bei 79 Prozent, der Median sogar bei 88 Prozent. 85 Prozent der befragten österreichischen Hidden Champions sind tatsächlich Weltmarktführer, nur 15 Prozent sind bei den Marktanteilen die Nr. 2 oder 3 der Welt. Nur 8 der 84 befragten österreichischen Hidden Champions notieren an der Börse (Pfefferkorn 2008, S. 63f).

Beim Umsatz verzeichneten 89 Prozent der heimischen Europa- und Weltmarktführer in den letzten Jahren deutliches Wachstum. Lediglich 9 Prozent der Hidden Champions aus Österreich weisen zurzeit stagnierende Umsätze auf und nur 2 Prozent von ihnen verbuchen Umsatzrückgänge. Durchschnittlich beträgt die jährliche Wachstumsrate bei jenen Unternehmen, die Umsatzzuwächse aufweisen, sogar 22 Prozent (Pfefferkorn 2008, S. 65).

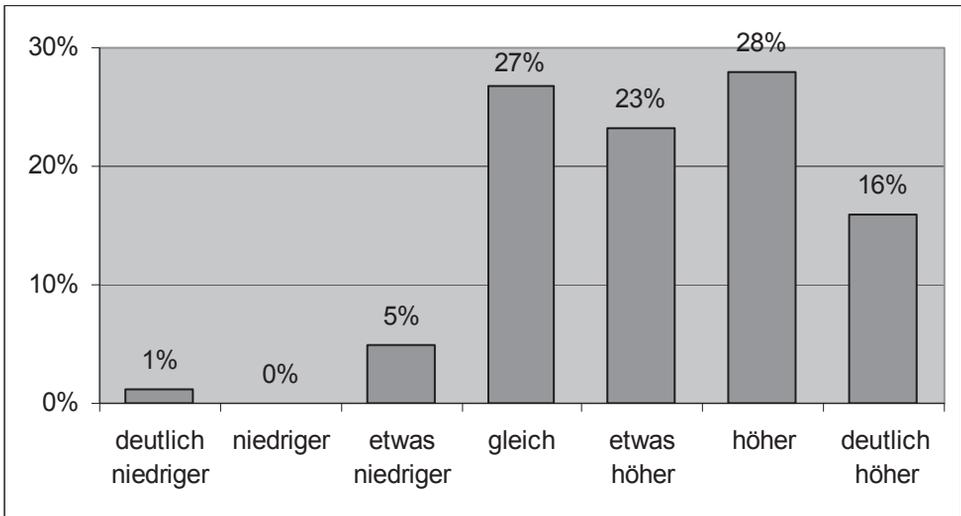


Abb. 4: Profitabilität der österreichischen Hidden Champions (Pfefferkorn 2008, S. 66)

Zusätzlich zu diesen beachtlichen Wachstumsraten scheinen die untersuchten Hidden Champions sehr profitabel zu sein. So bezeichnen etwa 67 Prozent der befragten Unternehmen ihre Profitabilität im Vergleich zur Branche als überdurchschnittlich (vgl. Abb. 4).

Interessante Ergebnisse brachte die Analyse der Standorte der österreichischen Hidden Champions. Auffallend war einerseits, dass die mittelständischen Weltmarktführer ihren Unternehmenssitz häufig in ländlichen Gegenden haben. So fin-

den sich österreichische Hidden Champions in kleinen Orten wie z.B. Schruns (Vorarlberg), Wallern (Oberösterreich), Kössen (Tirol), Steindorf (Kärnten) oder auch Ebersdorf (Steiermark). Auch Simon konnte feststellen, dass sich der Unternehmenssitz von etwa zwei Drittel der Hidden Champions in ländlichen Regionen befindet (Simon 2007, S. 314).

Andererseits zeigt Abbildung 5, dass die geografische Verteilung der österreichischen Hidden Champions auf die einzelnen Bundesländer keineswegs mit der Größe oder der Einwohnerzahl dieser Bundesländer übereinstimmt.



Abb. 5: Bundesländer-Verteilung der HC in Österreich (Pfefferkorn 2008, S. 55)

Diese Verteilung auf die neun österreichischen Bundesländer deckt sich auch weitgehend mit dem inner-österreichischen Ranking des Regional Innovation Scoreboard (RIS), welches die regionale Innovationsperformance von 208 EU-Regionen vergleicht (Standort- und Technologiebericht 2006, S. 90) sowie mit den regionalen Forschungsquoten der Bundesländer in Prozent des Bruttoregionalproduktes (Amt der Tiroler Landesregierung 2007, S. 24).

Daraus könnte man also schließen, dass besonders innovative Regionen mit hoher Forschungsquote offensichtlich einen sehr guten Nährboden für Welt- und Europamarktführer darstellen.

## Das Marketing der österreichischen Hidden Champions

In diesem Abschnitt soll nun dargestellt werden, welche Marketingstrategien die österreichischen Hidden Champions verfolgen, welche Marketinginstrumente bei

ihnen zum Einsatz kommen und worin sie ihre wesentlichen Erfolgsfaktoren und Wettbewerbsvorteile sehen.

## Die marketingstrategischen Rahmenbedingungen

### *Wachstumsstrategien und Erfolgsfaktoren*

Das bereits erwähnte hohe Umsatzwachstum der meisten österreichischen Hidden Champions liegt u.a. in einer konsequent verfolgten Wachstumsstrategie begründet. Betrachtet man die vier klassischen Wachstumsstrategien (Ansoff 1957, S. 114), so fällt auf, dass vor allem die Marktdurchdringungsstrategie, aber auch die Marktentwicklungs- und die Produktentwicklungsstrategie bei den mittelständischen Weltmarktführern weit verbreitet zu sein scheinen. Lediglich der Diversifikationsstrategie wird eine etwas geringere Bedeutung beigemessen (vgl. Abb. 6).

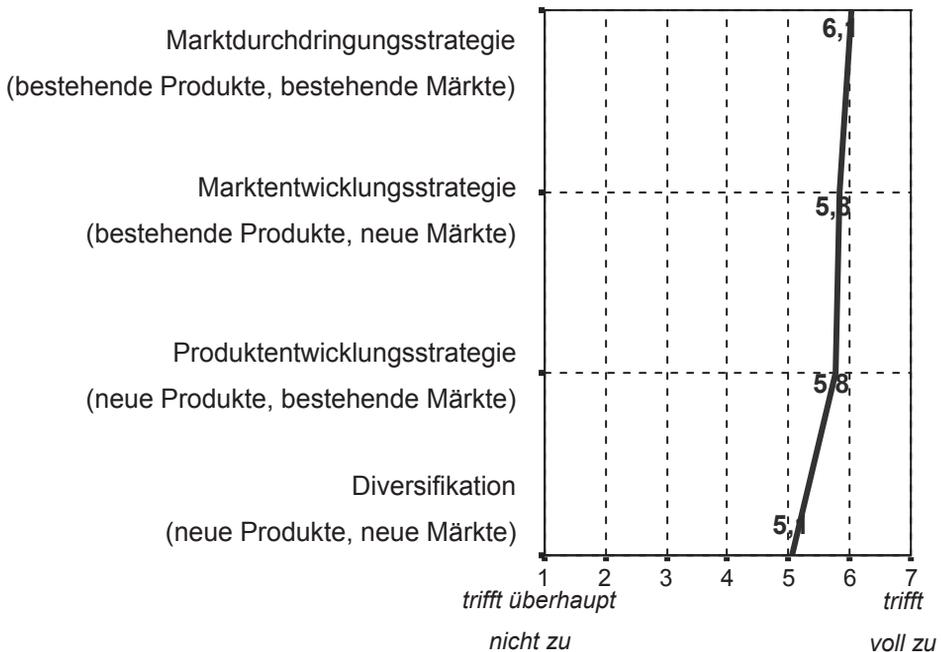


Abb. 6: Wachstumsstrategien der österreichischen HC (Pfefferkorn 2008, S. 65)

Fragt man die Führungskräfte der österreichischen Hidden Champions nach den Gründen für das starke Umsatzwachstum bzw. für die Weltmarktführerschaft, so werden vor allem die hohe Produktqualität und die intensive Innovationstätigkeit genannt. Aber auch die überlegene Technologie sowie die Tatsache, dass man sich auf eine oder mehrere Nischen spezialisiert hat, scheinen wichtige Erfolgsfaktoren zu sein (vgl. Abb. 7).

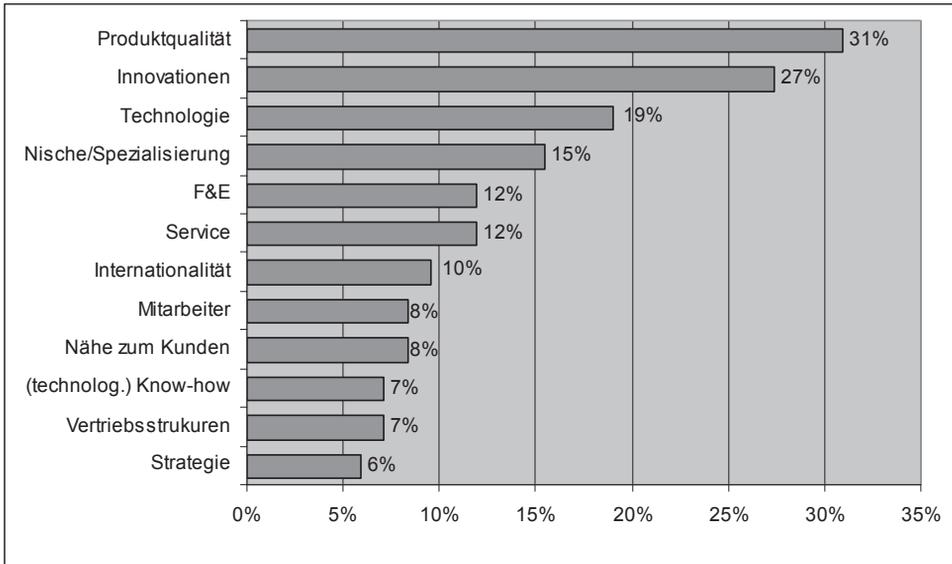


Abb. 7: Erfolgsfaktoren der österreichischen HC (Pfefferkorn 2008, S. 67)

Darüber hinaus schätzt man auch die Bedeutung von F&E sowie die starke Serviceorientierung als relativ hoch ein.

### *Kundenbeziehungen*

Die österreichischen Hidden Champions setzen in hohem Maße auf langfristige Kundenbeziehungen. So sind bei 81 Prozent von ihnen der überwiegende Teil der Kunden langjährige Stammkunden. Bei weiteren 16 Prozent ist der Anteil an Stammkunden und Gelegenheitskäufern weitgehend ausgeglichen (Pfefferkorn 2008, S. 67).

Die österreichischen Hidden Champions sind, wie auch die deutschen Hidden Champions (Simon 2007, S. 166), in sehr hohem Maße von ihren Kunden abhängig. Diese Kundenabhängigkeit wird durch den Umsatzanteil, der mit den wichtigsten Kunden erzielt wird, deutlich. So erwirtschaftet fast ein Drittel der heimischen Weltmarktführer mehr als die Hälfte des Umsatzes mit den fünf wichtigsten Kunden. Fast ein weiteres Drittel der Unternehmen gab an, 21 bis 50 Prozent des Umsatzes mit diesen fünf wichtigsten Kunden zu erzielen (vgl. Tab. 2).

Diese Abhängigkeit scheint jedoch teilweise gegenseitig zu sein, denn rund 40 Prozent der österreichischen Hidden Champions sind davon überzeugt, dass auch deren Kunden von ihnen abhängig sind (Pfefferkorn 2008, S. 68).

Kategorien	Hidden Champions aus Österreich	Hidden Champions aus Deutschland
< 1 %	1 %	6 %
1-5 %	10 %	19 %
6-20 %	27 %	37 %
21-50 %	30 %	28 %
> 50 %	32 %	10 %

Tab. 2: Umsätze mit den 5 wichtigsten Kunden der HC aus Ö und D (in Anlehnung an Simon 2007, S. 166)

In jedem Fall sind die österreichischen Hidden Champions davon überzeugt, dass sie von der Beziehung zu ihren wichtigen Kunden profitieren. So trifft für über 80 Prozent der befragten Manager die Aussage „Wir profitieren besonders stark von der Beziehung zu unseren wichtigen Kunden“ zu (vgl. Abb. 8).

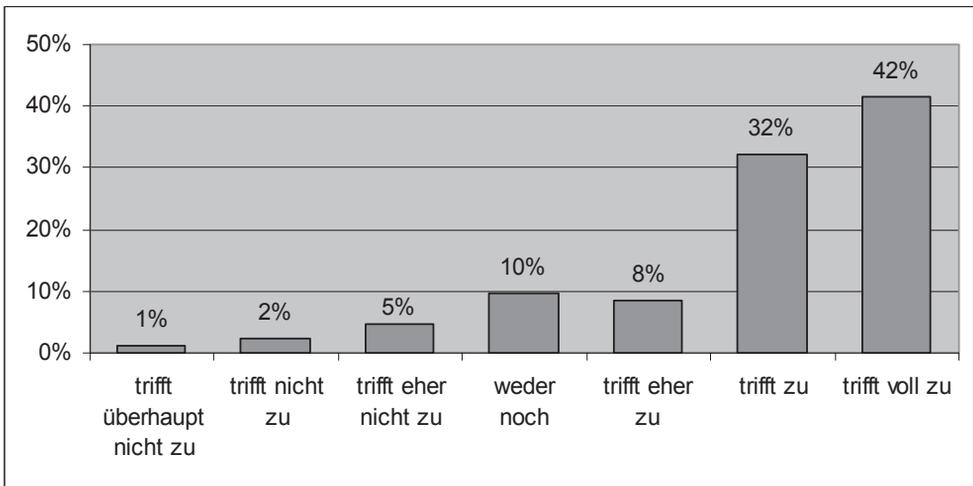


Abb. 8: „Wir profitieren stark von der Beziehung zu unseren wichtigen Kunden“ (Pfefferkorn 2008, S. 69)

Zusätzlich glauben zwei Drittel der österreichischen Hidden Champions, dass der Kauf ihrer Produkte für den Kunden eine sehr bedeutende Angelegenheit ist.

*Wettbewerbsumfeld und Wettbewerbsvorteile*

Die österreichischen Hidden Champions sind meist in Nischen tätig. Demzufolge ist es wenig überraschend, dass sie nicht allzu viele Wettbewerber haben. So berichten fast 60 Prozent der Befragten über eher wenige bis sehr wenige Anbieter in

ihrer Branche. Etwa 23 Prozent von ihnen sehen jedoch eher viele bis sehr viele Wettbewerber in ihrem Markt.

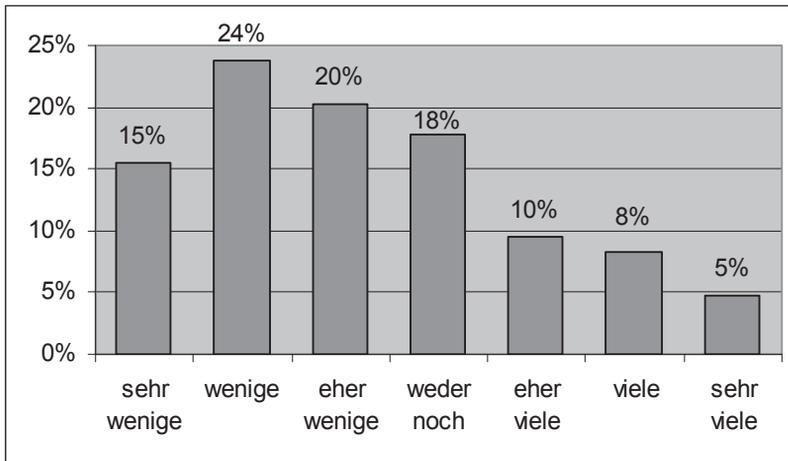


Abb. 9: Anzahl der Wettbewerber der österreichischen HC (Pfefferkorn 2008, S. 71)

Österreichs mittelständische Weltmarktführer sehen sich laut Medianwert in Europa mit fünf und weltweit mit zehn relevanten Mitbewerbern konfrontiert. Der Mittelwert ist hier deutlich höher, da einige österreichische Hidden Champions über sehr viele Konkurrenten verfügen (Pfefferkorn 2008, S. 71).

Angesichts der eher geringen Anzahl an relevanten Konkurrenten der österreichischen Hidden Champions überrascht die Wettbewerbsintensität in ihren Märkten umso mehr. So bewerten über 80 Prozent der befragten Manager die Art des Wettbewerbs in ihren Branchen als relativ intensiv. Nur etwa 7 Prozent der österreichischen Hidden Champions berichten von nicht so intensiver Konkurrenzintensität (vgl. Abb. 10).

Das künftige Wettbewerbsumfeld der österreichischen Hidden Champions wird eher differenziert beurteilt. Einerseits hält mehr als die Hälfte der Unternehmen es für relativ unwahrscheinlich, dass in naher Zukunft neue Konkurrenten in ihren Markt eintreten werden. Andererseits erachtet rund ein Drittel von ihnen die Wahrscheinlichkeit für den Eintritt neuer Wettbewerber als relativ hoch.

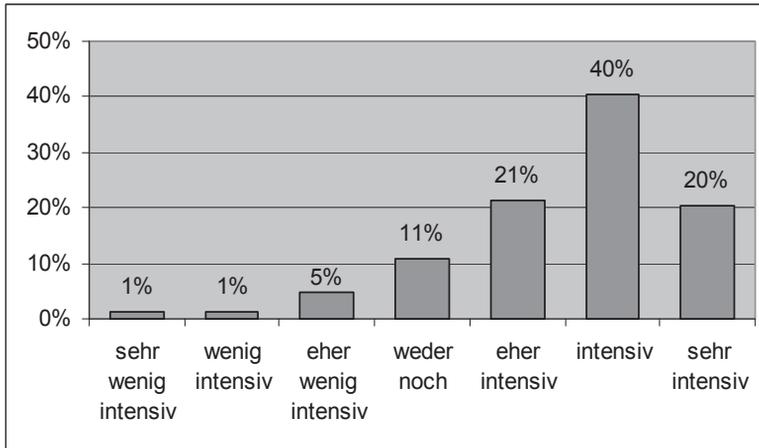


Abb. 10: Wettbewerbsintensität in den Branchen der österreichischen HC (Pfefferkorn 2008, S. 72)

Fast 60 Prozent der österreichischen Weltmarktführer sehen allerdings im Eintritt neuer Konkurrenten in ihren Markt eine nur relativ geringe Bedrohung für ihr Unternehmen. Für etwa jeden fünften Hidden Champion aus Österreich würde allerdings ein solcher neuer Konkurrent eine relativ große Bedrohung für das Unternehmen darstellen (Pfefferkorn 2008, S. 74).

Fragt man die Führungskräfte, warum sie ihrer Meinung nach erfolgreicher agieren als die Mitbewerber, so werden die folgenden Wettbewerbsvorteile genannt:

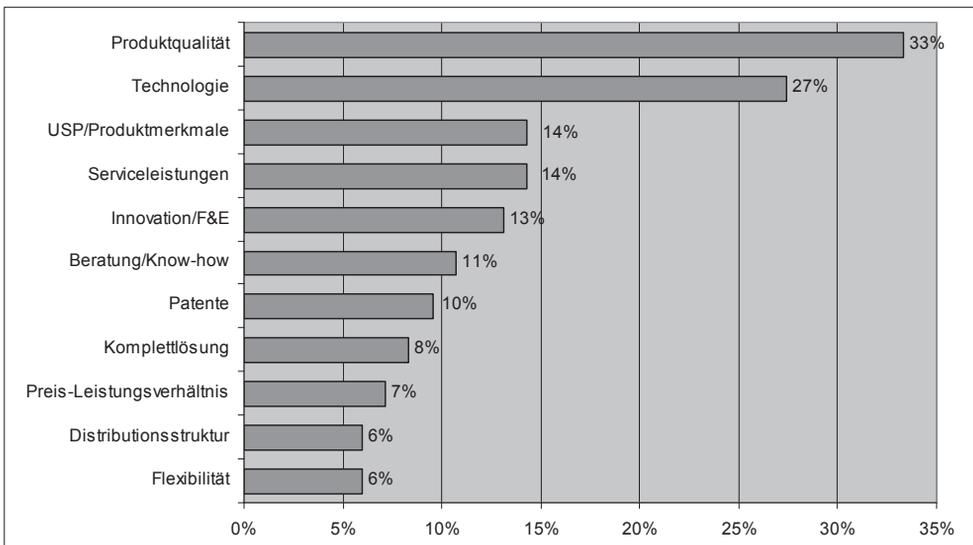


Abb. 11: Wettbewerbsvorteile der österreichischen HC (Pfefferkorn 2008, S. 74)

Jeder dritte österreichische Hidden Champion nennt auf diese offene Fragestellung die Produktqualität als einen Vorteil, den die Konkurrenz nicht in diesem Ausmaß bieten kann. Auch die überlegene Technologie (27 Prozent) wird als sehr bedeutender Wettbewerbsvorteil eingestuft. Alle anderen Aspekte werden deutlich seltener genannt.

## Die Marketing-Instrumentalstrategien

In diesem Kapitel wird auf die vier Marketing-Instrumentalstrategien der österreichischen Hidden Champions näher eingegangen.

Vorab gilt es noch zu erwähnen, dass mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen über eine eigene Marketing-Abteilung verfügt. Im Durchschnitt sind dort etwa vier Mitarbeiter beschäftigt. Bei ungefähr einem Drittel der Unternehmen ist das Marketing zusammen mit dem Vertrieb organisiert, mit durchschnittlich sechs Beschäftigten. Bei jedem zehnten Hidden Champion aus Österreich zeichnet der Geschäftsführer persönlich für das Marketing verantwortlich (Pfefferkorn 2008, S. 75).

### Produktstrategie

Die befragten Führungskräfte der österreichischen Hidden Champions sind davon überzeugt, dass sie qualitativ hochwertigere Produkte als der Wettbewerb anbieten. Für fast die Hälfte der Unternehmen trifft diese Aussage sogar voll und ganz zu (vgl. Abb. 12). Daher scheint der Schluss naheliegend, dass fast alle österreichischen Hidden Champions die Strategie der Qualitätsführerschaft verfolgen.

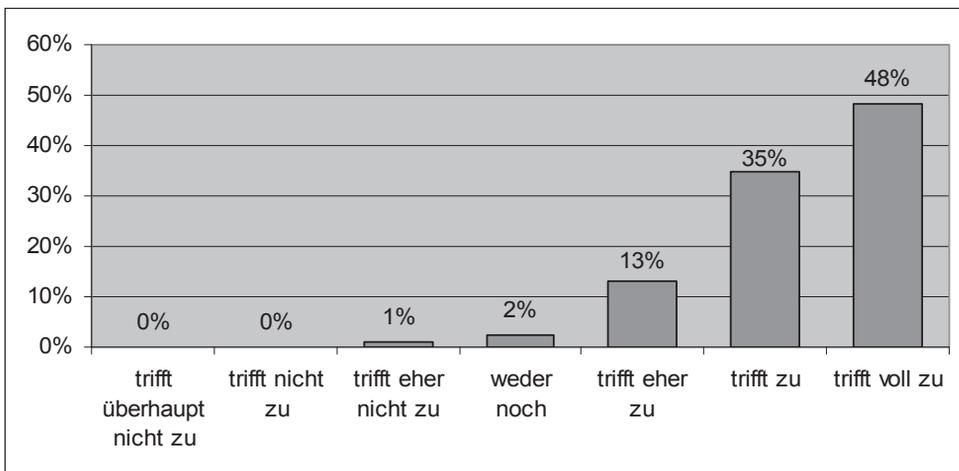


Abb. 12: „Wir bieten qualitativ hochwertigere Produkte als unsere Konkurrenz“ (Pfefferkorn 2008, S. 76)

Sehr eindeutig ist auch die Meinung bezüglich der zu Grunde liegenden Technologie. Rund 83 Prozent der Befragten rechnen ihre Produkte der High-Tech-Kategorie zu. Lediglich 4 Prozent bezeichnen die eigenen Produkte als low-tech (Pfefferkorn 2008, S. 76).

Der Hauptgrund für diese Überzeugung scheint in den überraschend hohen Ausgaben für Forschung und Entwicklung zu liegen. Die österreichischen Hidden Champions geben nämlich für F&E durchschnittlich 10 Prozent des eigenen Umsatzes aus. Dieser Wert ist umso bemerkenswerter, da auch etliche der innovativsten Industriebetriebe der Welt oft nur rund 3 Prozent ihres Umsatzes in F&E investieren (Bayer 2007). Auch im Vergleich zu den mittelständischen deutschen Weltmarktführern, die eine F&E-Quote von rund 4 Prozent aufweisen (Meffert/Klein 2007, S. 45), ist dieser Wert beachtlich hoch.

Um den Output dieser hohen F&E-Ausgaben zu messen, zieht man als Maßstab oft die Zahl der Patente pro Mitarbeiter heran (Reinhold 2008). Auch hier weisen die österreichischen Hidden Champions hervorragende Werte auf: Im Durchschnitt verfügen die untersuchten Unternehmen über etwa 34 aufrechte Patente. Dies bedeutet bei einer durchschnittlichen Mitarbeiterzahl von 373, eine Anzahl von 91 Patenten pro 1.000 Mitarbeiter (Pfefferkorn 2008, S. 78). Im Vergleich dazu weisen Großunternehmen wie Siemens, Bosch, DaimlerChrysler, Volkswagen und BASF durchschnittlich lediglich 6 Patente pro 1.000 Mitarbeiter auf (Simon 2007, S. 200).

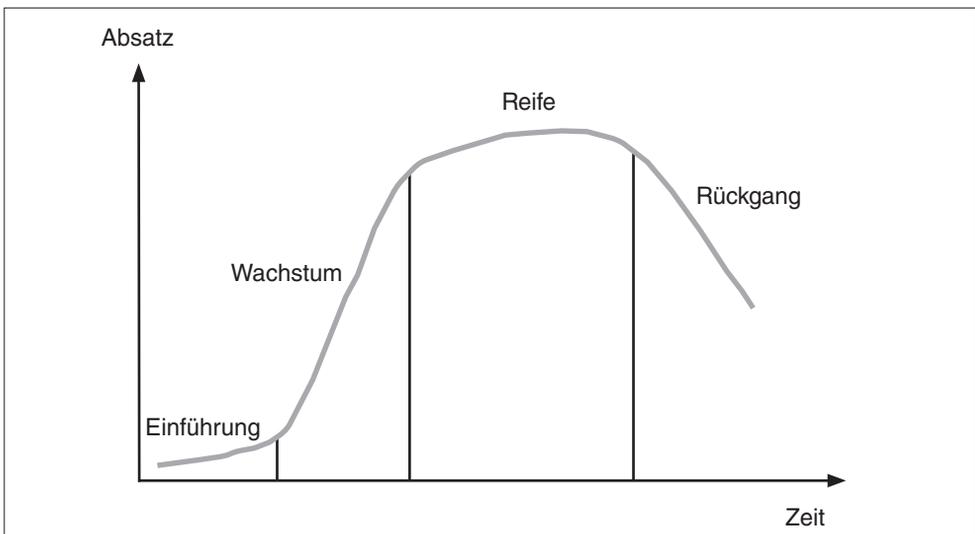


Abb. 13: Produktportfolio der österreichischen HC im Rahmen des PLZ (Pfefferkorn 2008, S. 80)

Diese große Zahl an Patenten wirkt sich natürlich auch auf die Zahl der am Markt eingeführten Innovationen aus: Rund 17 Prozent der eigenen Produkte befinden

sich nach Einschätzung der befragten Manager im Produktlebenszyklus in der Einführungsphase (vgl. Abb. 13).

Das ergibt in Summe ein sehr ausgewogenes Produktportfolio, das der Verteilung in idealtypischen Portfolios sehr nahe kommt. *Steinweg* (2005, S. 19f) empfiehlt in diesem Zusammenhang, dass sich zumindest 10 Prozent der Produkte in der Einführungsphase befinden sollten, weitere 40 Prozent in der Wachstumsphase, ebenfalls rund 40 Prozent in der Reifephase und weniger als 10 Prozent in der Rückgangphase. Die Produkte der heimischen Weltmarktführer sind durchschnittlich etwa 12 Jahre am Markt.

Rund 80 Prozent der befragten österreichischen Hidden Champions bezeichnen ihr eigenes Sortiment als tief. Sie positionieren sich am Markt als Spezialist für ein bestimmtes Sortiment und versuchen in dieser Nische möglichst alle nachgefragten Produkte anbieten zu können. Im Schnitt führen sie ein Sortiment von rund 900 Produkten (*Pfefferkorn* 2008, S. 81).

Weitgehend einig sind sich die österreichischen Weltmarktführer auch bei der Bedeutung des Service. Rund 81 Prozent der befragten Unternehmen bezeichnen Servicekomponenten wie Beratung vor dem Kauf, After-Sales-Service etc. als wichtig (*Pfefferkorn* 2008, S. 81f).

### Preisstrategie

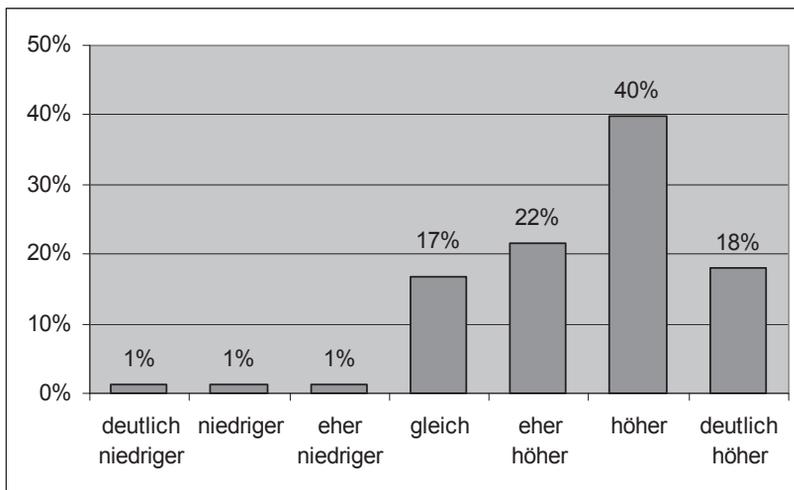


Abb. 14: Preispositionierung der österreichischen HC im Vergleich zum Mitbewerb (*Pfefferkorn* 2008, S. 82)

Die österreichischen Hidden Champions sind laut eigener Ansicht eindeutig hochpreisig positioniert. 80 Prozent von ihnen weisen höhere Preise als ihr Wettbewerb auf, lediglich 3 Prozent der Befragten geben an, niedriger als der Wettbewerb positioniert zu sein. Die restlichen 17 Prozent beurteilen ihr Preisniveau als vergleichbar mit der Konkurrenz.

Diese Hochpreisstrategie ist somit die logische Konsequenz der in der Produktpolitik verfolgten Strategie der Qualitätsführerschaft.

Trotz dieser Hochpreisstrategie, glauben die österreichischen Hidden Champions, dass ihre Kunden das Preis-Leistungsverhältnis der Produkte positiv sehen. 62 Prozent der Befragten bewerten das Preis-Leistungsverhältnis ihrer Produkte aus Sicht der Kunden mit sehr gut oder gut. Ungefähr ein Viertel der Unternehmen beurteilt es als eher gut und lediglich 6 % von ihnen glauben, dass ihre Kunden das Preis-Leistungsverhältnis als eher schlecht sehen (Pfefferkorn 2008, S. 82f).

Bezüglich der Preisfestlegung kommt bei 82 Prozent der Befragten der traditionelle Ansatz der Zuschlagskalkulation (Kosten plus Gewinn) zum Einsatz. Immerhin 58 Prozent orientieren sich zur Festlegung der Preise am Preisniveau der Wettbewerber und rund 20 Prozent der Befragten orientieren sich bei der Preissetzung an der Zahlungsbereitschaft der Kunden. Die Summe der Prozentsätze zeigt, dass viele der Unternehmen zur Preisfestlegung mehrere Kriterien berücksichtigen (Pfefferkorn 2008, S. 83).

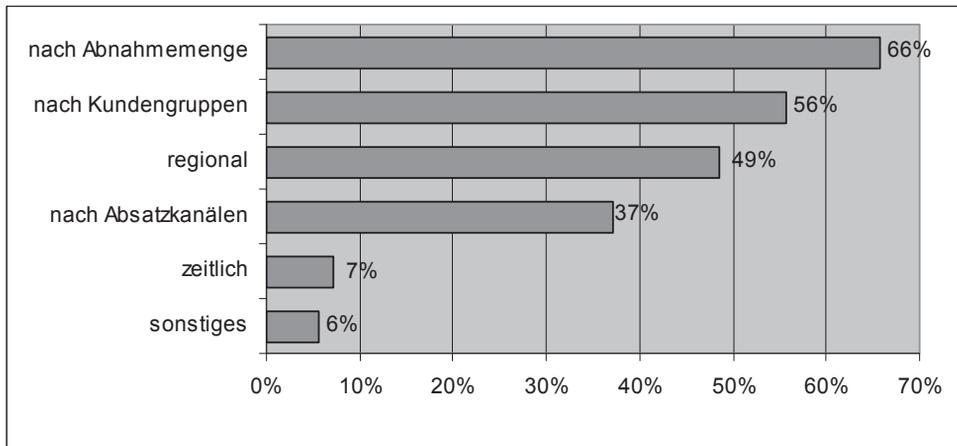


Abb. 15: Preisdifferenzierung der österreichischen HC (Pfefferkorn 2008, S. 84)

Sind die Preise erst einmal festgelegt, dann differenzieren die österreichischen Hidden Champions diese vor allem bezüglich der Abnahmemenge (66 Prozent). Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen (56 Prozent) gibt an, für unter-

schiedliche Kunden zu unterschiedlichen Preisen zu verkaufen. Rund 49 Prozent der Hidden Champions betreiben eine regionale Preisdifferenzierung.

Im Zeitablauf verfolgen die mittelständischen österreichischen Weltmarktführer folgende Preisstrategie: Wenn sie ein neues Produkt einführen, geschieht dies zunächst bei fast zwei Drittel von ihnen mit einem Durchschnittspreis. Bei fast einem weiteren Drittel der Unternehmen erfolgt dies mit einem überdurchschnittlichen Preis. Ein unterdurchschnittlicher Preis wird zur Produkteinführung fast nie verwendet. Bei mehr als der Hälfte der Unternehmen bleibt der Preis dann im Zeitablauf gleich. Während 27 Prozent der befragten Führungskräfte von sinkenden Preisen im Laufe der Zeit berichten, geben 20 Prozent von ihnen an, dass die Preise im Zeitablauf tendenziell steigen (*Pfefferkorn 2008, S. 84*).

Rabatte kommen bei den österreichischen Hidden Champions dennoch in überraschend hohem Maße zum Einsatz. Etwa 64 Prozent der Unternehmen geben an, Rabatte relativ häufig zu verwenden. Lediglich 20 Prozent sagen aus, diese Art der Preisminderung eher selten oder nur sehr selten zu verwenden (*Pfefferkorn 2008, S. 84*).

### *Kommunikationsstrategie*

Die österreichischen Hidden Champions verfügen im Schnitt über ein Kommunikationsbudget von 3 Prozent des Umsatzes.

Dieses Kommunikationsbudget legen drei Viertel der mittelständischen Weltmarktführer nach ihren Zielen fest. Rund 30 Prozent orientieren sich dabei an den finanziell verfügbaren Mitteln und etwa 24 Prozent der Unternehmen berechnen das Budget nach einem festgelegten Prozentsatz vom Umsatz (vgl. Abb. 16).

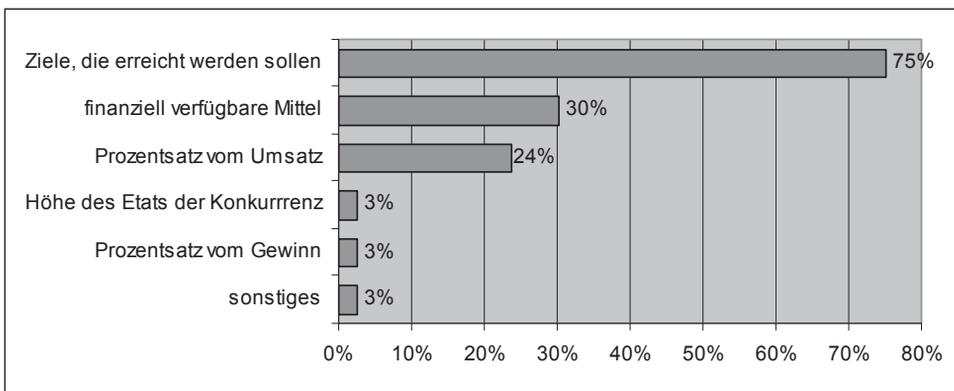


Abb. 16: Kriterien für die Bestimmung des Kommunikationsbudgets der HC (*Pfefferkorn 2008, S. 85*)

Fragt man die Geschäftsführer bzw. Marketingverantwortlichen der österreichischen Hidden Champions nach der Bedeutung der verschiedenen Kommunikati-

onsinstrumente, so ergibt sich folgendes Ranking der Mittelwerte auf einer 7er-Skala:

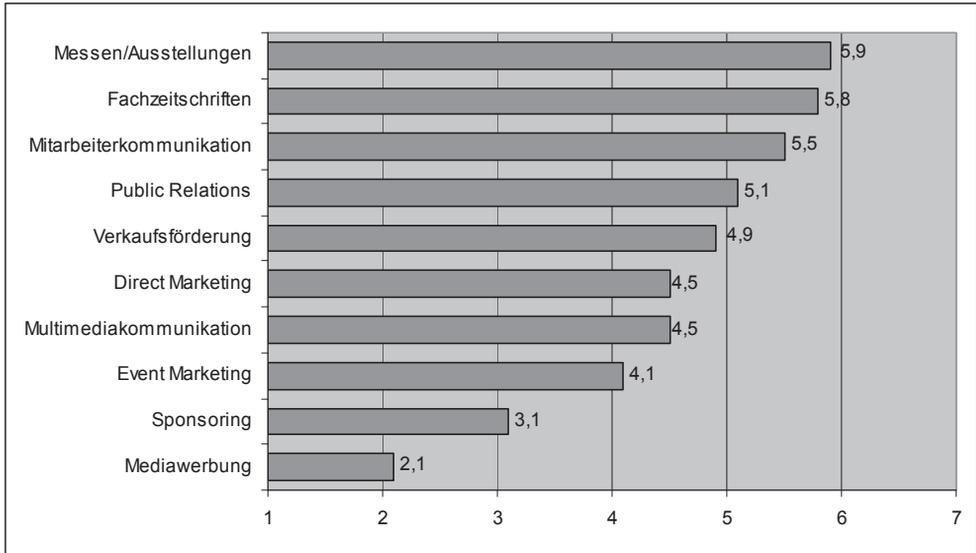


Abb. 17: Bedeutung der Kommunikationsinstrumente für die österreichischen HC (Pfefferkorn 2008, S. 87)

Da der Großteil der befragten Unternehmen im Industriegüterbereich tätig ist, verwundert es nicht, dass Messen und Ausstellungen, Inserate oder PR-Artikel in Fachzeitschriften sowie die interne Mitarbeiterkommunikation diesbezüglich den höchsten Stellenwert einnehmen. Anders als bei Unternehmen aus dem Konsumgüterbereich spielen Mediawerbung und Sponsoring nur eine untergeordnete Rolle (vgl. Abb. 17).

Im Bereich der Corporate Identity verfügen ungefähr neun von zehn österreichischen Hidden Champions über konkrete diesbezügliche Richtlinien.

Etwa sieben von zehn heimischen Weltmarktführern arbeiten im Bereich der Kommunikation mit einer externen Agentur zusammen. Die restlichen 29 Prozent gestalten ihre Kommunikationsmaßnahmen firmenintern (Pfefferkorn 2008, S. 86).

Bezüglich der Bedeutung der Mund-zu-Mund Propaganda herrscht weitgehende Einigkeit: Nicht weniger als sieben von acht österreichischen Hidden Champions beurteilen die Bedeutung von Mund-zu-Mund Propaganda für ihr Unternehmen als sehr wichtig oder wichtig, weitere 8 Prozent bezeichnen sie als eher wichtig (Pfefferkorn 2008, S. 88).

## Vertriebsstrategie

Wie bereits erwähnt, sind die Hidden Champions aus Österreich so genannte „born globals“ (Rennie 1993, S. 45). Dies zeigt sich dadurch, dass etwa 60 Prozent von ihnen von Anfang an mit der Exporttätigkeit begannen. Ein Drittel der befragten Unternehmen wurde bereits nach einigen Jahren international aktiv und nur 6 % der Befragten widmeten sich in Relation zur Unternehmensgründung erst sehr spät dem Auslandsgeschäft.

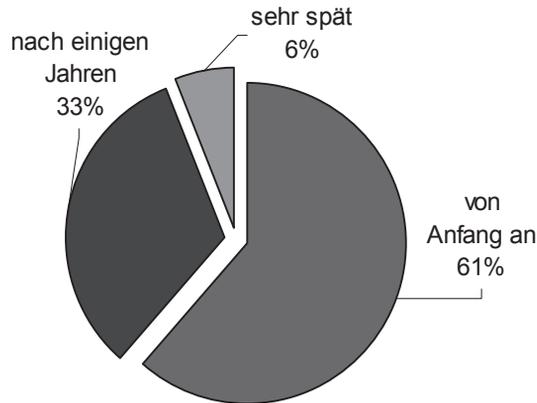


Abb. 18: Exporttätigkeit der österreichischen HC (Pfefferkorn 2008, S. 88)

Bei der Auslandsmarktbearbeitung lehnen 58 Prozent der befragten österreichischen Hidden Champions eine Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen ab. Im Gegensatz dazu bevorzugen hierfür 30 Prozent die Kooperation mit anderen Unternehmen (Pfefferkorn 2008, S. 88f).

Heute verfügen fünf von sechs mittelständischen österreichischen Weltmarktführern über Auslandsniederlassungen. Jene Unternehmen, welche Auslandsniederlassungen besitzen, haben durchschnittlich acht Verkaufs-/Serviceniederlassungen und zwei Produktionsniederlassungen (Pfefferkorn 2008, S. 89).

Der Vertrieb der Produkte erfolgt bei etwa 89 Prozent der österreichischen Hidden Champions direkt, allerdings vertreiben 53 Prozent der Befragten ihre Produkte auch indirekt.

Die befragten Unternehmen praktizieren eine überaus kundennahe Distribution. So stehen durchschnittlich 31 Prozent der Mitarbeiter eines heimischen Hidden Champions regelmäßig in Kundenkontakt (Pfefferkorn 2008, S. 89). Laut einer Studie des Malik Management Zentrums (Malik 2004, S. 35) liegt dieser Wert bei Großunternehmen bei lediglich 15 Prozent.

Aber nicht nur ein hoher Anteil der Mitarbeiter der Hidden Champions steht regelmäßig im Kundenkontakt, auch das Topmanagement stimmt in überraschend hohem Maß der Aussage zu, intensiven persönlichen Kontakt zu den Kunden zu haben (vgl. Abb. 19).

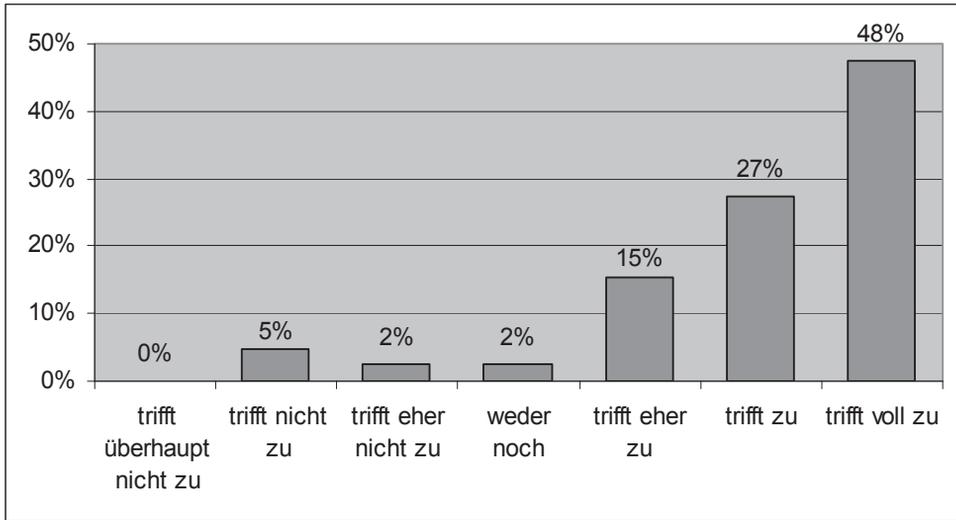


Abb. 19: „Unser Topmanagement hat persönlich intensiven Kontakt zum Kunden“  
(Pfefferkorn 2008, S. 90)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die österreichischen Hidden Champions im Vertrieb durch eine bemerkenswerte Nähe zum Kunden auszeichnen.

## Handlungsempfehlungen für mittelständische Unternehmen

Analysiert man den Erfolg der österreichischen Hidden Champions, so zeigt sich deutlich, dass es kein allgemein gültiges Rezept gibt, das zur Europa- oder Weltmarktführerschaft führt. Dennoch können mittelständische Unternehmen, die in ihren Märkten keine führende Position innehaben, die Lehren dieser erfolgreichen österreichischen Hidden Champions nutzen, um ihre eigene Situation zu analysieren und in weiterer Folge zu verbessern. Nachstehend werden, abgeleitet von den wichtigsten Erkenntnissen der Primärmarktforschung, einige Empfehlungen abgegeben (Pfefferkorn 2008, S. 98f):

- Unternehmen, die in Hochlohn-Ländern wie Österreich tätig sind, sollten ihren Wettbewerbsvorteil nicht auf niedrigen Kosten basieren. Stattdessen sollten sie

---

über intensive F&E-Tätigkeiten Innovationen anstreben und qualitativ hochwertige Produkte, gepaart mit kundennahen Serviceleistungen, anbieten.

- In Übereinstimmung mit den hochwertigen Produkten spricht nichts dagegen, auch eine Hochpreisstrategie zu verfolgen. Entscheidend ist aus Kundensicht immer ein möglichst gutes Preis-Leistungsverhältnis bzw. ein hoher Customer Value.
- Gerade für mittelständische Unternehmen ist es ratsam, sich auf Nischen zu konzentrieren. Dieser klare Fokus führt nicht nur zu einer unverwechselbaren Positionierung am Markt mit dem psychologischen Vorteil des vom Kunden angenommenen Spezialistentums, in den Nischen ist die Wettbewerbssituation oft weniger kritisch, wodurch sich leichter angemessene Preise realisieren lassen.
- Insbesondere für mittelständische Unternehmen ist es empfehlenswert, sehr genau auf ein ausgewogenes Produktportfolio im Produktlebenszyklus zu achten, um nicht Liquiditätsprobleme zu bekommen. Auch hier gilt intensive F&E-Arbeit als Schlüssel zum Erfolg, denn nur durch einen entsprechenden Anteil an innovativen Produkten in der Einführungsphase lässt sich langfristig die Profitabilität und damit die Existenz des Unternehmens gewährleisten.
- Unternehmen, die aus einem kleinen Heimatmarkt wie Österreich stammen, und die in einem Spezialsegment tätig sind, sollten von Beginn an die Welt als ihren Markt betrachten. Einerseits ist Internationalisierung für diese Unternehmen meist der einzige Weg, um Wachstum zu erreichen. Andererseits können sie auf diese Weise auch als kleine oder mittelständische Unternehmen Economies of Scale erzielen und somit von Skaleneffekten profitieren.
- Die Hidden Champions zeichnen sich u.a. durch ein sehr hohes Maß an Kundenorientierung aus. So sollten auch Unternehmen, die keine führende Position innehaben, immer versuchen, die Kundennähe weiter zu erhöhen, beispielsweise durch eine Intensivierung des Direktvertriebs.
- Das Kommunikationsbudget sollte sich vor allem an den Zielen orientieren, die angepeilt werden, und weniger an einem bestimmten Prozentsatz vom Umsatz. Die festgelegte Kommunikationsstrategie sollte konsequent und zumindest mittelfristig verfolgt werden, um bei den Kunden die gewünschten Lerneffekte zu erzielen.
- Auch für mittelständische Unternehmen ist es empfehlenswert, auf professionelle Kommunikation zu setzen. Ein erster Schritt diesbezüglich besteht meist in der Zusammenarbeit mit einer externen Agentur und in der Festlegung von konkreten Richtlinien zur Corporate Identity.

Diese Empfehlungen gelten insbesondere für mittelständische Unternehmen, da diese auf Grund ihrer Größe ähnliche Strukturen wie die Hidden Champions aufweisen. Dennoch spricht natürlich nichts dagegen, dass diese Lehren auch Großunternehmen oder Klein- und Kleinstunternehmen als Leitfaden dienen, um der Beste im jeweiligen Markt zu werden oder zumindest die eigene Position im Wettbewerbsumfeld zu stärken.

### Resümee

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die österreichischen Hidden Champions in vielerlei Hinsicht andere Wege eingeschlagen haben als ihre nationalen und internationalen Mitbewerber. Die in Kapitel 5 angeführten Handlungsempfehlungen können nach weitgehend einhelliger Ansicht der befragten Manager tatsächlich als wesentliche Erfolgsgeheimnisse auf dem Weg zur Europa- oder gar Weltmarktführerschaft bezeichnet werden. Trotz vieler Gemeinsamkeiten variieren diese aber selbstverständlich je nach Branche, Produkt und Wettbewerbsumfeld.

Auch in Bezug auf die sogenannten Wachstumsstrategien von Ansoff scheint es nicht nur eine erfolgversprechende Marktfeldstrategie zu geben. Abbildung 20 zeigt, dass das überdurchschnittliche Umsatzwachstum der heimischen Hidden Champions auf drei strategische Ansätze zurückzuführen ist.

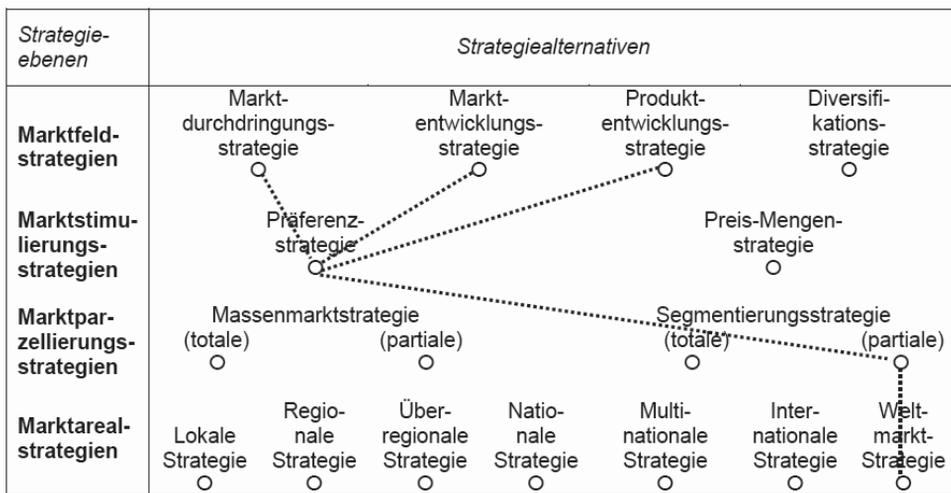


Abb. 20: Strategie-Raster der österreichischen Hidden Champions (Pfefferkorn 2008, S. 94)

Bezüglich der anderen Strategieebenen weist der obige Strategie-Raster ein relativ einheitliches Bild aus: Die österreichischen Hidden Champions streben nach Qualitätsführerschaft verbunden mit einer Hochpreisstrategie und verfolgen daher ein-

deutig die sogenannte Präferenzstrategie. Sie versuchen erst gar nicht, den gesamten Markt abzudecken, sondern fokussieren sich auf einzelne Marktsegmente (partiale Segmentierungsstrategie). In Bezug auf die Marktarealstrategien verfolgen die meisten natürlich eine ganz klare Weltmarktstrategie.

Dieses Strategieprofil der österreichischen Hidden Champions ist eindeutig und unmissverständlich und kann dadurch hoffentlich auch für andere Unternehmen einen Anhaltspunkt für den Weg zum Markterfolg darstellen.

## Autorenbiographie



### **FH-Prof. Mag. Dr. Georg Jungwirth**

FH-Studienrichtung International Marketing & Sales Management  
FH *CAMPUS* 02

#### **Ausbildung:**

- Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Karl-Franzens-Universität Graz und Promotion zum Doktor der Betriebswirtschaftslehre

#### **Beruflicher Werdegang:**

- Berufliche Stationen in Spanien und im Silicon Valley (USA)
- Mitarbeiter einer internationalen Unternehmensberatung
- 11 Jahre als Universitätsassistent und Universitätslektor für Marketing am Institut für Handel, Absatz und Marketing der Universität Graz
- Lehrbeauftragter an verschiedenen Universitätslehrgängen und MBA-Programmen
- Selbständiger Managementtrainer und Marketingberater
- Seit 2001 hauptberuflicher Lektor an den FH-Studiengängen „International Marketing & Sales Management“ der Fachhochschule der Wirtschaft *CAMPUS* 02

- Lehrveranstaltungen u.a. aus Marketing, Marktforschung und Kundenpolitik
- Aktueller Forschungsschwerpunkt: Erfolgsgeheimnisse der Hidden Champions
- Vortragender bei Tagungen, Kongressen und Seminaren
- Autor, Herausgeber bzw. Mitautor zahlreicher Fachpublikationen

## Literaturverzeichnis

Adamer, Manfred/Kaindl, Günter (1994): Erfolgsgeheimnis von Markt- und Weltmarktführern, eine Analyse der Erfolgsfaktoren von erfolgreichen Unternehmen des deutschsprachigen Raumes, Hampp, Mering

Amt der Tiroler Landesregierung (2007): Wirtschafts- und Arbeitsmarktbericht, [http://www.tirol.gv.at/fileadmin/www.tirol.gv.at/themen/wirtschaft-und-tourismus/downloads/TWAB\\_2007\\_Gesamt.pdf](http://www.tirol.gv.at/fileadmin/www.tirol.gv.at/themen/wirtschaft-und-tourismus/downloads/TWAB_2007_Gesamt.pdf), (03.03.2008), S. 1–160

Ansoff, Igor (1957): Strategies for Diversification, in: Harvard Business Review, 35. Jg., Heft 5, pp. 113–124

Bayer, Oliver (2007): Forschung und Entwicklung boomen, <http://www.wirtschaftsblatt.at/home/news/unternehmen/262927/index.do>, (26.02.2008)

Biallo, Horst (1993): Die geheimen deutschen Weltmeister, mittelständische Erfolgsunternehmen und ihre Strategien, Ueberreuter, Wien

Blommen, Daniel/Bothe, Bernd (2008): Die Stars im Mittelstand, Führung und Umsetzung entscheiden, <http://droege-international.com/droege-comp/publikationen/archiv/publikation/article/die-stars-im-mittelstand-fuehrung-und-umsetzung.html>, (5.12.2008)

Enzweiler, Tasso (1994): Mächtige Zwerge, Mittelständler Erfolgsrezepte, in: manager magazin, 24. Jg., Heft 6, S. 141–143

Ernst & Young (2008): Zukunft gestalten – verantwortlich handeln, Siegerstrategien im deutschen Mittelstand 2008, [http://www.ey.com/Global/content.nsf/Germany\\_EoY/Publikationen\\_-\\_Die\\_Studie](http://www.ey.com/Global/content.nsf/Germany_EoY/Publikationen_-_Die_Studie), (5.12.2008)

---

Haller, Thomas/Schedl, Harald L. (2009): Spitzenleistungen made in Austria, Linde, Wien

Kraus, Andrea (2009): Die Erfolgsfaktoren ausgewählter österreichischer Hidden Champions, Diplomarbeit, CAMPUS 02 – Fachhochschule der Wirtschaft, FH-Studiengänge International Marketing & Sales Management, Graz

Malik, Fredmund (2004): Auch Vorstände sollten mal U-Bahn fahren, Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, o. Jg., 14.11.2004, S. 35

Meffert, Jürgen/Klein, Holger (2007): DNS der Weltmarktführer, Erfolgsformeln aus dem Mittelstand, Redline Wirtschaftsverlag, München

o. A. (2006): Standort- und Technologiebericht, [http://www.tmg.at/images/images/content/0706\\_download\\_standort-und\\_technologiebericht.pdf](http://www.tmg.at/images/images/content/0706_download_standort-und_technologiebericht.pdf), (03.03.2008), S. 1-116

Pfefferkorn, Sabine (2008): Österreichs Hidden Champions, Unbekannte Weltmarktführer im Blickwinkel des Marketings, Diplomarbeit, CAMPUS 02 – Fachhochschule der Wirtschaft, FH-Studiengänge International Marketing & Sales Management, Graz

Reinhold, Thomas (2008): Auf der Suche nach relevanten Zahlen, <http://www.faz.net/s/RubE481DAB3A8B64F8D9188F8FE0AB87BCF/Doc~E6E585ADB428A4566B33223E4A2E4EDE3~ATpl~Ecommon~Scontent.html>, (26.02.2008)

Rennie, Michael (1993): Born global, Global competitiveness, in: McKinsey Quarterly, 30. Jg., Heft 4, pp. 45-52

Schmitt, Eckart (1997): Strategien mittelständischer Welt- und Europamarktführer, Gabler, Wiesbaden

Simon, Hermann (1997): Die heimlichen Gewinner, Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, 4. Aufl., Campus, Frankfurt am Main

Simon, Hermann (2007): Hidden Champions des 21. Jahrhunderts, Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Campus, Frankfurt am Main

Steinweg, Carl (2005): Management der Software-Entwicklung, Projektkompass für die Erstellung von leistungsfähigen IT-Systemen, 6. Aufl., Vieweg, Wiesbaden

Venohr, Bernd (2008): Der Wissenschaftler von der FHW Berlin erklärt die Erfolgsfaktoren mittelständischer Weltmarktführer, <http://www.berndvenohr.de/>

[download/veroeffentlichungen/presse/profirma\\_11\\_2007\\_S10\\_11.pdf](#),  
(28.01.2008), S. 1

Voudouris, Irini/Lioukas, Spyros (2000): Greek Hidden Champions, Lessons from Small, Little-known Firms in Greece, in: European Management Journal, 18. Jg., Heft 6, pp. 663-674

---

*Martin Duque*

## **Psychologische Aspekte der Onlinewerbung**

### **Einleitung**

Das Thema Online-Werbung wirft verschiedene Fragestellungen auf: Wie soll Online-Werbung erfolgreich auf einer Website gestaltet werden? Wer steckt hinter dem allgemeinen Begriff „Internet-User“? Wie reagiert der Besucher einer Website auf die angebotene Werbung? Was behindert einen erfolgreichen Kaufabschluss? Wie sollen sich Unternehmer verhalten um gezielt Kunden im e-Business zu erreichen? In diesem Arbeitspapier werden Gedanken und Konzepte erarbeitet um auf diese und andere Fragen marktorientierte Antworten zu geben. Es ist nicht die Absicht dieser Publikation Online-Werbung in seiner Gesamtheit abzubilden und zu erläutern, sondern mit selektierten und detaillierten Überlegungen zum Verständnis von Werbung im Internet beizutragen. Der Fokus wurde auf folgende Bereiche gelegt:

- einleitende Gedanken zur Psychologie einer Website
- psychologische Überlegungen der involvierten Menschen
- Reflexionen zum Verhalten von Unternehmer und Internet-User
- allgemeine und spezielle Gedanken zur Online-Werbung (Vergleiche, Schlüsselreize, Werbeformen, Werbegestaltung)

Wie im Titel dieser Arbeit angeführt sollen vor allem psychologische Überlegungen eine wichtige Rolle spielen. Der für dieses Arbeitspapier gewählte Ansatz ist eklektisch, das heißt, es wird kein umfassender Überblick über alle möglichen psychologischen Erkenntnisse geboten, sondern nur ausgesuchte Prozesse und Überlegungen vertieft betrachtet, die nach Einschätzung des Autors Relevanz haben und plausibel Online-Verhalten beschreiben können. Die so gewonnenen Einsichten sollen dem Leser die Gelegenheit bieten das Verhalten von Website-Anbietern und von Internet-User teilweise vorherzusagen zu können.

### **Psychologie einer Website**

Jede Website, ungeachtet ihrer Farbenvielfalt, Gestaltung, Bekanntheit etc., wird von und für Menschen gemacht. Sie ist der Ort auf dem unter anderem Informationen positioniert, Inhalte ausgetauscht, Werbungen platziert, Internet-User angesprochen und Produkte angeboten werden. Eine Website als Ergebnis konzeptio-

neller, strategischer, zielorientierter Überlegungen mit einer dementsprechenden digitalen Realisierung kann nur indirekt psychologisch analysiert werden. Psychologie als Wissenschaft, die sich mit den Formen und Gesetzmäßigkeiten des menschlichen Verhaltens und Erlebens befasst sowie deren Bedingungen untersucht (Humanpsychologie), kann nicht eine Website per se untersuchen bzw. beschreiben. Psychologische Fragestellungen konzentrieren sich auf die Ursachen und Gründe, warum sich Menschen so oder anders verhalten, warum sie ihre Aufmerksamkeit einer Werbung schenken und einer anderen nicht, warum sie im Entwicklungsmodell für Online-Kunden eher auf der passiven oder auf der aktiven Seite stehen. Wenn von Websites gesprochen wird, tut sich eine virtuelle Realität auf, die mit vielen neuen Möglichkeiten und Überraschungen die Vorstellungen von Unternehmer und Online-Kunden teilweise übersteigt. Trotz dieser sich sehr schnell entwickelnden Technologie mit ihren mannigfaltigen Ergebnissen (Web 1.0, Web 2.0, Web 3.0...) und Trends (z.B. immer stärkere Verschmelzung von Computer und Mensch), wird das menschliche Verhalten sich nur langsam in seinen Grundzügen ändern. Das erlaubt die Annahme, dass menschliche Eigenschaften sowohl in einer virtuellen Welt wie auch in einer Welt ohne Internet und digitaler Technologien in ähnlicher Weise zum Tragen kommen.

## Die Website

The screenshot shows the homepage of CAMPUS 02, a faculty of business at a university in Graz. The browser is Internet Explorer, and the URL is http://www.campus02.at/. The page layout includes a top navigation bar with links for 'Infos für', 'BewerberInnen', 'Wirtschaft', and 'Presse'. A vertical sidebar on the left lists various departments and services under the heading 'UNTERNEHMERISCHES DENKEN'. The main content area is titled 'FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT' and contains several news items, including announcements for 'Infoabend Bachelorstudiengang Marketing&Sales' and 'Infoabend Bachelorstudiengang Informationstechnologien und IT-Marketing'. The page also features a search bar and a login option.

Abb. 1: Homepage CAMPUS 02 (www.campus02.at, Stand Jänner 2008)

---

Unter einer Website versteht man den Werbeauftritt sowie das Angebot einer Firma oder Organisation im Internet (Meier/Stormer 2008, S. 259). In Abbildung 1 wird die vom Campus 02 benutzte Homepage (Leitseite der Website) dargestellt und kurz kommentiert.

Die *CAMPUS 02* Homepage stellt im Vergleich zu vielen anderen Sites keine besondere Ausnahme dar und zeichnet sich durch klare Strukturen, Einfachheit der Navigation und vieles mehr aus. Diese Arbeit fokussiert weniger auf den Aufbau, die Struktur, die Funktionalität von Websites, sondern auf mögliche psychologische Betrachtungen. Wie bereits oben erwähnt, kann eine psychologische Reflexion der Homepage nur dann zu Marktrelevanten Aussagen führen, wenn ein klarer Bezug zu menschlichen Verhalten gezogen wird. Überlegungen über Erscheinungsbild und über verwendete Schriftarten, sowie über Inhalte und Positionierungen gewünschter Informationen (Text, Bildelemente, etc.) werden kurz und beispielhaft im Kapitel 5.4 erfolgen. Um den Fokus auf psychologische Aspekte zu legen, wird die gewählte Site, unter Berücksichtigung ihrer Entstehung und gewünschten Nutzung, im nächsten Kapitel, bezüglich der mit dieser Site in Verbindung stehenden Menschen, analysiert.

## **Menschliches Umfeld**

Eine Website kann neben ihren technologischen, strukturellen, geschichtlichen und zweckmäßigen Kriterien auch nach menschlichen Anteilen/Aspekten analysiert werden. Welche Bereiche wurden von welchen Personen geplant, konzipiert, finanziert, programmiert oder konsumiert? Diese Fragen führen, für den gewählten Webauftritt der Fachhochschule der Wirtschaft, zu folgenden relevanten Segmenten:

- Kunde
- Betreiber
- Inhaber
- Techniker
- Andere

Unter Kunde versteht man in diesem Fall Studierende, Lektoren, Interessenten, Mitarbeiter des *CAMPUS 02*, etc. Der Betreiber und der Inhaber sind in beiden Fällen der *CAMPUS 02*, wobei aber verschiedene Personen namentlich gemacht werden können, die für Konzeption, Inhalte, Funktionalitäten, Verantwortung, etc. relevant sind. Als Techniker treten hier externe IT-Spezialisten auf. Im Bereich Andere werden Personen aus Institutionen (z.B. FHR), Behörden (z.B. Bundeskriminalamt), etc. subsumiert. Eine prozentuelle Aufteilung hilft einen ersten Eindruck über das menschliche Umfeld zu bekommen und unterscheidet sich naturgemäß je nach betrachteter Branche und Website, sowie nach der verwendeten

Messgröße (Anzahl der Personen, Klickrate, Verweildauer, ...). In Abbildung 2 wird die *CAMPUS 02* Website nach der Anzahl der im Umfeld relevanten Personen aufgeteilt und dargestellt (Aufteilung und Einteilung nach Einschätzung des Autors).

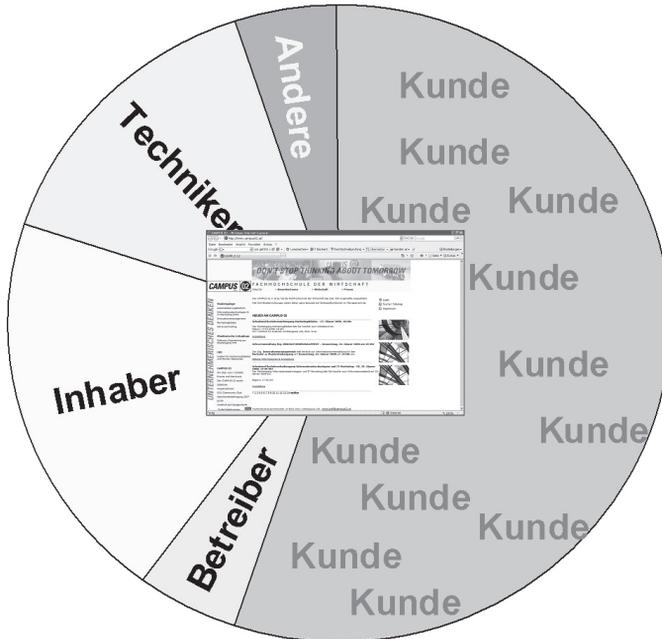


Abb. 2: Einteilung und Aufteilung der *CAMPUS 02* Website (eigene Darstellung)

Jeder der gewählten Bereiche unterscheidet sich in vielen Belangen wie z.B. Interessen, Aufmerksamkeit, Zielorientierung, Wissenskompentenz, Alter, Kaufkraft, u.v.m. Eine Gemeinsamkeit die auf alle Segmente zutrifft ist der menschliche Aspekt bzw. dass es sich immer um Personen handelt. Hier setzt nun die psychologische Betrachtung und Untersuchung an und das Thema menschliches Verhalten und Erleben aller Beteiligten rückt in den Mittelpunkt.

## Psychologische Aspekte in der digitalen Realität

Wie in der Einleitung erwähnt, wird anhand ausgesuchter Aspekte der Versuch unternommen Antworten auf die Fragestellungen zu finden, die sich beim Thema des Konsumentenverhaltens von Online-Kunden ergeben. Eine mögliche Darstellung des Gesamtprozesses des Konsumentenverhaltens nach *Foscht/Swoboda* (2007, S. 37) kann folgenderweise dargestellt werden:

Aktivierung  $\Rightarrow$  Emotion  $\Rightarrow$  Motivation  $\Rightarrow$  Einstellung

Es wird angenommen, dass jede Reaktion und/oder jedes Verhalten mit einer Aktivierung startet. „Die Aktivierung stellt die Grunddimension aller Antriebsprozesse dar, versorgt den Organismus mit Energie und versetzt ihn in einen Zustand der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft.“ (Foscht/Swoboda, 2007, S. 37). Fehlt dieser Schritt kommt es zu keiner wahrnehmbaren Aktion/Handlung.

Wie könnte dieser Prozess im Detail am Beispiel eines Online-Kunden aussehen?

Die Person begibt sich an einen Computer und besucht eine Site seiner Wahl (⇒ Aktivierung erfolgt). Die dieser Handlung zugrundeliegenden Voraussetzungen können vielfältig sein, wie z.B. Bedarf nach bestimmter Information oder die Suche nach einem speziellen Angebot/Produkt/Dienstleister, etc. Diese als Grundmotive zusammengefassten primären Handlungsorientierungen sind Bedürfnisse, Verlangen, Begehren, Phantasien, Wünsche, und andere. Allen Grundmotiven gemein ist ein psychologisches Spannungsgefälle, das infolge von Bedarfs- und Mangelzuständen auftritt. Die gesetzte Handlung soll dem empfundenen Mangel bzw. Bedarf Abhilfe schaffen.

Als zweiter Schritt erfährt bzw. erlebt der, auf einer Site gelandete, Internet-User bewusst oder unbewusst einen Zustand innerer Erregung. Die Empfindung kann als angenehm oder unangenehm wahrgenommen und mit Begriffen aus der Emotionspsychologie benannt werden (⇒ Emotion erfolgt). Bevor der auftauchenden Emotion ein Name gegeben wird, soll anhand der Klassifikation einiger Basisemotionstheoretiker (wie z.B. *Plutchik* (1991), *Izard* (1999)) die Unterscheidung in Basisemotionen und Sekundäremotionen erörtert werden. Izard unterteilt in 10 angeborene, primäre Emotionen, sogenannte Fundamentalemotionen und Sekundäremotionen, die aus einer Mischung dieser Primäremotionen entstehen.

Plutchik definiert 8 Basis- bzw. Primäremotionen, die er grafisch in einem inneren Kreis darstellt und ordnet, in einem äußeren Kreis, bestimmte Sekundäremotionen an, die er aus entsprechenden Dyaden der Primäremotionen gewinnt (z.B. definiert er aus den Basisemotionen Angst und Überraschung die Sekundäremotion Scheu). Die Abbildung 3 zeigt die Einteilung nach Izard (links) und nach Plutchik (rechts). Die für das gewählte Beispiel ausgesuchte Basisemotion wurde in der Grafik von Plutchik gelb umrandet → Angst.

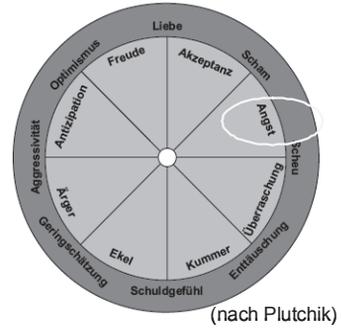
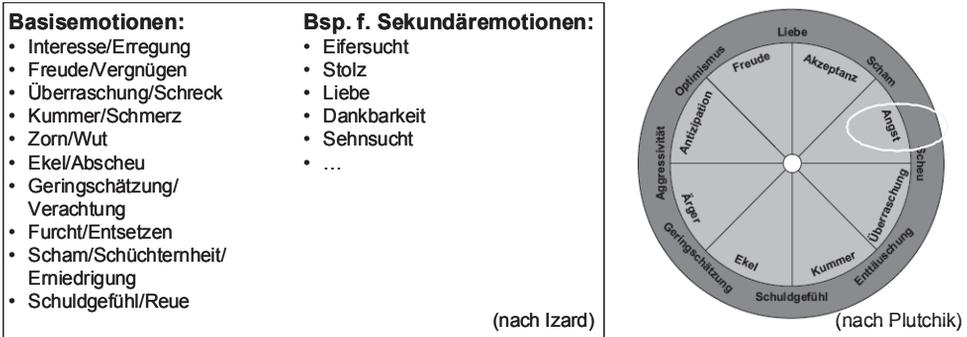


Abb. 3: Basis- und Sekundäremotionen nach Izard (1999) und Plutchik (1991) (eigene Darstellung)

Die Angst, als eine allgemein unangenehm empfundene Emotion, wird von jedem Internet-User subjektiv beschrieben und erlebt. Eine mögliche verallgemeinernde Definition von Angst lautet nach Meyers Lexikonverlag: „Affekt oder Gefühlszustand, der im Unterschied zur Furcht einer unbestimmten Lebensbedrohung entspricht. Angst steht oft in Zusammenhang mit körperlichen Erscheinungen wie Herzklopfen, Zittern, Schweißausbruch, Schlaflosigkeit oder momentaner geistiger Blockierung. Die Angst ist ein Phänomen, das von situationsbedingten Zuständen unterschiedlicher Intensität über Neurosen bis zur existenziellen Angst des menschlichen Seins überhaupt reicht“. Kluge, Friedrich (1999) beschreibt den Ursprung und die Geschichte des Wortes Angst als „...Begriff der sich seit dem 8. Jahrhundert von indogermanisch anghu = beengend über althochdeutsch angust entwickelt hat. Er ist verwandt mit lateinisch angustus bzw. angustia = die Enge, Beengung, Bedrängnis und angor = das Würgen“.

Die angeführten Beispiele zeigen den weiten Interpretationsraum dieses Begriffes auf und müssen zur erweiterten Betrachtung mit der Dimension der Intensität dieser Emotion ergänzt werden. Angst wird, je nach Ausmaß und Person, auf einer Skala zwischen erhöhter Anspannung bzw. Aktionsbereitschaft (Beengung, Bedrängnis), auf der einen Seite, und unkontrollierter, panikartiger Reaktion (existentieller Angst), auf der anderen Seite, beschrieben.

Betrachtet man den anfänglich erwähnten Prozess weiter ist der Internet-User mit einem ängstlichen Gemütszustand konfrontiert. Mögliche Auslöser für diese unangenehme Empfindung könnten z.B. Gedanken an Versagen, Befürchtung einer Fehlentscheidung, die Vorstellung eines Verlustes, etc. sein. Diese Empfundene Angst kann, wie in Abbildung 4 dargestellt, folgende Symptome/Signale auslösen: spürbares Herzklopfen, Zittern, Schweißausbrüche und vieles mehr. Beispiele aus dem Internet die zu solchen Reaktionen führen können, sind neben Aktivitäten auf eBay, Singlebörsen, Finanzonline auch andere Transaktionen bzw. Internetaktivitäten auf vielen Websites.

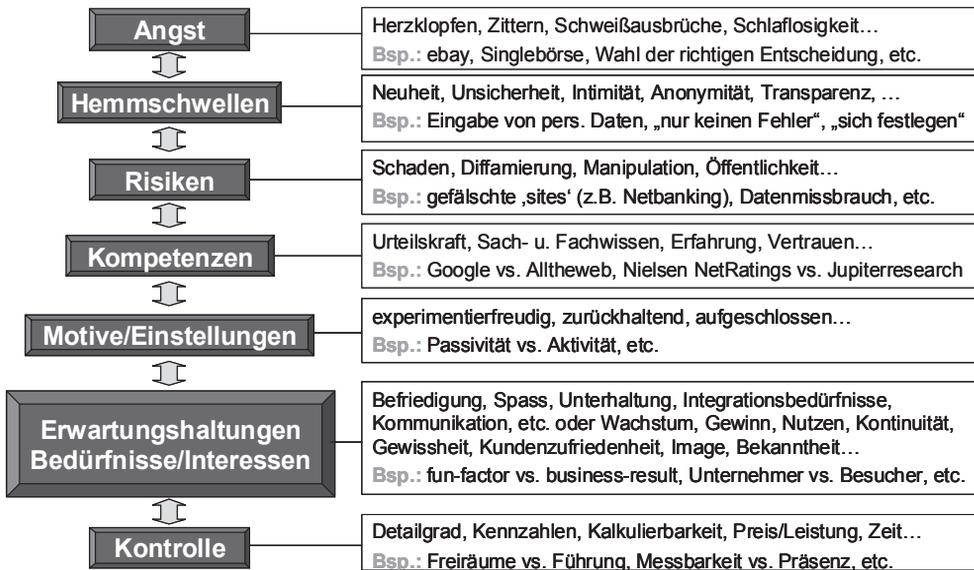


Abb. 4: Darstellung eines psychologischen Erklärungsstruktes für Internet-User  
(eigene Darstellung)

Der dargestellte Prozess erweitert die anfänglich benutzten Bereiche (Emotion, Motivation, Einstellung) um Begriffe wie Hemmschwellen, Risiken, Kompetenzen, Erwartungshaltung und Kontrolle. Diese Begriffe werden nachfolgend genauer beschrieben und mit Beispielen ergänzt.

Nach der bewussten oder unbewussten Emotion (Angst) reagiert der Online-Kunde mit Zurückhaltung, Vorsicht, Achtsamkeit oder ähnlichem. Diese Reaktion kann als Hemmschwelle interpretiert werden und tritt bei verschiedenen Anlässen mehr oder weniger stark auf. Solche Anlässe können sein: die Eingabe von persönlichen Daten, die Notwendigkeit sich zu Entscheiden, die Konfrontation mit etwas Unbekanntem, u.v.m. Diese Hemmschwellen werden nicht als solche erkannt bzw. benannt sondern als Unsicherheit, Barrieren, Verlust von Intimität, Aufgabe der Anonymität empfunden und mit Sätzen wie „nur keinen Fehler machen“, „das tut man nicht“, „lieber bekannte Wege gehen“ oder „sich nicht festlegen wollen“ beschrieben. Die auftretende Angst ist ein natürliches Phänomen und soll ein vorsichtigeres, schützendes Verhalten mobilisieren. Je nach Charakter, Lebensstil, Lebenseinstellung, sozialer Schicht und Grundorientierung reagieren Menschen unterschiedlich auf die Empfindung Angst. Personen die eher als „traditionsverwurzelt“ bezeichnet werden können, empfinden so eine Hemmschwelle als gefährlich und schwer zu überwinden (vor allem in der Konfrontation mit Faktoren die neu, modern oder experimentell sind). Bei den sogenannten „Pioniergeistern“ wird die Hemmschwelle eher klein bis kaum merkbar sein. Diese Hemmschwellen über-

nehmen in einer virtuellen Welt die Funktionen von Schutzwällen, Mauern, Zäune, Pufferschichten oder Schildern und schützen vor realen und/oder irrationalen Risiken (⇒ Risiko wahrgenommen). Der Internet-User imaginiert die unterschiedlichsten Gefahren wie z.B.:

- finanzieller und/oder persönlicher Schaden
- Diffamierungen der eigenen Person oder ihm wichtigen Personen
- Manipulation seiner Entscheidungen
- Einengung der Selbstkontrolle
- einer Öffentlichkeit ausgesetzt werden
- u.v.m.

Genährt und unterstützt wird dieses Denken unter anderem durch das Wissen um gefälschte Websites oder um die häufig medial aufbereiteten Informationen des Datenmissbrauches. Der Begriff Risiko wird etymologisch öfters mit „eine gefährliche Klippe umschiffen“ assoziiert und könnte im beschriebenen Prozess auch als „eine gefährliche Schwelle meistern“ interpretiert werden. Dieses Meistern umfasst alle Verhaltensweisen und Gegebenheiten, die eine Unsicherheit über den Ausgang und/oder die Konsequenzen haben. Risiko wird meistens mit der Vorstellung eines negativen Ausganges in Zusammenhang gebracht, obwohl das Ergebnis a priori weder positiv noch negativ ist. Menschen tendieren bei einer höheren Wahrscheinlichkeit eines positiven Ergebnisses von einer Chance und je geringer die subjektiv empfundene Wahrscheinlichkeit wird, von einem Risiko zu sprechen. Für weitere Unterscheidungskategorien die in der Psychologie getroffen werden (subjektives vs. objektives Risiko; individuelles vs. gesellschaftliches Risiko; wahrgenommenes Risiko vs. Bekanntheits-/Vertrauheitsgrad der Risiken, etc.), muss auf die entsprechende Fachliteratur verwiesen werden.

Ein nützliches Werkzeug um diese Risiken zu meistern stellen Kompetenzen dar (⇒ Kompetenzsuche). Hier wird auf verschiedenste Quellen zurückgegriffen um die zweckmäßigsten Kompetenzen einsetzen zu können (Familie, Bekannte, Freunde, Berater, Fachpersonal, etc.). Gesucht wird externes Sach- und/oder Fachwissen, Gewissheit, Sicherheit, Verantwortungsübernahme, Erfahrung, Orientierung, Vertrautheit, Kenntnis, Lösungspotenzial, Entscheidungskraft und -unterstützung, Erfahrungsberichte, etc. Als Beispiel könnte dem Internet-User der Rat, eine anerkannte Website für sein Anliegen zu verwenden, genügen, sein anfängliches Misstrauen zu überwinden.

Das erfolgreiche Finden solcher Kompetenzen bedeutet für den Internet-User die Verringerung bzw. Auflösung der Schwelle und ermöglicht den weiteren Prozessverlauf. Auf der Ebene der Emotion Angst kann der Internet-User es als eine Lösung der Enge bzw. ein Gefühl der Befreiung erleben. Dies entspricht auch der Veränderung der einen Basisemotion in eine andere (z.B.: aus Angst wird Akzep-

tanz oder Überraschung). Dieser rückwirkende Effekt in der dargestellten Kausalkette wurde in Abbildung 4 mit den Doppelpfeilen dargestellt.

Der Internet-User der seine anfängliche Angst unter Zuhilfenahme einer (internen oder) externen Kompetenz überwunden hat, erreicht den Bereich Motivation/Einstellung. Foscht/Swoboda (2007, S. 52) sprechen von Motivation als die psychische Antriebskraft, die das Handeln mit Energie versorgt und auf ein Ziel ausrichtet (aktivierte Motive). Die Einstellung ist die wahrgenommene Eignung eines Gegenstandes zur Befriedigung von Motiven und somit die Schlüsselvariable zur Erklärung und Prognose des Konsumentenverhaltens (Foscht/Swoboda, 2007, S. 60). In diesem Schritt wird das anfänglich affektive Erleben (Emotion und Grundmotivation) durch kognitive und intentionale Merkmale ergänzt und formt als Ergebnis die Einstellung des Online-Kunden ( $\Rightarrow$  Motivation/Einstellung erfolgt). Studien weisen darauf hin, dass die Einstellung sehr eng mit dem Verhalten des Kunden zusammenhängt und dieses bestimmt (Einstellungs-Verhaltens-Hypothese). Eine positive Einstellung gegenüber dem virtuellen Angebot führt eher zu einer erhöhten Kauf- bzw. Nutzungswahrscheinlichkeit als eine negative Einstellung. Beispiele von Verhalten nach einer positiven Einstellung wären Aktivität, Experimentierfreudigkeit mit neuen Medien, Aufgeschlossenheit gegenüber Online-Produkten oder erhöhtes Interesse an virtuellen Diensten. Negative Einstellungen führen zu Verhalten wie Passivität, Zurückhaltung, kritisches bzw. vorsichtiges Herantasten oder Zurückgreifen auf „traditionelle“ Wege/Dienste (bekannte Erfahrungen). Einstellungen prägen also, als mehrdimensionale Indikatoren über längerfristige Zeiträume, das Verhalten von Personen und bilden somit die Basis für Erwartungen. Motive, Einstellungen und Erwartungen laufen unbewusst ab und steuern bzw. leiten fasst alle Handlungen der Internet-User ( $\Rightarrow$  Erwartung aufgebaut). Beispiele von Erwartungen eines Online-Kunden wären Spass, Unterhaltung, Kommunikation, Erwerb von Produkten/Dienstleistungen, Befriedigung subjektiver Wünsche oder Partizipation/Integration.

Die Überlegungen des bisher beschriebenen Prozesses treffen sowohl für den Kunden als auch für den Unternehmer zu. Unterschiede treten zwischen diesen beiden Personengruppen in den Grundmotivationen auf. Die meisten e-Business-Firmen verfolgen ökonomische und unternehmerische Ziele bzw. Prinzipien und streben nach wirtschaftlichem Erfolg (primäre Handlungsorientierung). Diese Orientierung begünstigen Erwartungen wie z.B. Wachstum, Gewinn, Nutzen, Kontinuität, Gewissheit, Kundenzufriedenheit, Image, Bekanntheit, etc. (NPOs, Behörden und staatlichen Institutionen können andere Grundmotive aufzeigen wie z.B. erfolgreichen Wissenstransfer, notwendige Aufklärung, humanitäre Öffentlichkeitsarbeit, etc.). Je weiter die Erwartungen der Unternehmer und der Kunden auseinander liegen, umso größer die Wahrscheinlichkeit, dass eine Seite die Erwartungen nicht erfüllt bekommt. Um die Komplexität solcher Prozesse leichter zu managen, empfehlen sich die Implementierung eines Kontrollsystems, sowie die genaue Einteil-

lung der Online-Kunden nach einem Kundenentwicklungsmodell für Internet-User (siehe Kapitel 4.1). Die Kontrolle mittels relevanter Kennzahlen, ausreichendem Detailgrad und markt- und praxisbezogener Messbarkeit unterstützt die Feinabstimmung auf Kundenwünsche und eine adäquate Einordnung der Unternehmensziele (siehe Kapitel 4.2). Eine integrierte Kontrolle erlaubt dem Unternehmen seine Online-Kunden, mittels anbieten entsprechender Maßnahmen, kundenorientierter zu begleiten. Beispiele wie das Schaffen von Freiräumen in der Navigation (z.B. mittels direkter Führung in der Handhabung) oder durch spezielle Angebote der Unterhaltung beeinflussen die Verweildauer. Die Verweildauer in Form einer Kennzahl kann als Kontrollinstrument verwendet werden ( $\Rightarrow$  Kontrolle erfolgt).

## **Verhalten von Unternehmer und Internet-User**

Neben der psychologischen Betrachtung aller am e-Business involvierten Personen, lässt sich das Internet auch nach den Bereichen darstellen die maßgeblich für das Funktionieren verantwortlich sind. Diese Bereiche umfassen auf einer hohen Aggregationsebene die Unternehmer und die Online-Kunden. Die Unternehmer können weiter in Internetdienstleister, Techniker (Fachexperten), Inhaber bzw. Betreiber, Andere (wie. z.B. Behörden, Institutionen, staatliche Einrichtungen) und dem Rest (z.B. Beauftragte im Bereich Infrastruktur, Pädagogen, PC-Fachhandel, Berater etc.) eingeteilt werden. Die zweite Seite der e-Business-Münze beinhaltet die Anwender. Diese Online-Kunden bzw. Internet-User erreichen aktuell (Juli 2009) die 1,6 Milliarden Grenze (Internet World Stats 2009) und stellen somit die größte weltweit bekannte „community“ dar. Diese Online-Kunden lassen sich nach *Meier/Stormer* (2008, S. 88 ff) in Online-Surfer, -Consumer, -Prosumer, -Buyer und -Key Customer einordnen und für eine weitere Bearbeitung verwenden. Es ist nicht Ziel dieser Arbeit die Seite der Unternehmer im Detail zu beschreiben und zu analysieren sondern einen Fokus auf erfolgreiche Online-Werbung zu legen. Der Erfolg der Online-Werbung wird maßgeblich durch die Rezipienten festgelegt und sowohl Effizienz wie auch Effektivität dieser Werbemaßnahmen werden durch die Kunden bestimmt. Diese Marktsegmentierung erlaubt, neben einer klaren Positionierung der Unternehmen und der zielrelevanten Auswahl der attraktivsten Marktsegmente, die Ausarbeitung von zielorientierten Kennzahlen.

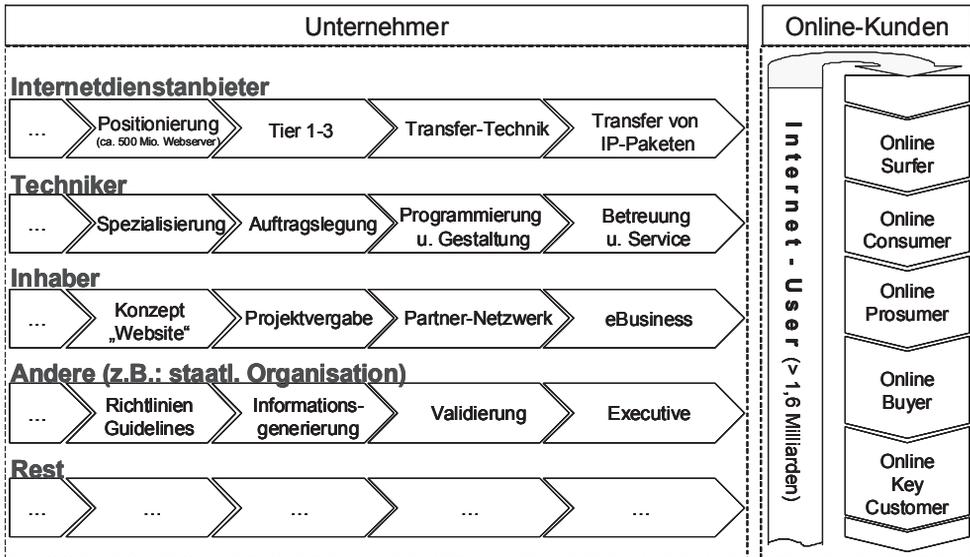


Abb. 5: Darstellung von Unternehmer und Online-Kunden im Internet (eigene Darstellung)

Abbildung 5 gibt einen Überblick über die zwei Hauptbereiche des Internets und beschreibt einige Hauptfunktionen der angeführten Unternehmen sowie den Wandel der Online-Kunden vom undifferenzierten Internet-User bis zum Online-Key-Customer. In den folgenden Kapiteln werden mögliche Konsequenzen solcher Überlegungen aufgezeigt und diskutiert. Kapitel 4.1 beschäftigt sich mit dem Verhalten der Online-Kunden, den Herausforderungen die sich daraus für die Anbieter von Webinhalten ergeben und einigen Empfehlungsbeispielen wie darauf reagiert werden könnte. Eine kurze Darstellung einer möglichen Erfolgsmessung bei Online-Kunden (inklusive Beispiele für geeignete Kennzahlen) wird im Kapitel 4.2 beschrieben. Kapitel 4.3 wird das Verhalten von Unternehmer im e-Business je nach zugeordneten Unternehmenszielen, in Abhängigkeit des Entwicklungsstandes der Online-Kunden, beleuchten.

## Internet-User

Für eine erfolgreiche Online-Werbung spielt das Verhalten der Kunden eine entscheidende Rolle, um erstens das eigene Verhalten danach ausrichten, anpassen und trainieren zu können und zweitens, die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden besser zu verstehen. Um Unternehmen bei dieser Aufgabe zu unterstützen, wurde in Tabelle 1 der Internet-User, je nach seinem Stand im oben beschriebenen Entwicklungsmodell, beschrieben. Schwerpunkte sind, Verhalten der Online-Kunden, die korrelierenden Herausforderungen an die Anbieter von Webinhalten und einige ausgesuchte Empfehlungsbeispiele.

Internet-User	Verhalten der Online-Kunden	Herausforderungen an den Web-Anbieter	Empfehlungs-Beispiele für Web-Anbieter
<b>Online Surfer</b>	vorbeischaun, nützen passiv das Angebot, surfen emotional ( <b>verspielt</b> )	Bekanntheitsgrad der Site erhöhen, Anreize steigern	Verlinken, klassische Werbung, Aufmerksamkeit einfangen, Attraktivität/Erscheinungsbild
<b>Online Consumer</b>	aktiveres Verhalten, interaktives Surfen durch Produkt- u. Dienstleistungspalette, überlegt Hinzufügung zu Favoriten ( <b>neugierig</b> )	Nutzenerwartung bestätigen, Verweildauer erhöhen	Kohärenz schaffen, push & pull Prinzip, Landing-Page optimieren
<b>Online Prosumer</b>	aktiv und pers. Engagement, wünscht Dialog, zeigt hohes Interesse, Integriert sich in die Wertschöpfungskette ( <b>involviert</b> )	Interaktivität fördern, Dialog fördern, Einbindung in Geschäftsprozesse	Konsistenz, Fehlerrobustheit, Selbsterklärungsfähigkeit, Navigationsmöglichkeiten, etc.
<b>Online Buyer</b>	vom Interessenten zum Käufer, aktiviert/nutzt Offert-, Bestell- und Lieferprozesse ( <b>handelnd</b> )	Vertrauen stärken, Zahlungsmodalität optimieren, Kundenbindung fördern	Kunden „abholen“, Reklamationsmanagement, „Enabler-Prinzip“
<b>Online Key Customer</b>	Bereitschaft zu Wiederholungskäufen, Treueverhalten, hohe Motivation ( <b>gestaltend</b> )	persönlichen Zusatznutzen schaffen, Förderung der pers. Kommunikation	Kundenprogramme, Attraktivität der „Site“ auf Key Customer anpassen, pers. Kommunikation

Tab. 1: Verhalten von Online-Kunden (eigene Darstellung)

Der Online-Surfer wird als „verspielt“ definiert und zeichnet sich durch ein passives Nutzen des Online-Angebotes, emotionales surfen im Web und einer Einstellung, die mit ‚vorbeischaun‘ definiert werden könnte, aus. Die Herausforderungen für Unternehmen, um diese Kundengruppe gezielt ansprechen zu können, sind unter anderem die Erhöhung des Bekanntheitsgrades und die Steigerung der Anreize ihrer Onlineangebote. Einige Empfehlungsbeispiele bieten sich an:

- stärkere Verlinkung der Website (erhöht die Wahrscheinlichkeit des ‚Landens‘ auf der Website)
- Einsatz von klassischer Werbung (bringt die Internetadresse ins Bewusstsein der Online-Surfer)
- einfangen der Aufmerksamkeit durch z.B. Angebot bekannter, beliebter Spiele (spricht das Verspielte im Kunden an, um auf die Ebene der Online Consumer zu kommen)
- Erscheinungsbild und Attraktivität steigern bzw. anpassen (Reaktion auf das emotionale Surfen durch eine adäquate emotionale Ansprache)

Der Online-Consumer wird als „neugierig“ definiert und zeichnet sich durch aktives Verhalten und interaktives Surfen durch Produkt- und Dienstleistungspalette aus und überlegt die Website zu seinen Favoriten hinzuzufügen. Die Herausforderungen liegen hier in der Bestätigung der Erwartungen der Kunden und in der Erhöhung der Verweildauer. Passende Empfehlungsbeispiele wären:

- Landing-Page optimieren (steigert die Neugier und lädt ein zum Fortschreiten auf der Website)
- Kohärenz schaffen (steigert das Gefühl eines Zusammenhanges zwischen Kundenbedürfnis und Firmenangebot)

- push & pull Prinzip (erlaubt dem Online-Consumer zu entscheiden auf welche Art er in Zukunft auf Informationen zugreifen will)

Der Online-Prosumer (Zusammensetzung aus **Producer** und **Consumer**) wird als „involviert“ definiert und zeichnet sich durch aktives und persönliches Engagement, Dialogbereitschaft, hohes Interesse an der Site bzw. am Angebot und dem Wunsch einer Integration in die Wertschöpfungskette aus. Als Herausforderung wird die Förderung der Interaktivität, des Dialogs und der Einbindung in Geschäftsprozesse gesehen. Für diese Gruppe eignen sich folgende Empfehlungsbeispiele:

- Konsistenz schaffen (steigert durch Widerspruchslosigkeit das Involvement der Kunden)
- Fehlerrobustheit steigern (bildet die Basis für Vertrauen)
- Selbsterklärungsfähigkeit der Website optimieren (schafft Handlungsfreiräume für involvierte Kunden)
- Navigationsmöglichkeiten erweitern (lädt zum Handeln ein)

Der Online-Buyer wird als „handelnd“ definiert und zeichnet sich durch Wandel vom Interessenten zum Käufer aus und aktiviert bzw. nutzt die Offerte-, Bestell- und Lieferprozesse der Website. Erkennbare Herausforderungen sind unter anderem das Stärken des gewonnenen Vertrauens, die Optimierung der Zahlungskonditionen sowie die Förderung der Kundenbindung. Passende Empfehlungsbeispiele wären:

- Konzentration auf Reklamationsmanagement (steigert durch respektvollem Umgang mit Kundenanliegen das Vertrauen und stärkt die Kundenbindung)
- Kunden abholen wo sie stehen (fördert Entscheidungsfreiräume für Kunden je nach Wissens- und Erfahrungsbasis und optimiert Prozessverläufe)
- Einführung eines „Enabler-Prinzips“ (durch die Firmeneinstellung „alles Ermöglichen damit der Kunde sein Ziel erreicht“ wird die Haltung eines „handelnden“ Kunden optimal unterstützt)

Der Online-Key-Customer wird als „gestaltend“ definiert und zeichnet sich durch eine hohe Bereitschaft zu Wiederholungskäufen, hohe Motivation und Treueverhalten aus. Als Herausforderung werden das Schaffen eines persönlichen Zusatznutzens für den Kunden und die Förderung der direkten, individuellen Kommunikation gesehen. Passende Empfehlungsbeispiele wären:

- Kundenprogramme installieren (erlaubt den Aufbau einer A-Kundendatenbank)
- Attraktivität der Website auf die Bedürfnisse dieser Kundengruppe adaptieren (z.B. Schaffen von speziellen Zugangsbereichen fördert das Treueverhalten)
- Einführung von direkter, persönlicher Kommunikation (stärkt das Gefühl der Integration, des Zusammenhalts und stillt bzw. fördert den Gestaltungswunsch)

Die Segmentierung des Online-Marktes, nach den oben beschriebenen Kundenzielgruppen, wird erst durch geeignete Kennzahlen und einer dementsprechenden Messbarkeit zu einem erfolgreichen Instrument werden.

### Messbarkeit der Internet-User und Einordnung der Unternehmensziele

Nach *Meier/Stormer* (2008, S. 94 ff) können klare Grenzen zwischen den Kundenzielgruppen gezogen werden und mit passenden Kennzahlen analysiert, validiert und mittels geeigneter Handlungen bearbeitet werden. Die folgende Abbildung 6 stellt den Prozess und die entsprechenden Kennzahlen dar.

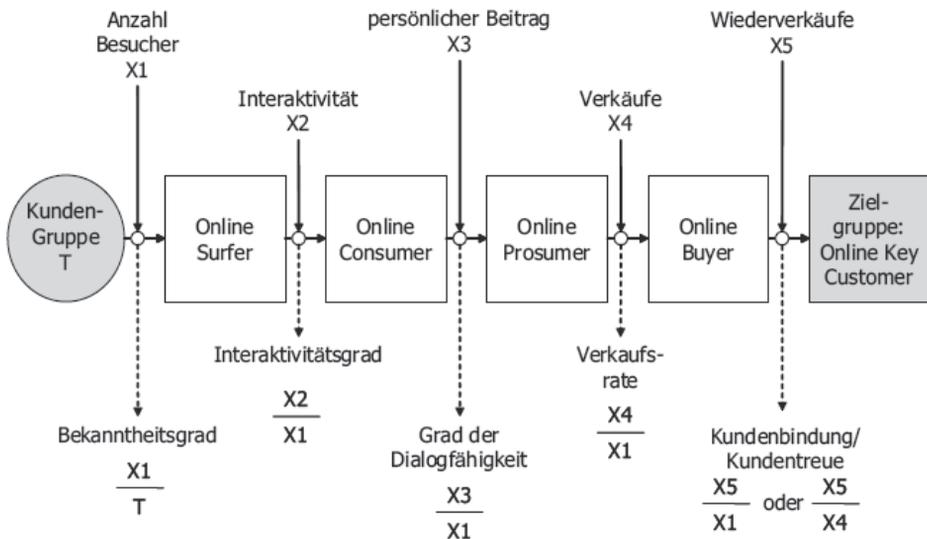


Abb. 6: Kennzahlen für das eMarketing nach Gräf (*Meier/Stormer*: 2008, S. 94)

Die Kunden-Gruppe T entspricht unseren undifferenzierten Internet-Usern und die Zielgruppe wäre hier die Online-Key-Customer. Diese Arbeit wird nicht auf diese und weitere Kennzahlen, die Messung, Protokollierung und Prozesssteuerung /-kontrolle eingehen, sondern fokussiert auf das Verhalten der beteiligten Personen bzw. Bereiche. Dem interessierten Leser wird für weitere Detailinformationen die einschlägige Fachliteratur empfohlen.

Wie verhalten sich Unternehmen in diesem Zusammenhang? Die ökonomische Sicht verleitet Unternehmer die beiden letzten Gruppen (Online-Buyer und Online-Key-Customer) als einzig relevante Ziele zu definieren. Jedes Unternehmen sollte sich aber überlegen und eine klare Entscheidung treffen, welche von diesen 5 Zielgruppen für den Unternehmenserfolg am wichtigsten ist und der Unternehmensstrategie am besten zuarbeitet. Unternehmen aus den verschiedensten Branchen des

Internets zeigen unterschiedlichste Bedürfnisse und Zielsetzungen. Die folgende Abbildung 7 zeigt Beispiele unterschiedlicher Unternehmensziele und ordnet diese den 5 Zielgruppen zu.

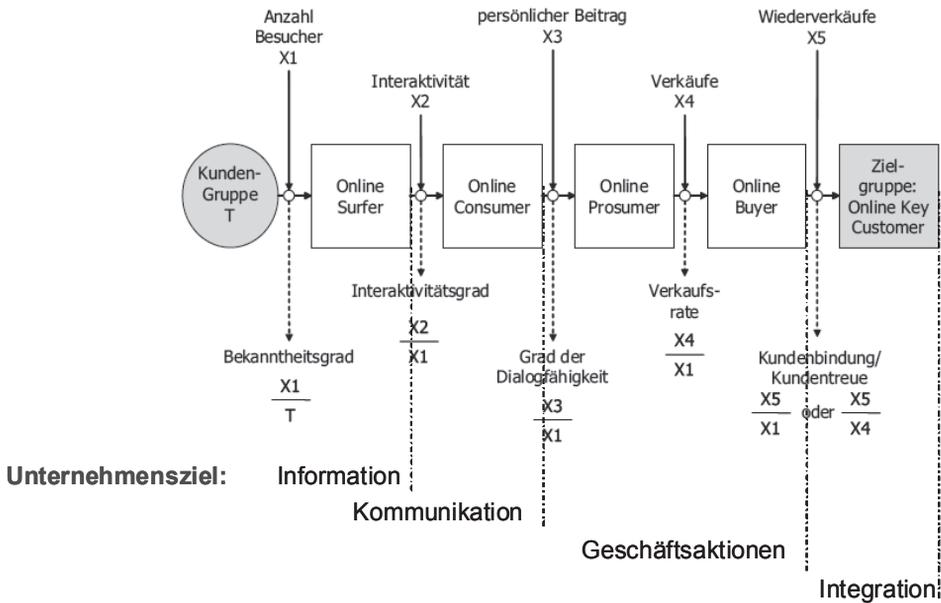


Abb. 7: Einordnung der Unternehmensziele in das verwendete Entwicklungsmodell  
(in Anlehnung an Gräf in Meier/Stormer: 2008, S. 94)

Die Unternehmensziele steuern das Verhalten und viele Aktionen aller Mitarbeiter eines Unternehmens und sollten, neben Verbindlichkeit und Transparenz, eindeutig definiert werden.

## Unternehmer

Dieses Kapitel zeigt eine mögliche Einteilung der Unternehmen nach unterschiedlichen Unternehmenszielen und versucht erfolgreiches Verhalten aufzuzeigen. Als Beispiele wurden die im vorigen Kapitel erwähnten Unternehmensziele ausgesucht (Information, Kommunikation, Geschäftsaktionen und Integration).

### *Information als Unternehmensziel:*

Alle Institutionen, Behörden und Firmen die sich für das Ziel „Information“ entscheiden, haben es mit den undifferenzierten Internet-Usern und den Online-Surfern zu tun. Das Unternehmensverhalten sollte sich vor allem auf die Bereitstellung von relevanter und qualifizierter Information konzentrieren. Das oben defi-

nierte Verhalten dieser Zielgruppen („verspielt“) sollte optimal bedient werden. Hierbei kann es sich z.B. um Unternehmensdaten, Stellenangebote, Serviceleistungen, Unterhaltung, Schlagzeilen, Events, Nachrichten, Gesetze, Richtlinien, Empfehlungen etc. handeln. Die Relevanz und die Qualität der zur Verfügung gestellten Informationen werden ausschließlich vom Nutzer (Online-Kunden) definiert und können durch regelmäßig durchgeführte Befragungen erhoben werden. Dieses Ziel fördert vor allem die Bekanntheit, Präsenz und das Image des Unternehmens. Da es auf eine reine Bereitstellung von Information ausgerichtet ist, werden alle Maßnahmen die sich in Richtung eines Dialoges bzw. einer weiterführenden Geschäftsanbahnung orientieren, zurückgedrängt oder aktiv unterbunden. Alle Ressourcen der verantwortlichen Personen konzentrieren sich auf dieses Informationsziel und erarbeiten durch Relevanz und Qualität eine Differenzierung zum Wettbewerb. Beispiele von Websites wären: [www.herold.at](http://www.herold.at), [www.graz.at](http://www.graz.at), [www.google.at](http://www.google.at), etc.

#### *Kommunikation als Unternehmensziel:*

Das Verhalten der Unternehmen, die sich als Unternehmensziel die Kommunikation gesteckt haben, fokussiert auf den Dialog. Die Zielgruppe ist die der Online-Consumer mit ihrem „neugierigen“ Verhalten und der Bereitschaft in eine Wechselwirkung zu treten. Maßnahmen und Handlungen die sich auf den Dialog ausrichten sind z.B. e-Mails, Newsletter mit Leserbriefen bzw. -kommentaren, Chat- und/oder Diskussionsforen, u.v.m. Im Mittelpunkt steht die Qualität des Dialogs und der damit verbundene Informations- bzw. Dienstleistungsaustausch. Ein Erfolgskriterium für die Differenzierung zum Wettbewerb ist die Fähigkeit einer optimalen Integration der Kundenstandpunkte und die zielorientierte, angepasste Wechselrede. Die Ressourcen sind auf Kommunikation ausgerichtet und alle Maßnahmen, die in Richtung einer Geschäftsabwicklung zielen, werden stillgelegt bzw. außer acht gelassen. Beispiele von Websites wären: [finanzonline](http://finanzonline), [www.facebook.com](http://www.facebook.com), [www.youtube.at](http://www.youtube.at), etc.

#### *Geschäftsaktionen als Unternehmensziel:*

Die meisten Firmen im e-Business verfolgen als Ziel den Verkauf bzw. den Vertrieb von Produkten und/oder Dienstleistungen. Einige Firmen sind auf das Internet als eine Erweiterung ihrer Vertriebskanäle gestoßen und wollen diesen neuen Weg zusätzlich als Angebot bereitstellen. Nicht alle Produkte und/oder Dienstleistungen sind ausreichend für einen zufriedenstellenden Onlineprozess geeignet und Firmen wären gut beraten ihr Produkt- und Dienstleistungsportfolio auf Eignung zu überprüfen. Neben dem Produkt- und Dienstleistungsportfolio sollten auch die Ressourcen- und Kompetenzseite überprüft werden und eine Fokussierung auf Stärken und Kompetenzen das Unternehmensziel prägen. Nach Klärung und Entscheidung auf das Ziel ‚Geschäftsaktionen im Internet‘ gilt es das Verhalten danach auszurichten und die Kundenzielgruppen (Online-Prosumer und Online-Buyer) zu fokus-

sieren. Diese Kunden wurden als „involviert“ und „handelnd“ definiert und zeigen hohes Interesse an das Online-Angebot. Hier steht in erster Linie die Etablierung eines, für das Unternehmen optimal ausgerichteten, Online-Shops. Die optimale Ausrichtung sollte folgende Bereiche integrieren und zur Verfügung stellen:

- Produkt- und Dienstleistungsportfolio
- Angebotserstellung
- Bestellwesen
- vielfältige Bezahlungsmodalitäten
- Vertrieb
- Reklamationsmanagement
- FAQ-Bereich
- etc.

Alle diese Bereiche stellen für Online-Kunden potentielle Widerstände dar und können durch Anpassung an Wirkmechanismen aus psychologischer Sicht und an das Wissen bzw. an die Erfahrung der User optimiert werden. Ein Online-Shop bindet viele Ressourcen und soll ein adäquates, digitales Abbild eines gut konzipierten, analogen Geschäftes sein. Beispiele von Websites wären: [www.thalia.at](http://www.thalia.at), [www.hofer-reisen.at](http://www.hofer-reisen.at), [www.ottoversand.at](http://www.ottoversand.at), etc.

#### *Integration als Unternehmensziel:*

Das Verhalten der Unternehmen, die sich als Unternehmensziel die Integration gesteckt haben, fokussiert auf eCRM. Die Zielgruppe ist die der Online-Key-Customer mit ihrem „gestaltenden“ Verhalten und der Bereitschaft sich in den Prozess der Wertschöpfung zu integrieren. Die Orientierung liegt in einer Zusammenführung aller Online-Lösungen mit der gesamten Systemlandschaft des Unternehmens um den Kundenwert, d.h. die Kundenzufriedenheit und –loyalität, so wie die Kundenprofitabilität, während der gesamten Dauer der Kundenbeziehung zu erhalten, respektive zu steigern. Maßnahmen und Handlungen die sich auf diese Integration ausrichten, können z.B. sein: One-to-One-Marketing, Online Tracking, Einsatz digitaler Agenten (Avatare) für Beratung und Verkauf, Einbindung der Kunden in viele Unternehmensprozesse (Produktentwicklung und Innovation, Design und Gestaltung, Produktion und Verpackung, Preisfindung und Logistik, etc.).

### **Online-Werbung und Emotionen**

Diese Arbeit wird das Thema Online-Werbung nicht in der Tiefe ausarbeiten sondern fokussiert auf ein paar allgemeine Unterscheidungen zwischen klassischen und neueren Medien, der Wirkung von emotionalen Schlüsselreizen, kurze Kommentare zu einzelnen Werbeformen und abschließend auf ein paar Gedanken zur

Werbegestaltung. Diese Punkte sollen im Zusammenhang mit den vorangegangenen Kapiteln die psychologischen Aspekte beleuchten.

## Allgemeines

Generell lässt sich Werbung in Printwerbung vs. elektronische Werbung einteilen, wobei sich aber auch das verwendete Medium als Unterscheidungskriterium nutzen lässt (klassische vs. neuere Medien). Psychologische Überlegungen lassen sich zu beiden Bereichen anstellen und wurden in der folgenden Abbildung 8 kurz angedeutet und sollen hier noch weiter betrachtet werden.

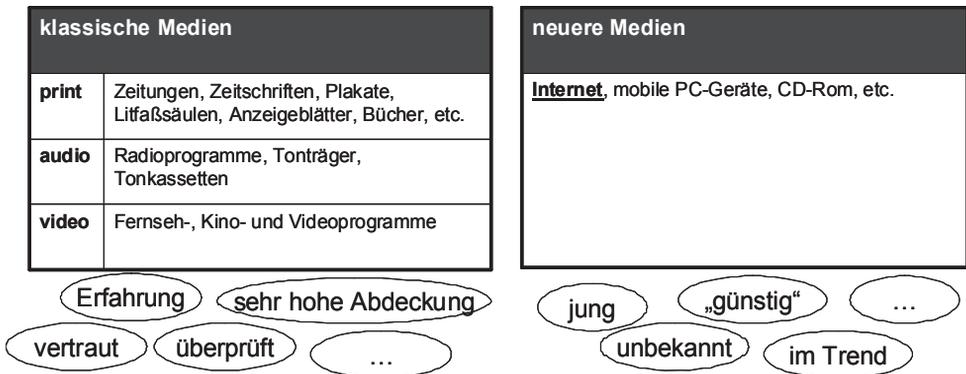


Abb. 8: Klassische vs. neuerer Medien (eigene Darstellung)

Die Menschen haben bei den klassischen Medien jahrelange Erfahrungen gemacht und damit Gefühle entwickelt, die unter anderem als vertraut, überprüft, berechenbar, wirkungsvoll und ansprechend bezeichnet werden können. Die breite Schicht der angesprochenen Kunden (hohe Abdeckung) und die Wahlmöglichkeit aus mehreren Medien (print, audio, video) verstärken diese mehr positiven Gefühle. Im Vergleich helfen die „neuen“ Medien eher negative Gefühle wie unbekannt, unberechenbar, zu selektiv, „billig“, noch nicht bewährt, verunsichernd, im Trend, etc., zu erzeugen. Diese Gefühle treten sowohl auf der Seite der Kunden wie auch auf der Seite der Unternehmer auf und produzieren im Prozess der Wahrnehmung eine individuelle Klassifikation. Diese Einordnung erfolgt unter Einbeziehung der bereits gemachten Erfahrungen und unter Einfluss der jeweiligen Erwartungen. Die als Ergebnis erhaltene subjektive Bewertung beeinflusst stark die Aufmerksamkeit, das Gedächtnis und die Einstellung zur Werbung. Wie bei vielen neuen Produkten, Prozesse, Dienstleistungen, etc. muss auch das Internet als „neueres“ Medium erst mit der Zeit und mit zunehmender Erfahrungen aller Beteiligten aus dieser Kategorisierung herauskommen bzw. herausgeführt werden. Ein Vergleich der unterschiedlichen Medien zeigt Vor- und Nachteile der einzelnen Werbungen auf:

		Printwerbung z.B. Prospekt	Audio-Werbung z.B. Radio	Video-Werbung z.B. TV	Multimedia- Werbung z.B. Internet
Förderung des Annäherungsverhaltens	Interaktivität	Keine	Wenig	Wenig	Ausgeprägt
Gefühl der räumlichen Freiheit	Quantitative Reichweite	Lokal bis regional	Regional	Regional bis global	Global
Gefühl der größeren Flexibilität	Qualitative Reichweite	Private und Firmen	Private	Private	Private und Firmen
Gefühl der zeitlichen Kontrolle	Aktualität	Beschränkt	Mittel	Mittel	Hoch
Gefühl der Unabhängigkeit	Nutzungssituation	Orts- und zeitunabhängig	Orts- und zeitgebunden	Orts- und zeitgebunden	Orts- und zeitunabhängig
Gefühl der Tätigkeit	Werbekontakt	Zufällig	Zufällig	Zufällig	Aktiv

Abb. 9: Vergleich ausgewählter Kommunikationsmedien  
(in Anlehnung an *Meier/Stormer* 2008, S. 87)

In Abbildung 9 wird Internetwerbung mit Prospekt-, Radio- und TV-Werbung verglichen und nach bestimmten Kategorien eingestuft. Psychologisch kann die ausgeprägte Interaktivität als förderlich in Bezug auf das Annäherungsverhalten interpretiert werden. Die Penetration wird in quantitative und qualitative Reichweite aufgeteilt. Das Internet stärkt durch eine globale Reichweite, wie auch einer gleichermaßen Eignung für den privaten, Firmen- und Organisationsbereich das Gefühl der räumlichen Freiheit und das Gefühl größerer Flexibilität. Durch die hohe Aktualität wird das Gefühl der zeitlichen Kontrolle und des „Informiertseins“ gestärkt. Bei den Kategorien der Nutzungssituation und des Werbekontaktes werden beim Online-Kunden die Gefühle der Unabhängigkeit und der Tätigkeit gefördert.

## Emotionale Schlüsselreize

Die Nutzung von emotionalen Schlüsselreizen, wie kindliche, erotische und überraschende Reize, lösen beim Betrachter biologisch vorprogrammierte Reaktionen aus. Die stärkste Wirkung der verschiedenen Schlüsselreize zeigen unabhängig von Geschlecht, Alter und Status erotische Reize (*Meyer-Hentschel* 1983, S. 30). Die Gefahr bei der Nutzung dieser Reize liegt hauptsächlich in der Ablenkung und der Überdeckung der eigentlichen Werbebotschaft. Abbildung 10 zeigt Beispiele dieser drei genannten Schlüsselreize.



Abb. 10: Beispiele für emotionale Schlüsselreize (Foscht/Swoboda 2007, S. 47)

Die Anwendung dieser Schlüsselreize in der Online-Werbung kann leicht mit Web-Angeboten von Internetfirmen in Verbindung gebracht werden, die ganz spezielle Bedürfnisse und Erwartungshaltungen abdecken wollen. Der Begriff der Relevanz ist auch hier ein Erfolgsfaktor und sollte die Werbebotschaft ganz eng mit den Schlüsselreizen verknüpfen. Zu beachten ist, dass bei der klassischen Werbung das Werbeangebot eher sequenziell und in einem quantitativ geringeren Ausmaß konsumiert wird. Der Online-Kunde wird im Internet mit mehr und fast gleichzeitig einlangender Werbung erreicht und trifft in wenigen Millisekunden seine Entscheidung, wie viel Aufmerksamkeit er wann und welcher Werbung widmet. Wie oben beschrieben spielt die Erwartungshaltung eine wichtige Rolle bei der Kategorisierung der Werbung/Websites und könnte bei zu starken emotionalen Reizen zu Enttäuschungen führen (immer in Abhängigkeit von der Erfüllung/Befriedigung der Kundenwünsche und dem tatsächlichen Web-Angebot).

## Werbeformen

Die unterschiedlichen Werbeformen wie Banner, Interstitials, E-Mails, Videowerbung und neuere Techniken wie „Branded Content“ oder „Internet-Presence-Sites“ lassen sich psychologisch in Ihrer Wirkung, anhand des oben erwähnten Prozesses (Aktivierung, Emotion, Hemmschwellen, Risiken, Kompetenzen, Motivation, Einstellung, Erwartungshaltung, Kontrolle), beispielhaft für einzelne Online-Kunden beschreiben. Zum Beispiel kann eine Bannerwerbung zur Emotion Ärger führen und bewusst oder unbewusst eine Hemmschwelle aktivieren. Zeigen viele Online-Kunden ähnliches Verhalten wird die Klickrate, die oft als Erfolgskriterium von Online-Werbung verwendet wird, sinken. Die Aktivierung positiver Emotionen (Freude, Erregung, etc.) führt mit einer höheren Wahrscheinlichkeit zu einer Steigerung der Klickrate. Auch die anderen hier aufgeführten Werbeformen können in

gleicher Weise analysiert werden. Studien die sich auf die Emotionen alleine konzentrieren helfen diesen Sachverhalt zu beleuchten, reichen aber für ein Gesamtbild nicht aus. Auch die Analyse von Hemmschwellen, sowie die Untersuchung der anderen beschriebenen Prozessschritte, sind für ein umfassendes Bild über die Wirkung von geeigneten Werbeformen relevant.

## Werbegestaltung

Bei der Gestaltung von Online-Werbung können aus unterschiedlichsten Bereichen Elemente verwendet und miteinander verknüpft werden. Die folgende Tabelle 2 listet auszugsweise verschiedene Parameter, die für die Werbegestaltung relevant sind, auf.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Form</li> <li>• Größe</li> <li>• Platzierung</li> <li>• Frames</li> <li>• Farbe</li> <li>• Animation</li> <li>• Sound</li> <li>• Push- vs. Pull-Prinzip</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interaktion</li> <li>• Anordnung</li> <li>• Botschaft</li> <li>• Verlinkung</li> <li>• Schrift</li> <li>• Bild</li> <li>• klassisch vs. kreativ</li> <li>• ...</li> </ul>
---	--

Tab. 2: Parameter der Werbegestaltung (eigene Darstellung)

Psychologische Aspekte sollen hier anhand ausgesuchter Beispiele verdeutlicht werden. Die Zusammenstellung ist nicht umfassend und soll mit den gewählten Beispielen gewisse Aspekte sichtbar machen.

### *Platzierung*

Die Platzierung der einzelnen Elemente auf einer Website entspringt den Vorstellungen und Erwartungen von Personen die eher zur Seite der Unternehmer gezählt werden (Webdesigner, Techniker, Marketingmitarbeiter, etc.). Wie in den vorangehenden Kapiteln beschrieben, unterliegen diese dem gleichen, für diese Arbeit als Hypothese aufgestellten, Prozess. Die auftauchenden Emotionen werden gezielt für Strategie, Konzeption, Durchführung und Werbegestaltung eingesetzt. Hemmschwellen, Risiken und Kompetenzen sind durch Erfahrung, Fachwissen und geschärfter Urteilskraft leichter zu handhaben und führen direkter zur Motivation und Einstellung. Die Qualität und Brauchbarkeit der Ergebnisse werden dennoch und

nur durch den Online-Kunden bestimmt. Als Methode der Sichtbarmachung solcher Resultate eignet sich unter anderem das Eye Tracking. In den beiden folgenden Abbildungen (Abb. 11 und 12) werden die Verweildauer der Blicke, sowie die Reihenfolge des Blickverlaufes dargestellt (Böhringer/Bühler/Schlaich 2006, S. 123).



Abb. 11: Website Palmers (Böhringer/Bühler/Schlaich 2002, S. 123)

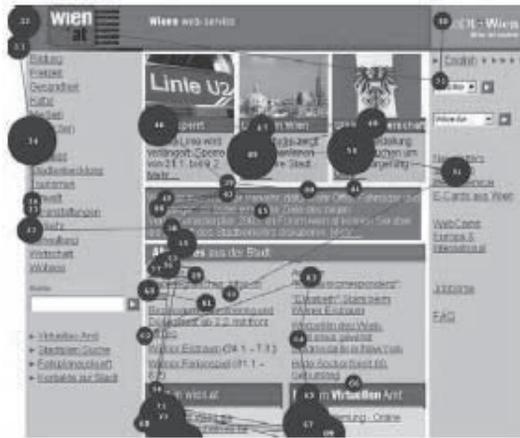


Abb. 12: Website „wien.at“ (Böhringer/Bühler/Schlaich 2002, S. 123)

Die Verweildauer der Blicke der Online-Kunden wird entweder durch die Größe der Kreise oder durch die Farbe (je roter umso länger) dargestellt. Der Blickverlauf wird mit Zahlen angegeben. Diese Informationen erlauben den Unternehmern die Kundensicht in die Gestaltung und Konzeption einzubinden und Webangebote zielorientierter zu erstellen. Solche Verfahren liefern keine Informationen über auftretende Emotionen und sind psychologisch von geringerer Bedeutung. Fragen zu Aktivierung, Grundmotive, Hemmschwellen, etc. bleiben unbeantwortet.

## *Farbe*

Die Farbe beeinflusst sowohl bewusst wie auch unbewusst das menschliche Verhalten in subtiler Weise. Eva Heller (2002) beschreibt sechs verschiedene Arten der Farbwirkung.

- Psychologische Wirkung
- Symbolische Wirkung
- Kulturelle Wirkung
- Politische Wirkung
- Traditionelle Wirkung
- Kreative Wirkung

In dieser Arbeit wird nur kurz auf die psychologische Wirkung näher eingegangen. Menschen assoziieren mit Farben eher unbewusst, je nach Kontext, Stimmung und persönlichem Hintergrund, die unterschiedlichsten Begriffe, Gefühle und Eigenschaften. Auch hier kann der oben beschriebene Prozess zur Beschreibung herangezogen werden. Zum Beispiel kann die Farbe als Aktivator den Prozess ins Laufen bringen und im Rezipienten eine Emotion auslösen die entweder positiv oder negativ ist. Auftretende Hemmschwellen und empfundenes Risiko werden mit hoher Wahrscheinlichkeit klein sein und Kompetenzen als auch Kontrolle sind kaum notwendig. Eine Studie hat die emotionale Wirkung von Farben untersucht und folgendes Resultat erhoben (Abbildung 13).

Die Ergebnisse stellen den Versuch einer Verallgemeinerung dar und geben eher Richtlinien und statistische Mittelwerte wieder. So hat auch eine Website-Studie die Wirkung der Farbe auf die Klickrate analysiert und bei identischen Websites, die sich nur bei der Farbe des zu untersuchenden Produktes unterschieden haben (Produkt einmal in rot, das andere Mal in gelb), eine markante Abweichung festgestellt (die Farbe Gelb wurde doppelt so oft angeklickt). Eine kausale Schlussfolgerung, wie z.B. Farbe bedeutet gleich eine erhöhte Klickrate, lässt sich nicht ziehen. Auch alle anderen Parameter müssen, im Versuch eine sinnvolle Kausalität herzustellen, betrachtet werden (Produkt, Kontext, Medium, Tagesverfassung, und vieles, vieles mehr).

<b>Die emotionale Wirkung der Farben</b>		
<b>Gelb:</b> Die Farbe des Vergnügens, der Freude, des Optimismus, des Glücks, aber auch des Verrats und der Eifersucht. Gelb wirkt sonnig, heiter, freundlich und geistig anregend.	<b>Grün:</b> Farbe der Fruchtbarkeit, der Hoffnung, der Ruhe, Zufriedenheit. Grün wirkt beruhigend und ausgleichend, erfrischt und regeneriert, fördert die Konzentration.	<b>Rosa:</b> Farbe für die romantische Liebe, der Zärtlichkeit, der Schwärmerie. Rosa beruhigt und erfrischt, man denkt an zarte und leise Situationen, die behutsam anzugehen sind.
<b>Orange:</b> Farbe der Lebhaftigkeit, Geselligkeit, Tatkraft und Ausdauer sowie des Mutes. Orange wirkt aufbauend, leistungssteigernd, macht Menschen fröhlich und genussfreudig.	<b>Rot:</b> Leidenschaft und Aktivität, Kampf und Gefahr, Liebe und Lust wird durch Rot verkörpert. Rot wirkt stimulierend und wärmend, macht unruhig und wirkt schnell.	<b>Braun:</b> Farbe der Gemütlichkeit, der Anpassung, der Zurückgezogenheit, Erdverbundenheit. Braun wirkt schwergewichtig, unbeholfen, muffig und altbacken.
<b>Blau:</b> Farbe der Harmonie, der Treue und Freundschaft, aber auch der Distanz und der geistigen Tugenden. In ihrer Wirkung die kälteste Farbe, sie wirkt entspannend und harmonisierend.	<b>Violett:</b> Farbe der Mystik, der Magie, der Inspiration, der Exklusivität und der Eitelkeit. Violett fördert das innere Gleichgewicht und regt das Unterbewusstsein an.	
<b>Schwarz:</b> Farbe der Macht, Gewalt, des Todes, der Negation, aber auch der Eleganz und Funktionalität. Wirkt eng, hart und schwer.	<b>Weiß:</b> Farbe der Reinheit, Sauberkeit, der Unschuld, Leichtigkeit und Weite, des Guten und des Wohlbefindens. Wirkt kühl und leicht.	

Abb. 13: Farben und deren emotionale Wirkung (Böhringer/Bühler/Schlaich 2006, S. 88)

## Resümee

Psychologische Betrachtungen helfen uns das Verhalten aller beteiligten Personen besser zu verstehen (inklusive des eigenen Verhaltens) und durch eine geschärfte Wahrnehmung die Bedürfnisse der Untenehmen und der Kunden leichter zufrieden zu stellen. Die Ergebnisse psychologischer Konstrukte bzw. Überlegungen können zu Handlungen führen die zielgerichtet die geplanten Unternehmensziele sowie Kundenerwartungen erreichen lassen. Online-Werbung stellt eine interessante und herausfordernde Aufgabe dar und kann, mittels der in dieser Arbeit dargestellten Überlegungen, die Zufriedenheit der Kunden und Unternehmer steigern und somit die Kundenbindung verbessern. Das Entwicklungsmodell der Online-Kunden hilft

eine relevante Segmentierung des virtuellen Marktes vorzunehmen und somit eine klare Positionierung durchzuführen. Die Entscheidung welche Kundenzielgruppe den Unternehmenszielen am besten entspricht und mit welcher Positionierung man diese Gruppe bedienen will, kann einen Wettbewerbsvorteil generieren. Die Bewusstmachung des psychologischen Prozesses (der von der Aktivierung über Emotionen bis zur Einstellung reicht) erlaubt allen handelnden Personen die in Ihrer Verantwortung liegende Online-Werbung optimaler anzupassen und an den wirkenden Parametern auszurichten. Damit werden die unterschiedlichen Interessen der einzelnen Zielgruppen besser bedient und verfügbare Ressourcen besser eingesetzt. Die Kenntnisse mancher Details, die das Verhalten von Unternehmer und Nutzer prägen, ermöglichen die Konzentration auf relevante Aspekte und die Durchführung von Handlungsempfehlungen.

Das Internet, mit seinen Vor- und Nachteilen gegenüber den klassischen Medien, bietet eine große Chance einen integrierten Unternehmer-Kunden-Ansatz zu leben. Websites mit ihrer Online-Werbung und anderen Webangeboten stellen eine passende Plattform dar, um die Herausforderung eines „Mass-Customization-Marketings“ bzw. individualisierten Marketings zu etablieren. Psychologische Überlegungen bezüglich auftauchender Emotionen/Gefühle, emotionaler Schlüsselreize und deren Wirkung, passender Werbeformen im e-Business und unterschiedliche Reaktionen auf gewählte Elemente der Werbegestaltung helfen Beweggründe und Erwartungshaltungen sichtbar zu machen. Somit kann ein One-to-One-Beziehungsaufbau gefördert, eine Aktivierung der Online-Kunden erreicht und eine Involvierung der Kunden in Unternehmen und/oder Unternehmensprozesse ermöglicht werden. Dies kann vor allem durch die Bereitstellung von Plattformen mit geringen Hemmschwellenpotenzialen und einer offenen Einladung zu Interaktivität gefördert werden.

## Autorenbiographie



### **DI Dr. Martin Duque**

FH-Studienrichtung International Marketing & Sales Management

FH *CAMPUS 02*

Studium der technischen Chemie an der TU Graz – Nach einigen Jahren der erfolgreichen Forschung und Entwicklung Wechsel in die Wirtschaft. Etliche Zusatzausbildungen im internationalen Marketing & Management während der beruflichen Karriere im internationalen Marketing der pharmazeutischen Industrie.

Internationaler Produktmanager (Lateinamerika) bei Novartis Pharma, danach Fresenius-Kabi, „Head of International Marketing, iv Drugs“. Als „Head of Business Intelligence“ beschäftigte er sich u. a. mit der Erstellung einer internen Webbasiereten globalen Datenbank mit unternehmensrelevanten Daten und deren Zurverfügungstellung (Erstellung einer Online-Informationenplattform, die sowohl für die Manager der einzelnen Länderniederlassungen als auch für Key Customer verwendet wurde). Weiters arbeitete er an internationalen Markteinführungen, begleitete Akquisitionen und erstellte globale Marketingpläne, bei denen klassische und moderne Kommunikationsmedien zum Einsatz kamen.

Ab Mitte 2006 selbständiger Unternehmensberater, der das Ziel verfolgt moderne und postmoderne Denkansätze in seine Beratung zu kombinieren (Schwerpunkte: Einzel-, Gruppen- und Managementberatung, systemisches Coaching, Marktanalysen, Organisationsentwicklung, sowie Erstellung von Firmenprofilen, Portfolioanalysen, Potenzialanalysen, etc.).

Seit Juli 2007 Fachbereichsleitung, sowie Lektor im Bereich INTERNATIONAL MARKETING und seit Anfang 2010 Leitung der Internationalisierung an den Studiengängen International Marketing & Sales Management der Fachhochschule der Wirtschaft, *CAMPUS 02*.

---

## Literaturverzeichnis

Böhringer, Joachim / Bühler, Peter / Schlaich, Patrick (2006): Kompendium der Mediengestaltung für Digital- und Printmedien, 3. Aufl., Springer

Böhringer, Joachim / Bühler, Peter / Schlaich, Patrick (2002) : Kompendium der Mediengestaltung für Digital- und Printmedien, 2. Aufl., Springer

CAMPUS 02 (2009): Fachhochschule der Wirtschaft, [online]  
<http://www.campus02.at> [06.01.2008]

Foscht, Thomas / Swoboda, Bernhard (2007): Käuferverhalten, Grundlagen – Perspektiven – Anwendungen, 3. Aufl., Gabler

Heller, Eva (2002): Wie Farben wirken, rororo

Internet World Stats (2009): Internet Users Latest Data, [online]  
<http://www.internetworldstats.com/stats.htm> [29.07.2009]

Izard, Caroll (1999): Die Emotionen des Menschen, 9. Aufl., Weinheim

Kluge, Friedrich (1999): Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache, Berlin

Meier, Andreas / Stormer, Henrik (2008): eBusiness & eCommerce, Management der digitalen Wertschöpfungskette, 2. Aufl., Springer

Meyer-Hentschel, Gundolf (1983), Aktivierungswirkung von Anzeigen, 1. Aufl., Würzburg

Plutchik, Robert (1991): The Emotions, 1st Edition, Lanham



---

*Oliver Wieser*

## **Fokussierter Online-Vertrieb im Multi-Channel-Retailing**

### **Einleitung und Problemstellung**

Multi-Channel-Systeme als Erscheinungsform der Vertriebs- bzw. Distributionspolitik ist für Handelsunternehmen nichts Neues. Die zunehmende Internetverbreitung, die stetig steigende Zahl an Online-Käufern, die verbesserte Breitbandpenetration, die zunehmenden Umsätze mit Paid-Content im Internet und die mobile Internetnutzung treiben sowohl Handelsunternehmen wie auch Hersteller zum Umdenken und Restrukturieren ihrer bisherigen Absatzkanalsysteme. Außerdem gilt der Online-Handel als der Vertriebskanal mit der größten Dynamik im Einzelhandel und als Verkaufsform der Zukunft. So zeigen aktuelle Statistiken, dass der Online-Handel in letzter Zeit mehr Umsatz als der stationäre Einzelhandel generiert (*Heinemann 2009, S. 11*).

Damit sind altbewährte Strategien der traditionellen Händler zu hinterfragen und es entsteht Handlungsbedarf in Richtung Online-Vertrieb. Dieses Vorhaben ist jedoch nicht von jedem Unternehmen leicht zu bewältigen. Hier sei vor allem auf die vielen Klein- und Mittelbetriebe hingewiesen, die nicht über entsprechende Ressourcen verfügen, dass sie so einen Schritt ohne weiteres setzen können.

Eine im Auftrag der Wirtschaftskammer Steiermark an der Fachhochschule *CAMPUS 02* durchgeführten Studie bei steirischen Lebensmittelhändlern hat gezeigt, dass viele kleinere und mittlere Unternehmen aufgrund folgender Faktoren nicht online gehen wollen: mangelnde Zeit, zu wenig Know-how in der EDV, zu hohe Kosten für Installation und Betreuung, zu geringe Betriebsgröße oder nur regionale Tätigkeit. Aufgrund der Befragung der Kunden und Händler hat sich eine Fokussierung in der Online-Vertriebsstrategie als empfehlenswert herausgestellt (*Ornig et al. 2009, S. 15*).

In der bisherigen Literatur wird das Thema Fokussierung im Online-Vertrieb oder Fokussierung im Multi-Channel-Retailing aus unterschiedlichen Betrachtungsebenen beschrieben und sehr oft nur kurz angeschnitten. Es gibt aber derzeit keine komprimierte Darstellung und Zusammenfassung der unterschiedlichen Möglichkeiten zur Fokussierung im Online-Vertrieb.

Nachdem hier unterschiedliche Möglichkeiten bestehen, ist es Ziel dieser Arbeit, nach gründlicher Recherche in diversen Literaturquellen mögliche Fokussierungs-

strategien im E-Commerce zusammen zu fassen und wenn möglich in ein Modell zu übertragen. Des Weiteren soll dieses Arbeitspapier dazu dienen, weiteren Forschungsbedarf in diese Richtung aufzuzeigen und anzustoßen. Zur Abgrenzung sei hier auch darauf hingewiesen, dass der Schwerpunkt dieser Arbeit im Bereich Sortimentsgestaltung liegt und vorerst Themen wie Kommunikation, E-Payment und logistische Herausforderungen bei diesen Fokussierungsstrategien nicht behandelt werden.

## **Multi-Channel-Strategie im Retailing**

Zum Einstieg in das Thema Multi-Channel-Retailing werden zuerst Begrifflichkeiten geklärt und für die vorliegende Arbeit abgegrenzt, in weiterer Folge werden Vertriebs- und Betriebstypen des Einzelhandels und die Spezialform Online-Vertrieb als Möglichkeiten in einer Mehrkanalstrategie beschrieben und abgeschlossen wird dieses Kapitel mit einer kurzen Darstellung der Kanalintegration als wichtigster Bestandteil einer Multi-Channel-Strategie.

### **Beschreibung Retailing und Multi-Channel-Retailing**

Im eigentlichen Sinne steht Retailing für Einzelhandel und wird aufgrund der oft in Zusammenhang verwendeten Begriffe, wie z.B. Multi-Channel oder Electronic, auch in Englisch verwendet. Vielfach stehen für Retailing in der deutschsprachigen Literatur auch Begriffe wie Vertrieb, Distribution oder Absatz (*Schobesberger* 2007, S. 11).

Einzelhandel übernehmen die Aufgabe der Distribution der Wirtschaftsgüter von den erzeugenden zu den verbrauchenden Wirtschaftseinheiten, indem sie die Wirtschaftsgüter von den Erzeugern kaufen und an die Konsumenten weiterverkaufen (*Liebmann/Zentes/Swoboda* 2008, S. 7).

Der Begriff Multi-Channel-Retailing steht für eine spezifische Ausprägungsform von Mehrbetriebsunternehmen des Einzelhandels, bei der mehrere, nicht zwingend inhaltlich-konzeptionell unterschiedliche Betriebs- und/oder Vertriebstypen parallel eingesetzt werden. Nachdem zwischen den alternativen Absatzkanälen des Multi-Channel-Systems ein wesentlicher Sortimentszusammenhang bzw. eine wesentliche Sortimentsüberlappung besteht, ist anhand der unterschiedlichen Betriebs- bzw. Vertriebstypen die Ansprache der gleichen, aber auch unterschiedlicher Kundensegmente (bzw. Zielgruppen) und/oder Kundenbedürfnisse möglich (*Schramm-Klein* 2006, S. 506).

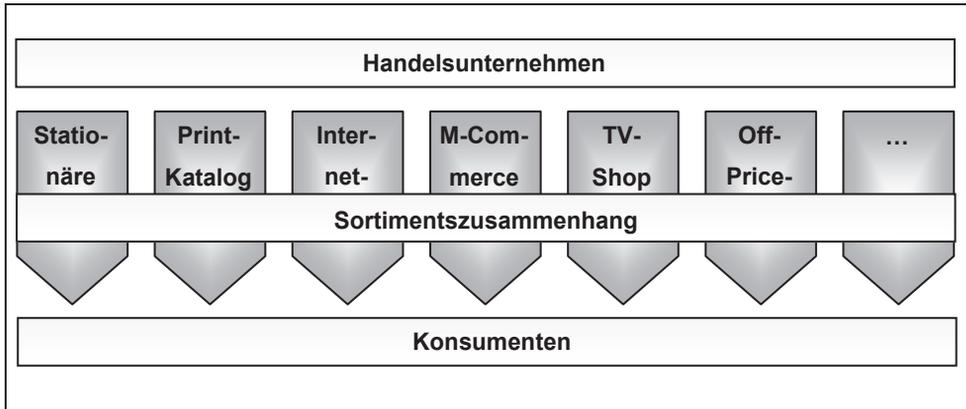


Abb.1: Multi-Channel-Retailing  
(in Anlehnung an Schramm-Klein 2006, S. 506)

In Abbildung 1 sind die Komplexität und die Vielzahl strategischer Optionen im Rahmen der Gestaltung von Multi-Channel-Systemen dargestellt. Die angeführten Kanäle können noch um weitere alternative Vertriebswege wie z.B. Automaten, Call-Center, Shop-in-Shop Konzepte erweitert werden.

In der Literatur werden für Multi-Channel-Retailing häufig die Bezeichnungen wie Mehrwegsystem, Mehrkanalvertrieb, Multilevel-Vertrieb, multiple Distribution, Polydistribution, Multi-Channel-Marketing oder auch Vertrieb über Mehrkanalsysteme gebraucht (Schobesberger 2007, S. 11). In Tabelle 1 sind die Merkmale vom Multi-Channel-Retailing und ihre Ausprägungen zusammengestellt.

Merkmale	Ausprägung der Merkmale
Art und Anzahl der Kontaktprinzipien	Residenzprinzip, Domizilprinzip, Treffprinzip, Distanzprinzip
Art der Geschäftsanbahnung	persönlich, Printmedien, elektronische Medien
Varietät des Sortiments zwischen den Kanälen	deckungsgleich, umfassend, überschneidend, überschneidungsfrei
Lieferorte	Lieferung an den Wohnort des Kunden (Home Delivery), Abholung in der Einkaufsstätte, Abholung an einem dritten Ort (z.B. Pick-up Boxes, Tankstellen)
zeitpunktbezogene Preisstruktur der Kanäle	standardisiert, differenziert
Anzahl der Storebrands	eine (Monobrand-System), mehrere (Multibrand-System)
Varietät der Zahlungsver-	Barzahlung, Geldkarte, Rechnung, Kreditkarte,

fahren	Lastschrift, Internet Cash
Art der physischen Distribution	kanalspezifisch, kanalübergreifend
Art der physischen Re-Distribution	kanalspezifisch, kanalübergreifend

Tab.1: Merkmale vom Multi-Channel-Retailing  
(in Anlehnung an Barth/Hartmann/Schröder 2007, S. 109)

Unter Electronic Retailing wird die Möglichkeit verstanden, Verkaufsabschlüsse auf elektronischem Weg zu tätigen und nicht jene Formen der elektronischen Informationsübermittlung ohne Kontraktmöglichkeit (Barth/Hartmann/Schröder 2007, S. 99).

### Käuferverhalten und Multi-Channel-Retailing

Neben neuen Technologien und Kanalinnovationen ist der Kunde mit seinem differenzierten und situativen Informations- und Kaufverhalten der Hauptauslöser für die Diskussion um ein Multi-Channel-Retailing. Heute ist es die Regel, dass Kunden nicht nur in unterschiedlichen Situationen, sondern auch in verschiedenen Phasen des Kauf- bzw. Nutzungsprozesses unterschiedliche Kanäle nutzen, um mit einem Anbieter in Kontakt zu treten (Schögel/Sauer/Schmidt 2002, S. 35). Das Phänomen des „hybriden Konsumenten“ macht es Unternehmen immer schwieriger, das Verhalten vorherzusagen. Wie in nachfolgender Abbildung dargestellt, wechselt der Endkunde zwischen den Kanälen und praktiziert kein Entweder-oder sondern ein Sowohl-als-auch (Schögel 2001, S. 18). Laut einer aktuellen Studie von der European Interactive Advertising Association (EIAA) tendieren Konsumenten bei bestimmten Produktgruppen dazu, online zu recherchieren und offline zu kaufen, z.B. bei Elektrowaren, Reisetickets, Bücher, Urlaube, Bekleidung und Autos (Fennah 2009, S. 22).

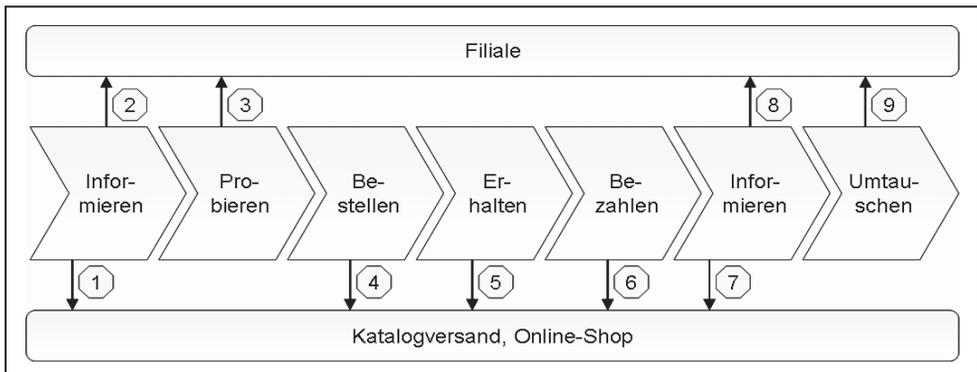


Abb.2: Nutzung mehrerer Kanäle im Kaufprozess  
(in Anlehnung an Schröder/Schettgen 2006, S. 44)

Für Multi-Channel-Retailer sind folgende Fragen von großer Bedeutung (*Schröder/Zaharia* 2007, S. 86):

- Welche Kunden kaufen wann welche Produkte in welchem Kanal?
- Welchen Kanal nutzen die Kunden für welche Phase ihres Kaufes?
- Wie verteilen die Kunden ihr Budget auf die einzelnen Kanäle?
- Aus welchen Gründen nutzen die Kunden einen bestimmten Kanal bzw. eine bestimmte Kombination von Kanälen?
- Empfinden die Kunden beim Kauf in einem Kanal ein höheres Risiko als in einem anderen?
- Wie beurteilen die Kunden die verschiedenen Kanäle?
- Wie zufrieden sind die Kunden mit den Leistungen der einzelnen Kanäle?

Weitere Treiber in Richtung Mehrkanalsystem sind das Wettbewerberverhalten, differenzierte Unternehmensstrategien und strukturelle Unterschiede in verschiedenen Absatzregionen (*Specht/Fritz* 2005, S. 166).

### Vertriebstypen des Einzelhandels

Im Einzelhandel kann man die Betriebe nach der Form der Kontaktgestaltung systematisieren. Hier lassen sich die vier in nachfolgender Tabelle dargestellten Typen unterscheiden, welche im Vertrieb ausschließlich oder additiv verwendet werden können (*Barth/Hartmann/Schröder* 2007, S. 89-105).

Kontaktbeziehung	Beschreibung	Beispiel
Residenzprinzip	Kunde sucht Anbieter auf	stationärer Einzelhandel
Domizilprinzip	Anbieter sucht Kunde auf	ambulanter Einzelhandel (z.B. Haustürverkäufer, Tür-zu-Tür-Verkäufer, Verkaufsfahrer, Heimdienste, Reisende, Handelsvertreter und Partyverkauf)
Treffprinzip	Anbieter und Kunde treffen sich außerhalb ihres Domizils und ihrer Residenz	halbstationärer Einzelhandel (z.B. Wochenmarkt, Frühjahrsmesse, Verkaufsfahrten wie Kaffeefahrten)
Distanzprinzip	Anbieter und Kunde treten physisch nicht in Kontakt	Versandhandel, Electronic Retailing

Tab. 2: Betriebstypen nach Art der Kontaktgestaltung  
(in Anlehnung an *Barth/Hartmann/Schröder* 2007, S. 89)

Bei der Verwendung der unterschiedlichen Prinzipien spricht man im Retailing auch von folgenden Begriffen (*Barth/Hartmann/Schröder 2007, S. 107 f. und Schramm-Klein 2006, S. 510*):

- Pure Player: Jene Handelsunternehmungen, die ausschließlich einen Absatzkanal nutzen und nur mit diesem um die Gunst der Kunden werben (z.B. Amazon, Hofer).
- Click & Mortar: Jene Händler, die sowohl Geschäfte des stationären wie auch des elektronischen Einzelhandels betreiben (z.B. Palmers, Douglas).
- Clicks & Sheets: Handelsunternehmen, die das Internet mit traditionellem Versandhandel (Katalogversand) kombinieren (z.B. Heine, Neckermann).
- Clicks, Bricks & Sheets: Jene Händler, die den stationären Vertrieb, das Internet und den traditionellen Versandhandel nutzen (z.B. Otto, Quelle).
- Brick & Mortar: Einzelhandelsunternehmen, die nur stationäre Geschäfte als Vertriebsweg nutzen (Ladengeschäfte) und dabei evtl. über mehrere Vertriebslinien verfügen.

In der Praxis findet man vorwiegend stationäre Händler, die das Internet als zusätzlichen Absatzkanal nutzen. Seltener sind derzeit noch jene Internethändler, die zusätzlich den stationären Vertrieb nutzen (*Liebmann/Zentes/Swoboda 2008, S. 180*).

Aus der Nutzung mehrerer Kanäle generiert man beim Multi-Channel-Retailing gegenüber dem traditionellen Handel folgende Wettbewerbsvorteile (*Liebmann/Zentes/Swoboda 2008, S. 181*):

- Synergien zur Individualisierung sowie zur Bindung der Kunden
- Effizienzsteigerungen über verschiedene Angebotskanäle hinweg
- Informationsquellen als Grundlage einer Kundennetzbildung
- Synergien in der Beschaffung und bei der Nutzung von Medien oder Kundendienstleistungen
- größerer Markt bei Spezialsortimenten und Kombination von Sortimenten

### **Online-Vertrieb als Form des Versandhandels**

Begriffe wie Online-Shopping, Online-Versandhandel, TV-Shopping oder Katalogversandhandel werden als Unterformen des Versandhandels geführt, welcher laut o.a. Tabelle zum Distanzprinzip gehört. Unter Versandhandel werden alle Formen des Einzelhandels verstanden, bei der das gekaufte Produkt vom Käufer nicht beim Händler mitgenommen oder abgeholt wird, sondern bei der es dem Käufer zugestellt wird (*Thieme 2006, S. 23 f.*).

Im B2C-Versandhandel wird in der Literatur zwischen Sortiments- bzw. Universalversandhandel und Spezial- bzw. Fachversandhandel unterschieden. Zur Unterscheidung dieser beiden Erscheinungsformen wird die Sortimentsbreite (Zahl der

geführten Produkte, z.B. Textil, Möbel, Elektronik) und -tiefe (Zahl der Produktvarianten innerhalb der Produktlinien, z.B. Anzahl an Varianten von Bürostühlen) herangezogen. Der Universalversandhandel führt ein breites und eher flaches Sortiment und der Spezialversandhandel ist gekennzeichnet durch ein tiefes Sortiment (*Wirtz/Sammerl 2006, S. 430*).

Der Sortimentsversandhandel führt ein warenhausartiges Vollsortiment (z.B. Otto), womit sich dieser nicht unbedingt an jedermann richtet, denn diese Unternehmen haben sehr wohl bestimmte Zielgruppen im Auge, die durch eine bestimmte soziale Schicht, ein bestimmtes Einkommensniveau oder einen besonderen Lifestyle gekennzeichnet sind. Der Spezialversandhandel bietet oft Produkte für so spezielle Zielgruppen an, dass sie nicht in genügender Breite vorkommen, sodass ein stationärer Einzelhändler mit notwendig lokaler Bedeutung davon existieren könnte. Beispielhaft können hier folgende Spezialversandhändler angeführt werden (*Thieme 2006, S. 28–39*):

- Mode/Textilien: [www.ullapopken.at](http://www.ullapopken.at)
- Sport und Hobbybedarf: [www.fahrrad.de](http://www.fahrrad.de), [www.fitness.de](http://www.fitness.de)
- Technische Artikel: [www.akku-markt.com](http://www.akku-markt.com)
- Wein: [www.weinwelt.at](http://www.weinwelt.at)
- Lebens- und Genussmittel: [www.mymuesli.com](http://www.mymuesli.com), [www.schuhbeck-gewuerze.de](http://www.schuhbeck-gewuerze.de)

Die Weinwelt ist auch ein sehr gutes Beispiel für unterschiedliche Sortimentsgestaltungen zwischen Filial- und Online-Vertrieb, denn als Online-Handel der österreichischen Spar-Gruppe verfügt dieser Vertriebskanal über eine wesentlich größere Sortimentstiefe als der Filialhandel (ca. 1.200 zu 500 Weine). Unternehmen, die traditionelle Absatzwege verwenden und mit einem Online-Shop einen neuen Vertriebsweg hinzunehmen, verfolgen bei der Festlegung der Angebotspalette im Internet unterschiedliche Strategien. Wie später noch näher darauf eingegangen wird, gibt es einerseits die Möglichkeit, dasselbe Programm anzubieten. Eine weitere Variante ist, das Sortiment zu verbreitern und zu diversifizieren (Aufnahme neuer Produkte und Dienstleistungen, die in keinem direkten Zusammenhang mit dem bisherigen Betätigungsfeld des Unternehmens stehen) und die dritte Strategie ist, das vorhandene Leistungsprogramm einzuschränken.

### **Kanalintegration als Grundlage der Multi-Channel-Strategie**

Der Einsatz mehrerer Kanäle sagt noch nichts über die Beziehung der Kanäle zueinander aus. Die Stufe der Kanalintegration ist die Grundlage jeder Multi-Channel-Strategie. Bei der Kombination und Verbindung der Kanäle sind in der Multi-Channel-Strategie grundsätzlich zwei Extremformen zu beobachten (*Liebmann/Zentes/Swoboda 2008, S. 179*):

- Bei der Integrationsstrategie werden die Kanäle untereinander abgestimmt.
- Bei der Separationsstrategie handeln die Kanäle autark und es erfolgt keine Abstimmung untereinander.

Auf diese Strategieformen wird im Rahmen der fokussierten Multi-Channel-Strategie (siehe Kapitel 0) noch näher eingegangen.

Vorteile des Internets gegenüber bricks & mortar	Vorteile von bricks & mortar gegenüber Internet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• größere geographische Verbreitung</li> <li>• mehr Produktinformationen und bessere Vergleichbarkeit von Produkten</li> <li>• One-to-one Erlebnis</li> <li>• mehr Möglichkeiten der Produktselektion</li> <li>• Convenience und kein Anstellen in der Filiale (z.B. Wartezeiten an der Kassa)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markenerkennung und mehr Stammkundschaft</li> <li>• bessere Betreuung, Wartung und After-Sales-Services</li> <li>• bestehende Infrastruktur</li> <li>• Angreifen und Testen der Produkte vor dem Kauf</li> <li>• In-store Erlebnis und zwischenmenschliche Interaktion</li> <li>• unmittelbare Bedarfserfüllung (Bedarf wird durch Einkauf sofort abgedeckt)</li> </ul>

Tab.3: Vorteile Internet und bricks & mortar  
(in Anlehnung an Prasarnphanich/Gillenson 2003, S. 179)

Sowohl das Internet als auch der stationäre Vertrieb bieten dem Kunden wie auch dem Unternehmen Vorteile (siehe Tabelle 3), jedoch sollte die Nutzung der unterschiedlichen Kanäle dafür verwendet werden, um damit die Umsätze zu steigern und den Customer Value zu erhöhen (Weitz 2006, S. 309).

Die Abstimmung der Kanäle, vor allem zwischen stationärem und Online-Vertrieb, sind für die Kunden von hoher Relevanz. Viele Studien haben die Wichtigkeit der Zusammenarbeit der unterschiedlichen Kanäle erhoben. Furseth (2007, S. 41) bringt es mit folgender Aussage auf den Punkt: „A true customer-focused retailer must become a multi-channel player, integrating the channels.“

Den Grad der Kanalintegration kann mit folgenden 16 Website-Merkmalen abgefragt werden (Steinfeld/Adelaar/Liu 2005, S. 206):

1. Telefonnummer der Filiale
2. e-Mail-Adresse der Filiale
3. Karte oder Wegbeschreibung zur Filiale
4. Ladenöffnungszeiten der Filialen
5. Informationen zum Unternehmen bzw. zur Unternehmensgeschichte
6. Links zu anderen Geschäften in der Gemeinde der Filialen

7. Informationen über Events und Sonderangebote
8. Coupons oder Geschenkgutscheine können auch in den Filialen eingelöst werden
9. Möglichkeit, Beratungs- oder Servicetermine in den Filialen zu vereinbaren
10. Möglichkeit, die Transaktion zur Gänze online durchzuführen
11. Möglichkeit, den Lagerbestand einer Filiale zu durchsuchen
12. Kunden können Online-Bestellungen in einer Filiale abholen
13. Kunden können den Status ihrer Online-Order überprüfen
14. Kunden können Konten eröffnen und verwalten
15. Kunden können eine Wunschliste bzw. Geschenkliste vormerken
16. Kunden können online gekaufte Waren in den Filialen zurückgeben

## **Online-Shop im Multi-Channel-Retailing**

Online-Shops oder E-Shops stehen im Allgemeinen für den elektronischen Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen durch ein Unternehmen über digitale Netzwerke. Damit werden die operativen, taktischen und strategischen Aufgaben im Absatzbereich durch eine Integration innovativer Informations- und Kommunikationstechnologien unterstützt und abgewickelt (*Kollmann* 2009, S. 193). Die Bezeichnungen Online-Shop, E-Shop oder Online-Handel werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

### **Bedeutung des Online-Shops im Multi-Channel-Retailing**

Beim Online-Shop handelt es sich um eine Form des Distanzprinzips und unterscheidet sich von den anderen oben beschriebenen Vertriebstypen durch folgende Kriterien (*Barth/Hartmann/Schröder* 2007, S. 98):

1. Anbieter und Nachfrager bleiben auf Distanz, d.h. der persönliche Kontakt entfällt.
2. Jede Geschäftsbeziehung liefert dem Einzelhändler personenbezogene Daten des Kunden.
3. Der Nachfrager kann die Ware vor dem Kauf nicht inspizieren (Ausnahme: digitalisierbare Güter).
4. Der Standort des Anbieters spielt für die Geschäftsbeziehung keine bzw. nur eine untergeordnete Rolle. Der Nachfrager muss keine Zeit, Mühen und Kosten auf sich nehmen, um zum geographischen Ort des Anbieters zu gelangen.
5. Zeitliche Restriktionen von Ladenschlussgesetzen sind irrelevant, d.h. die Auswahl und Bestellung der Waren können zu jedem Zeitpunkt vorgenommen werden.

6. Die Restriktionen von Verkaufsflächen entfallen – daraus ergibt sich das Phänomen des Long Tails (siehe Kapitel 0).
7. Aus dem Distanzprinzip ergeben sich besondere Anforderungen an die Überwindung räumlicher und zeitlicher Diskrepanzen.
8. Es sind entsprechende Lösungen für die Retro-Distribution bzw. Re-Distribution zu entwickeln. Diesbezüglich ist auch klarzustellen, ob die Ware entweder nur auf den Wegen zurückgebracht werden kann, die auch für die Distribution vorgesehen werden, oder aber die Einzelhandelsunternehmung hält mehrere Kanäle für die Rückgabe der Ware offen.

Der Online-Vertrieb sollte als Ergänzung und nicht als Kannibalisierung zu den traditionellen Vertriebswegen gesehen werden. Die Schlüsselfrage ist nicht, ob Internet als weiterer Vertriebskanal eingesetzt werden soll, sondern wie es eingesetzt wird (*Porter* 2001, S. 64).

### **Anforderungen an einen Online-Shop**

Ein Online-Vertrieb muss viele Bedürfnisse, sowohl auf Kundenseite als auch auf der Seite des Einzelhändlers, erfüllen (*Opuchlik* 2005, S. 107). Nachfolgend werden zunächst die Anforderungen an ein Geschäftsmodell im Online-Vertrieb beschrieben und im Anschluss daran die Anforderungen aus Kundensicht erläutert.

#### *Anforderungen an ein Geschäftsmodell im Online-Vertrieb*

„Ein Geschäftsmodell für Electronic Commerce, abgekürzt: E-Geschäftsmodell, bildet den Rahmen für die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens im Internet (E-Commerce)“ (*Hansen/Neumann* 2005, S. 632). In der nachfolgenden Tabelle werden die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Geschäftsmodell angeführt.

Voraussetzungen auf Kundenseite	Eigenschaften der Leistung	Voraussetzungen auf Anbieterseite
Prinzipielle Nachfrage nach der angebotenen Leistung: Besteht überhaupt Bedarf?	Gute Beschreibbarkeit: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardartikel</li> <li>• Bekanntheitsgrad</li> <li>• Individualisierungsmöglichkeiten</li> <li>• Präsentation durch Text, Bild, Ton, Video</li> </ul>	Generierung von Einnahmen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkauf von Produkten</li> <li>• Gebühren für Dienstleistungen</li> <li>• Provisionen</li> </ul>
Bereitschaft zum Erwerb der Leistung über das Internet: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangelhaftes Angebot vor Ort</li> <li>• Preisvorteil</li> <li>• Zeitersparnis</li> <li>• Vertrauen</li> <li>• Lieferzeit (sofern nicht digital lieferbar)</li> </ul>	Art der Leistungserbringung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Physisch versendbar</li> <li>• Digital übertragbar</li> <li>• Vor Ort (durch Partner oder den Anbieter selbst)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neuartigkeit der Idee: Kundennutzen, den andere Online-Shops nicht bieten</li> </ul> <p>ODER</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestehender Kundestamm</li> </ul>
Zahlungsbereitschaft (bei Nachrichten oder Musik evtl. geringer als bei physischen Gütern)	Look & Feel-Faktor: Wie wichtig ist dem Kunden das vorherige An- oder Ausprobieren?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationstechnische Infrastruktur</li> <li>• Logistische Infrastruktur (sofern erforderlich)</li> </ul> <p>ODER</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auslagerung an Dienstleister</li> </ul>

Tab.4: Anforderungen an ein Geschäftsmodell für den Online-Vertrieb  
(Knüpf-fer/Mautner 2005, S. 30)

Die Basis eines jeden Geschäftsmodells sind eine tragfähige Geschäftsidee und eine Strategie zu ihrer erfolgreichen Umsetzung. Das Ziel sollte die Generierung von Mehrwert für den Kunden durch den Online-Vertrieb sein und dieser Vorteil gegenüber den Mitbewerbern sollte nicht ohne Weiteres kopierbar sein (Knüpf-fer/Mautner 2005, S. 30).

### *Anforderungen der Betreiber an einen Online-Handel*

Die Anforderungen eines Handelsunternehmens an einen Online-Shop sind ähnlich derer, die für Kunden gelten (siehe nächstes Kapitel). Darüber hinaus gibt es folgende spezielle Anforderungen aus Sicht des Betreibers (*Opuchlik 2005, S. 117–120*):

- Anforderungen an die Architektur: Das Zusammenspiel der grundlegenden Softwarekomponenten steht hier im Vordergrund. Die Shop-Architektur sollte flexibel erweiterbar sein.
- Anforderungen an die Administration: Bei einem Online-Shop sollten gleichzeitige Zugriffe auf Datenbestände jederzeit möglich sein, ohne dass es zu Dateninkonsistenzen kommt. Des Weiteren sollte z.B. im laufenden Betrieb eine Backupmöglichkeit bestehen.
- Anforderungen an die Sicherheit: Die Datenübertragung und die Datenbestände müssen wesentliche Sicherheitsanforderungen erfüllen. Außerdem gelten diesbezüglich für die Betreiber die gleichen Anforderungen wie für die Kunden (z.B. Datenvertraulichkeit, Autorisierung).
- Anforderungen an die Skalierbarkeit: Die Anpassung des Systems an den Ressourcenbedarf, wenn das System an die Grenzen seiner Leistungsfähigkeit stößt.

### *Anforderungen der Kunden an einen Online-Handel*

Grundsätzlich unterscheidet man bei den Anforderungen der Kunden an einen Online-Handel zwei Online-Käufererwartungsfaktoren: Zu den *Grundanforderungen*, die Kunden allgemein an einen Online-Shop haben, gehört die Reduzierung der Online-Einkaufskosten und -zeit gegenüber dem realen Einkaufsprozess bzw. die Faktoren Online-Einkaufssicherheit und -flexibilität. Die *Spezialanforderungen* sind Erwartungen, die Online-Kunden gegenüber einem bestimmten Online-Shop haben. Diese resultieren z.B. aus den bisherigen Käufererfahrungen des Kunden mit einem bestimmten Shop. Ein Beispiel wäre, dass Kunden aufgrund diverser Erfahrungen mit Online-Geschäften nicht mehr auf eine Wunschlisten-Erstellung verzichten möchten (*Kollmann 2009, S. 268 f.*).

Ein Kunde wird dann den Online-Handel nutzen, wenn folgende Merkmale zutreffen (*Knüppfer/Mautner 2005, S. 31*):

- Einsparen der Zeit zum Aufsuchen eines Geschäfts
- keine Bedenken gegenüber dem Internet-Einkauf sowie Vertrauen zum jeweiligen Anbieter
- keine Geschäfte mit dem gewünschten Produktspektrum in der Nähe
- Nutzung von Preisvorteilen

Des Weiteren stellen Kunden Anforderungen an den Service, die Usability (Komfort und Navigation), den Warenkorb, die Bezahlung und die Sicherheit (für weitere Ausführungen siehe *Opuchlik*, S. 107–117 und die dort angeführten Quellen).

### **Sortimentspolitik im Online-Retailing**

„Bei einem Sortiment handelt es sich um die Summe aller Absatzobjekte (Sachleistungen bzw. Sachgüter, Dienstleistungen, Rechte), die ein Handelsunternehmen in einer bestimmten Zeitspanne (z.B. Tag, Woche, Saison) physisch oder auf andere Weise anbietet, wobei es idealtypisch beschaffte Güter sind“ (*Liebmann/Zentes/Swoboda* 2008, S. 456).

Im Rahmen der Sortiments- bzw. Programmpolitik müssen Entscheidungen über die programmpolitische Grundorientierung, die Sortimentsbreite und die Sortimentstiefe getroffen werden (*Hansen/Neumann* 2005, S. 660). Durch die Sortimentsgestaltung wird die Profitabilität (Umsatz und Ertrag) eines Handelsunternehmens bestimmt und sie trägt auch wesentlich zur Profilierung, zum Aufbau eines Images bzw. einer Retail-Brand bei (*Liebmann/Zentes/Swoboda* 2008, S. 457).

Bei der Sortimentspolitik gibt es im Online-Retailing folgende Möglichkeiten der Sortimentsgestaltung (*Heinemann* 2008, S. 41):

1. völlig vom Ursprungssortiment losgelöste Angebote
2. Ausschnitte des Gesamtsortiments
3. identische Sortimente
4. erweiterte Online-Angebote

Generell bieten die Formen des Distanzhandels Raum für umfangreichere Sortimente, als das der stationäre Einzelhandel aufgrund der begrenzten Verkaufsflächen kann, und Möglichkeiten, Sortimente kundenspezifisch zuzuschneiden (*Barth/Hartmann/Schröder* 2007, S. 100).

Im Online-Handel ist, so wie bei allen Handelsunternehmen, das Sortiment der Hauptbestandteil des Geschäfts, allerdings zeichnet sich der Online-Handel im Vergleich zum stationären Vertrieb und zum Versandhandel durch unbegrenzte Sortimentsvielfalt aus, die aus dem Wegfall zeitlicher und räumlicher Restriktionen resultiert (*Heinemann* 2009, S. 36). Dennoch gibt es einige Punkte, die bei der Sortimentspolitik im Online-Handel zu berücksichtigen sind, auf die in weiterer Folge näher eingegangen wird: Produkteignung für den Online-Vertrieb, Produktkatalog und Anforderungen der Kunden an Produkte und Produktkatalog.

### *Produkteignung für den Online-Handel*

Im Multi-Channel-Retailing ist es wichtig, dass nur solche Produkte in das Verkaufsprogramm aufgenommen werden, die sich über die betriebenen Absatzkanäle gut verkaufen lassen. Wenn unterschiedliche Vertriebskanäle eingesetzt werden, können auch unterschiedliche Produktgruppen vertrieben werden (*Schobesberger 2007, S. 41*).

Die allgemeine Vorteilhaftigkeit des Einkaufs über das Internet darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich der Online-Vertrieb keineswegs pauschal für alle Güter und Dienstleistungen eignet. Für Produkte, die nicht oder nicht vollständig digitalisierbar sind, kann das 3-B-Modell herangezogen werden, um die Eignung von Produkten für den Online-Vertrieb zu prüfen. Bei diesem Modell werden folgende drei Kriterien beurteilt (*Kollmann 2009, S. 253 f.*):

- **Beschreibbarkeit:** Wie ist die Möglichkeit der digitalen Informationsdarstellung? Wie eignen sich die Eigenschaften des Produkts (Produktsicht), das Produkt für den Kunden ausreichend zu beschreiben? Autos lassen sich z.B. gut digital beschreiben ([www.autoscout24.de](http://www.autoscout24.de)).
- **Beurteilbarkeit:** Wie ist das Produkt durch den Kunden (Kundensicht) zu prüfen? Diesbezüglich sind Frische-Lebensmittel nicht ideal, da Kunden diese sehr gerne anfassen und auf ihre Frische hin prüfen möchten. Weine und andere verpackte Lebensmittel sind wiederum für den Online-Vertrieb geeignet (z.B. [www.weinwelt.at](http://www.weinwelt.at)).
- **Beratungsaufwand:** Wie viel Information ist nötig, um das Produkt zu beschreiben? Kann das Produkt ohne Beratungsleistung des Anbieters (Anbietersicht) dargestellt werden? Bei Versicherungen und Finanzdienstleistungen ist der Beratungsaufwand zwar sehr hoch, aber in speziellen Bereichen lassen sich diese Produkte im Internet vertreiben (z.B. Lebensversicherung: [www.quelleversicherungen.at](http://www.quelleversicherungen.at); Autoversicherung: [www.allianz24.at](http://www.allianz24.at) oder Finanzdienstleistung: [www.ing-diba.at](http://www.ing-diba.at)). Bei Industrieanlagen ist der Beratungsaufwand naturgemäß sehr hoch.

Wenn man diese Kriterien in eine dreidimensionale Produkteignungsmatrix einträgt, ergeben sich die in Tabelle 5 angeführten Produkteignungspositionen.

Generell sind große, schwere Produkte mit geringem Preis (z.B. Zement, Holz) und leicht verderbliche Artikel (z.B. Fleisch, Fisch, Eier, Milchprodukte) weniger geeignet. Ebenso ist es nicht empfehlenswert, Produkte, die vor dem Kauf von den Kunden besichtigt bzw. ausprobiert werden wollen, nur online zu vertreiben. Solche Produkte, bei denen die Sinne ansprechende Eigenschaften (Aussehen, Frische, Geruch usw.) beim Kauf ausschlaggebend sind (z.B. Juwelen, Parfum, Obst, Gemüse, Blumen, Brot), werden meist nur dann per Katalog oder im Internet bestellt,

wenn es nicht anders geht. Der Grund dafür könnte sein, dass es in der Nähe keine Verkaufsstätte gibt, oder weil während dem Beruf keine Zeit zum Einkaufen besteht (Hansen/Neumann 2005, S. 661).

Eignung	Beurteilbarkeit	Beschreibbarkeit	Beratungs- aufwand	Produkte
Optimal	hoch	hoch	niedrig	Software, Musik, Bücher, Zeitungen, Flugtickets etc.
Mäßig	niedrig	hoch	niedrig	Nahrungsmittel, Kleidung, Autos etc.
Mäßig	niedrig	hoch	hoch	Versicherungen, Individualreisen, Häuser, Möbel etc.
Gering	niedrig	niedrig	hoch	Industriemaschinen, Schmuck, Parfum etc.

Tab.5: Produkteignung für Online-Vertrieb nach 3-B-Modell  
(in Anlehnung an Kollmann 2009, S. 255)

Der fehlende Kontakt zwischen Kunde und Produkt ist auch der größte Nachteil des Online-Vertriebs (Knüpfner/Mautner 2005, S. 34). Dieser Nachteil kann jedoch durch eine abgestimmte Kombination stationärer und digitaler Absatzkanäle kompensiert werden. Die Handelsunternehmen haben die Herausforderung, das digitale mit dem konventionellen Category Managements zu kombinieren. Trotzdem ist es für den Online-Händler empfehlenswert, solche Produkte ins Sortiment aufzunehmen, die sich über den Distanzhandel auch problemlos verkaufen lassen. Es kann davon ausgegangen werden, dass neben den o.a. Produkten auch alle bisherigen Versandhandelssortimente, die über Kataloge verkauft wurden, gut für den Online-Handel geeignet sind (Heinemann 2009, S. 37 f.).

### *Der Long Tail – der ultimative Katalog*

Im Oktober 2004 veröffentlichte „Wired“-Chefredakteur Chris Anderson im Wired Magazine einen Artikel über das Phänomen Long Tail (Anderson 2004). Seine These, dass Nischenprodukte – zu Lasten der Bestseller – durch den Vertrieb über das Internet stärker nachgefragt werden, machte Chris Anderson weltberühmt. In dem Wired-Artikel und im 2006 erschienenen Buch „The Long Tail“ stellt er die Behauptung auf, dass Online-Händler wie Amazon oder iTunes bis zu 50 Prozent ihres Umsatzes nicht mehr mit Bestsellern, sondern mit vermeintlichen Ladenhü-

tern erwirtschaften. Bis dahin ging man vom Pareto-Prinzip aus, dass 20 Prozent der Produkte für 80 Prozent des Umsatzes sorgen (*Anderson 2007*, S. 152-157).

Das Internet bietet die Möglichkeit, jedem Kunden einen Katalog anzubieten, ohne dass man ihn drucken und versenden muss. Es ist auch klar, dass der Online-Handel überall dort funktionieren wird, wo Kataloge funktionieren. Durch die Möglichkeit im Online-Handel, den Kunden unbegrenzte Regalflächen anzubieten, können viele Händler ihren Kunden eine größere Auswahl und mehr Komfort bieten, was wiederum zu einer stärkeren Kundenbindung und zur Gewinnung neuer Kunden führen soll (*Anderson 2007*, S. 56-59).

Während im traditionellen Handel aufgrund der räumlichen Restriktionen die Angebote nachfrageorientiert und massenkompatibel gestaltet werden und Nischenprodukte in der Regel nur im geringen Umfang in das Sortiment aufgenommen werden, genügt im elektronischen Handel lediglich das Anlegen eines weiteren Datensatzes, um ein weiteres Produkt in das Angebot aufzunehmen. Aus diesem Grund können Online-Händler ein Vielfaches der herkömmlichen Händler anbieten und mit diesen Nischenprodukten einen bedeutenden Anteil am Gesamtumsatz erwirtschaften (*Maaß 2008*, S. 176). Das Marktpotenzial und die logistischen Möglichkeiten (Lagerhaltung und Transport) bestimmen Umfang und Struktur des Angebots (*Hansen/Neumann 2005*, S. 661).

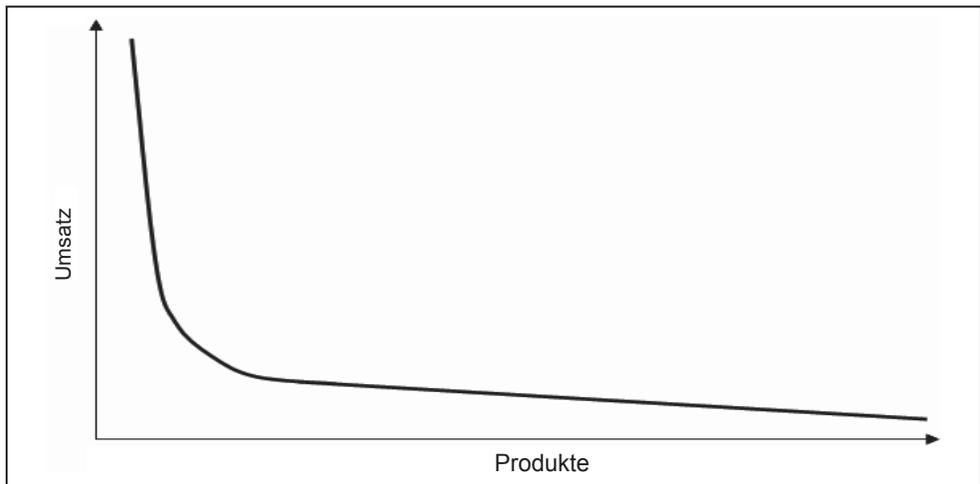


Abb.3: Der Long Tail  
(in Anlehnung an *Anderson 2007*, S. 109)

Wie in Abbildung 3 dargestellt ergibt sich der Begriff Long Tail rein optisch in der Form einer einseitig abfallenden Häufigkeitsverteilung, welche die Nachfrage nach Massen- und Nischenprodukten visualisiert (*Maaß 2008*, S. 177). Die Kurve zwischen Umsatz und verkauften Produkten flacht schnell ab, aber scheint kaum enden

zu wollen, da selbst in den entlegensten Nischen eines Sortiments noch Abverkäufe stattfinden (*Ehrmann/Schmale* 2008, S. 44). Im Textilhandel können solche Nischenprodukte z.B. Über- bzw. Untergroßen sein (z.B. [www.shoemanic.com](http://www.shoemanic.com)).

Der Long Tail stellt Handelsunternehmen vor große Herausforderungen, da durch das Anbieten von Nischenprodukten die Logistikkosten steigen (z.B. zusätzliche Lagerkosten, räumliche Anforderungen) und gerade für Universalversender durch die Zusammenarbeit mit externen Anbietern der Produkte die Einhaltung der Qualität erschwert wird. Zusätzlich haben die Einzelhändler keine Erkenntnisse darüber, welchen Wert sie für den Kunden (Customer Value) durch das Anbieten dieser Produktvielfalt im Online-Vertrieb erzeugen.

### *Anforderungen der Kunden an Produkte und Produktkatalog*

Im stationären Handel kann der Kunde mit all seinen Sinnen angesprochen werden, jedoch im Online-Handel sind die grundlegenden Darstellungsmöglichkeiten von Produkten die Bilddarstellung und die Artikelbeschreibung als Text. Hier bieten sich jedoch weitere Informationsmöglichkeiten für den Kunden, denn einem Produkt können Testberichte, Kundenmeinungen, technische Hilfestellungen, etc. in allen Formaten, die über das Internet übertragen werden können, beigelegt werden (*Opuchlik* 2005, S. 109). Der Konsument will sich in sogenannten elektronischen Katalogen alle relevanten Angaben zu Produkten ansehen, die für eine Kaufentscheidung relevant sind. Dazu zählen detaillierte Produktbeschreibungen in multimedialer Form, Preise, Zahlungsmöglichkeiten, Distributionswege, Geschäftsbedingungen und Bestellfunktionen. Hier möchte der Konsument aber eine Erleichterung in der Navigation und der Produktauswahl, welche durch effiziente Suchfunktionen, Personalisierungsmöglichkeiten des Informationsangebotes, Preisvergleichsfunktionen und Empfehlungssysteme gewährleistet wird. Empfehlungssysteme unterstützen den Konsumenten bei der Wahl von Produkten und Dienstleistungen durch die Reduzierung der Informationsfülle und die Reihung von Alternativen (*Hansen/Neumann* 2005, S. 666 f.).

Im Zuge eines Marktforschungsprojektes an der FH *CAMPUS* 02 im Auftrag der Wirtschaftskammer Steiermark wurde im Wintersemester 2008/2009 geklärt, welche Anforderungen die Konsumenten an die Homepage eines steirischen Lebensmitteleinzelhändlers stellen. In nachfolgender Tabelle sind die Kriterien in Anlehnung an das KANO-Modell aufgelistet (*Grosser et al.* 2009, S. 24–27).

Basisanforderungen	Leistungsanforderungen	Begeisterungsfaktoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>• übersichtlicher Aufbau</li> <li>• Aktualisierungen</li> <li>• Öffnungszeiten</li> <li>• Produktvorstellung</li> <li>• Preisauszeichnung</li> <li>• aktuelle Angebote</li> <li>• Suchfunktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktpalette mit Fotos und Beschreibung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationen über Bioprodukte</li> <li>• Clubangebote</li> <li>• Newsletter mit Rezepten</li> <li>• Onlineshop</li> <li>• zusätzl. Informationen über Serviceleistungen</li> </ul>

Tab.6: Anforderungen an Homepagegestaltung  
(in Anlehnung an *Grosser et al.* 2009, S. 24-27)

Hier wird ersichtlich, dass die Produktauswahl und die Darstellung der Produkte eine hohe Bedeutung haben. Speziell die Begeisterungsfaktoren bieten dem Handelsunternehmen die Möglichkeit, sich gegenüber dem Wettbewerb wesentlich zu differenzieren, denn diese angeführten Attribute lösen bei Kunden eine überproportionale Zufriedenheit aus, wenn sie angeboten werden. Sollten die Konsumenten diese Faktoren nicht vorfinden, lösen sie keine Unzufriedenheit aus (*Winkelmann* 2008, S. 351).

Damit die Kundensicht mit der Unternehmenssicht abgerundet wird, wurden im Auftrag der Wirtschaftskammer Steiermark in einem Marketingkonzeptionsprojekt an der FH *CAMPUS* 02 die Lebensmitteleinzelhändler befragt (*Ornig et al.* 2009, S. 18). Die Schwerpunkte aus der Verdichtung der Ergebnisse aus Primär- und Sekundärmarktforschung werden in nachfolgender Tabelle aufgezählt.

Basisanforderungen	Leistungsanforderungen	Begeisterungsfaktoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorstellung der Firma</li> <li>• Angebote</li> <li>• Regelmäßige Aktualisierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktfotos für Teile des Sortiments</li> <li>• Grobübersicht Sortiment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regionales Sortiment</li> <li>• Zusätzliche Serviceleistungen</li> <li>• Events</li> </ul>

Tab.7: Schwerpunkte für Homepagegestaltung  
(in Anlehnung an *Ornig et al.* 2009, S. 18)

## Fokussierte Online-Vertriebsstrategien

Im Rahmen des strategischen Managements werden in der Literatur zwei unterschiedliche Ansätze unterschieden (*Liebmann/Zentes/Swoboda* 2008, S. 85-88):

- die marktorientierte Managementsicht (Outside-Inside-Perspektive, market-based view, Sicht der externen Determinanten)
- die ressourcenorientierte Managementsicht (Inside-Outside-Perspektive, resource-based view, Sicht der internen Determinanten)

Beim *marktorientierten Ansatz* wird die Unternehmensrendite in Abhängigkeit vom Verhalten und der Struktur des Marktes gesehen (*Opuchlik* 2005, S. 65). In Anlehnung an des Five-Forces-Modell von Porter wirken auf dem Markt die Kräfte der Kunden, der Lieferanten, der aktuellen und potentiellen Wettbewerber und der Ersatzprodukte auf ein Unternehmen ein (*Porter* 2000, S. 28 f.). Im E-Business spielen die Kunden und ihre Verhandlungsmacht eine große Rolle, da Entwicklungen wie die zunehmende Markttransparenz, die Virtualisierung von Produkten, die Marktfragmentierung und ein allgemein verändertes Kundenverhalten zu einer Erstärkung der Abnehmermacht führen (*Maaß* 2008, S. 75 f. und *Opuchlik* 2005, S. 65). Außerdem sind Unternehmen im Internet mit sinkenden Wechselbarrieren konfrontiert, denn es ist für den Kunden in der digitalen Welt einfacher, Konkurrenzangebote zu vergleichen und wenn er mit den Produkten oder Dienstleistungen eines Anbieters nicht zufrieden ist, ist der nächste Anbieter nur einen Mausklick entfernt (*Schubert/Selz/Haertsch* 2003, S. 50).

Beim *resource-based view* steht die unternehmensinterne Betrachtungsweise im Mittelpunkt. Zu den Ressourcen des Unternehmens zählen sowohl materielle Besitztümer als auch Know-how und Prozesse. Für die Praxis ist ein integrierter Ansatz beider Sichtweisen empfehlenswert (*Opuchlik* 2005, S. 68 f.).

In der Praxis betonen Retailer in ihrer strategischen Arbeit die Entwicklung entweder ihrer Produkte oder ihrer Kanäle (*Furseth* 2007, S. 36). Daher werden diese zwei Aspekte für die strategische Fokussierung des Online-Vertriebs herangezogen.

Die *Absatzkanäle* sind das zentrale Verbindungsstück zwischen Unternehmen und ihren Kunden. „Für das Management von Kundenbeziehungen sind sie ein wichtiges, aber auch komplexes Steuerungsinstrument, besonders wenn sich ihre Anzahl in vielen Märkten und Branchen stetig erhöht“ (*Schögel/Sauer/Schmidt* 2002, S. 34).

Nachdem die *Sortimentspolitik* den zentralen Leistungsbereich eines Handelsunternehmens darstellt, da sich weitere Marketinginstrumente, wie etwa die Preispolitik, die Ladengestaltung oder der Service am Sortiment orientieren (*Liebmann/Zentes/*

Swoboda 2008, S. 457), muss diese auch in strategischen Überlegungen berücksichtigt werden.

Aufgrund dieser vier Betrachtungsebenen (market-based, resource-based, Vertriebskanäle und Sortiment) kann es sinnvoll sein, sich im Online-Vertrieb zu fokussieren, was speziell für kleinere und mittlere Unternehmen mit geringeren Ressourcen empfehlenswert ist. Überträgt man diese vier Blickwinkel in eine Matrix, ergeben sich, wie in nachfolgender Abbildung dargestellt, vier fokussierte Online-Vertriebsstrategien.

<b>Orientierung auf ...</b>	Markt	<b>Fokussierung auf Käufergruppen</b>	<b>Fokussierte Multi-Channel-Strategie</b>
	Ressourcen	<b>Fokussierung auf wenige Produkte</b>	<b>Pure Player Strategie</b>
		Sortiment	Vertriebskanal
		<b>Steuerungsinstrumente</b>	

Abb. 4: Fokussierungsmatrix für den Online-Vertrieb (eigene Darstellung)

Diese Strategietypen können einerseits so in ihrer Reinform vorkommen und andererseits auch in Kombination auftreten. Über alle Formen hinweg kann zusätzlich noch eine weitere fokussierte Strategie empfehlenswert sein: der fokussierte Online-Vertrieb durch Differenzierung.

Die beiden ressourcenorientierten Fokussierungsstrategien entsprechen der in der Literatur beschriebenen engpasskonzentrierten Strategie, wonach sich Unternehmen entsprechend ihren Ressourcen spezialisieren sollen, um in einer Marktnische ihren Erfolg zu holen (*Detroy/Behle/vom Hofe* 2007, S. 39).

### **Kanalspezifische Fokussierungsstrategien**

Mit Fokussierung auf die Absatzkanäle ergeben sich bei interner Betrachtung die Konzentration auf den Online-Kanal und bei Betrachtung der Marktgegebenheiten und -anforderungen eine Multi-Kanal-Strategie mit Fokussierung.

### *Fokussierte Kanalstrategie – Pure Player Strategie*

In früheren Jahren fokussierten die Entscheidungen in der Distribution auf einen Absatzkanal, denn dieser schien ausreichend zu sein, um erfolgreich zu sein. Heute gewinnen zunehmend neue Vertriebswege neben den traditionellen Absatzkanälen an Bedeutung (Schögel 2001, S. 9). Diese Einkanalstrategie steht in keinem Widerspruch zum Thema Multi-Channel-Handel, denn es kann eine bewusste Entscheidung für die Nutzung nur eines einzigen Absatzkanals sein, da es in manchen Situationen die beste Entscheidung ist (Heinemann 2008, S. 37 f.).

Es gibt Unternehmen, wie z.B. Home of Hardware (www.hoh.de) im Elektronikbereich, www.zappos.com im Bereich Bekleidung und www.frischefeuechte.at bei Lebensmitteln, die das Internet als alleinigen Absatzkanal verwenden. Grundsätzlich kommt diese Strategie bei digitalisierbaren Produkten vor (z.B. Software, Musik, Videos), aber auch bei nicht-digitalen Produkten gibt es Händler wie Amazon, die nur Online vertreten sind (Specht/Fritz 2005, S. 200). Allerdings ist festzustellen, dass reine Online-Händler immer seltener anzutreffen sind, denn der Marktanteil dieser Pure Player am E-Commerce-Umsatz beträgt nur noch ca. 26 %. Neben den „Born Globals“ (z.B. Amazon) gehört die Zukunft ganz klar den kleinen Pure-Online-Händlern, denn für hochspezialisierte Angebote bildet das Internet anscheinend die ideale Verkaufsform mit kleiner Betriebsgröße (Heinemann 2009, S. 68).

Bei dieser Pure Player Strategie spielen Marken eine besondere Rolle, denn sie helfen, speziell bei Neugründungen mit ausschließlicher Internet-Präsenz, Vertrauen zwischen dem Anbieter und seinen Kunden aufzubauen (Hansen/Neumann 2005, S. 662). Diesbezüglich ist interessant, dass bei einer Umfrage von BBDO Consulting im April 2009 der reine Online-Händler Amazon die stärkste Handelsmarke in Deutschland ist und somit die bekannten Offline-Retailer wie Aldi und Ikea von ihren Spitzenplätzen verdrängt. Die Breite und Qualität des Produktsortiments sowie das attraktive Preisniveau und die Preistransparenz waren die wichtigsten Faktoren für diese Bewertung (o.A. 2009, S. 21).

„Die Nutzung der Einkanalstrategie bietet sich vor allem für solche Handelsunternehmen an, die sich auf eine ganz spezifische Zielgruppe mit einem ganz spezifischen Produktangebot fokussieren“ (Heinemann 2008, S. 38).

### *Fokussierte Multi-Channel-Strategie*

Viele Unternehmen nutzen jedoch das Internet nicht als alleinigen, sondern vielmehr als zusätzlichen Vertriebskanal, der ihre bisherigen Absatzkanäle ergänzt und somit Bestandteil eines Multi-Channel-Managements wird (Specht/Fritz 2005, S. 201). Umgekehrt erwerben immer mehr Pure-Internet-Player in letzter Zeit Ladengeschäfte, um sich damit Zugang zu neuen Kunden zu verschaffen (z.B.

www.pixelnet.de). Diese Vorgehensweise ist für Spezialversender interessant, da sie bereits fachgeschäftsähnliche Sortimente mitbringen (Heinemann 2009, S. 71 f.). Diesbezüglich kommen die Integration des Kanals und die Abstimmung der Kanäle untereinander zu tragen, wobei auch hier wieder die Entscheidung in Richtung einer fokussierten Strategie getroffen werden kann.

Bei der Betrachtung der Organisationsstrukturen liegen fokussierte Systeme vor, wenn die einzelnen Absatzkanäle getrennt voneinander operieren. In der Literatur findet man dafür auch die Begriffe „Multiples-Channel-System“ oder auch „isolierter Multi-Channel-Ansatz“. Bei dieser Form der Mehrkanalstrategie werden die einzelnen Kanäle nicht koordiniert und jeder Kanal richtet sich jeweils auf bestimmte Zielgruppen und deren Bedürfnisse (Heinemann 2008, S. 45). Bei solch einer isolierten Strategie (alle Kanäle völlig autark nebeneinander) kann es z.B. zu unabgestimmten Mehrfachkontakten zum Kunden aufgrund einer fehlenden gemeinsamen Datenbasis kommen (Bachem 2004, S. 33). Teilweise wird nicht einmal die Zugehörigkeit zum gleichen Unternehmen signalisiert, z.B. indem eine unterschiedliche Markierung der Kanäle erfolgt (Schramm-Klein 2006, S. 513).

Bachem (2004, S. 33) unterscheidet hier jedoch zwischen Front- und Backend, denn die Vernetzung der Kanäle kann sowohl kundenseitig (am Frontend) als auch anbieterseitig (im Backend) erfolgen. Die Ziele der Integration auf der Kundenseite sind die Gewährleistung einer Einheit der Markenwahrnehmung über die Kanäle hinweg und die Steigerung der Effektivität der Kundenbearbeitung. Im Gegensatz dazu dient die Integration der internen Abläufe der Erschließung von Synergie- und Effizienzpotenzialen. Hier spricht der Autor von einer *fokussierten Multi-Channel-Strategie*, wenn die Kanäle gegenüber dem Kunden weitgehend unabhängig voneinander auftreten (z.B. durch ein vom Kerngeschäft abweichendes Geschäftsmodell oder durch eine separate Markenführung), jedoch im Backend laufen die Stränge zusammen. Somit kommen die Vorteile einer kanalübergreifenden internen Kundenbearbeitung zur Geltung.

Eine Fokussierung in einem Multi-Channel-Management liegt auch vor, wenn Unternehmen mehr als einen direkten Kanal für den Vertrieb nutzen (z.B. Filialnetz, Telefonvertrieb und Internet) und auf die Unterstützung von Absatzmittlern (indirekter Vertrieb) verzichten. Bei dieser Konzentration auf direkte Vertriebswege spricht man von einem multiplen Direktvertrieb (Homburg/Schäfer/Schneider 2008, S. 51). Ein Beispiel dafür wäre das Unternehmen bofrost\*, welches Tiefkühlprodukte nur über seine fahrenden Verkäufer und über das Internet vertreibt. Alle Einzelhändler, die ihre Produkte auch Online vertreiben, gehören in diese Kategorie.

## Sortimentsbezogene Fokussierungsstrategien

Mit Orientierung auf die Sortimentspolitik ergeben sich bei Betrachtung der internen Ressourcen die Fokussierung auf wenige Produkte und bei marktorientierter Betrachtung die Konzentration auf Käufergruppen.

### *Fokussierung auf Käufergruppen*

Im Grunde handelt es sich dabei um eine Nischenstrategie, bei der Unternehmen eine näher definierte und kleinere Kundengruppe mit eigenen, besonderen Anforderungen identifizieren. Die Konzentration auf eine Marktnische zahlt sich aus, wenn die Bedürfnisse der Kunden unterschiedlich und von komplexer Zusammensetzung sind (Kotler/Keller/Bliemel 2007, S. 359).

„Die Aufteilung des Marktes in homogene Käufersegmente ist in elektronischen Märkten ebenso notwendig, wie in traditionellen Märkten, da auch hier die Bearbeitung des gesamten Marktes kaum möglich ist“ (Kollmann 2009, S. 264).

Für den reinen Online-Händler [www.frischefruechte.at](http://www.frischefruechte.at), bei dem sich die Belieferung von frisch gepressten Säften auf die nähere Umgebung von Graz beschränkte, zeigte sich bald, dass eine regionale Einschränkung im Internet nicht bzw. nur schwer möglich ist. Den Anfragen aus anderen Bundesländern musste in dieser ersten Phase eine Absage erteilt werden.

Somit rücken klassische Segmentierungskriterien wie geographisch und demographisch bei Online-Käufergruppen in den Hintergrund, da beim elektronischen Geschäftsverkehr keine räumlichen Distanzen für den Bezug von Gütern überwunden werden müssen und die Einteilung in klassische Verbrauchergruppen nach Alter, Geschlecht, Einkommen nicht mehr hinreichend sind. Im Vordergrund sind daher verhaltensorientierte Merkmale wie z.B. Mediennutzung, Loyalitätsstatus, Nutzungsgrad, Nutzungssituation. Allerdings beschränkt sich die Analyse des Käuferverhaltens im Internet auf die virtuelle Welt, da die Zielgruppen nur aufgrund elektronischer Informationen, welche die Kunden bei jeder Transaktion und Interaktion mit dem Internet hinterlassen, analysiert werden können. Aus diesen Informationen werden in weiterer Folge Kundenprofile bzw. Käufertypologien erstellt, die eine kundenindividuelle Marktbearbeitung (One-to-One-Marketing) ermöglichen (Kollmann 2009, S. 264 f. und Maaß 2008, S. 67–69).

Über die segmentspezifische Gestaltung der Produkte im Online-Vertriebskanal werden bestimmte Kundensegmente angesprochen und das Marketinginstrumentarium wird auf die jeweiligen Bedürfnisse abgestimmt (Wirtz 2008, S. 147). Das Ansprechen unterschiedlicher Zielgruppen kann u.a. durch das Angebot verschiedener Variationen eines Kernproduktes geschehen (Heinemann 2008, S. 42).

### *Fokussierung auf wenige Produkte*

Es kann betriebswirtschaftlich sinnvoll sein, sich auf bestimmte Sortimente zu konzentrieren und Spezialisierungsvorteile herauszuarbeiten, die sich aus internen Voraussetzungen ergeben. Diese resource-based view kann u.a. die Prozessabwicklung und das warenbezogenen Know-how sein (Barth/Hartmann/Schröder 2007, S. 100).

Laut einer ECL-Umfrage vertreiben 38 % der Multikanal-Händler im Internet weniger Produkte als im Ladengeschäft (Stahl *et al.* 2009, S. 38).

Bei einer Befragung im steirischen Lebensmittelhandel hat sich ergeben, den Online-Vertriebskanal mit dem Schwerpunkt auf ein ausgewähltes, komprimiertes Spezialangebot, wie z.B. regionale Spezialitäten, Catering, Lieferservice, Zusammenstellen von Geschenkskörben und Brötchenservice aufzubauen. Diese strategische Ausrichtung auf wenige Produkte beim Aufbau eines Online-Vertriebs wird vor allem für kleinere und mittlere Handelsunternehmen, die bisher stationär vertreten sind, sinnvoll sein, da einerseits davon ausgegangen werden kann, dass immer mehr Konsumenten das Internet nutzen und andererseits folgende Gründe für einen Internet-Vertriebs- und Kommunikationskanal eines kleineren Händlers sprechen (Ornig *et al.* 2009, S. 24-30):

- Erhöhung des Image und des Bekanntheitsgrades
- Informationsplattform
- Verkaufsförderung
- Individualität und Differenzierung
- Überregionale Kontakt- und Vertriebsmöglichkeit
- Verlinkungen
- Kundenbindung

### **Fokussierter Online-Vertrieb durch Differenzierung**

Die bisher beschriebenen Fokussierungsstrategien dienen in erster Linie nicht zur Differenzierung vom Wettbewerb, da es relativ leicht nachgeahmt werden kann und für Konsumenten oft nicht erkennbar ist (z.B. bei fokussierter Multi-Channel-Strategie). Natürlich macht es einen Unterschied, ob das Unternehmen als Pure Player auftritt oder es dem Kunden die Möglichkeit bietet, auf unterschiedlicher Weise mit dem Anbieter in Kontakt zu treten. Auch die Ausrichtung nach dem Sortiment wird vom Konsumenten wahrgenommen, vor allem, wenn sie aufgrund des marktorientierten Ansatzes gewählt wurde (z.B. zielgruppengerechtes Sortimentsangebot). Langfristig werden diese Unterscheidungskriterien jedoch nicht ausreichen.

*Heinemann* (2009, S. 83 f.) zeigt auf, dass Online-Händler nur dann nachhaltigen Erfolg haben werden, wenn sie mindestens eines der folgenden vier „Killer-Differenzierungsfaktoren“ als strategische Ausrichtung aufweisen:

- **Killer-Preis (Discount):** Die Preise sollten mindestens „Aldi-Niveau“ haben, wenn der Positionierungsschwerpunkt in Richtung Discount angelegt ist.
- **Killer-Produkt (Source):** Der Online-Händler bietet seinen Kunden ein attraktives Sortiment in der erforderlichen Breite und Tiefe zu einem guten Preis-Leistungsverhältnis an. Die absolute Anzahl der Produkte steht hier nicht im Vordergrund, sondern das Anbieten der für die Kunden passenden Artikel. Erfolgreiche Online-Händler legen den Fokus dabei eher auf wenige Artikel. Die Fokussierung auf das Sortiment wurde bereits ausführlich im Kapitel 0 näher beschrieben und ist die Basis für zwei der Strategien in der Fokussierungsmatrix. Daher ist das Differenzierungskriterium Killer-Produkt vorwiegend als Ergänzung für die kanalbezogenen Strategien zu sehen.
- **Killer-Feature (Erlebnis):** Diese Eigenschaft erzeugt beim Nutzer eines Internet-Kanals einen Mehrwert, welcher sehr unterschiedlich ausgeprägt sein kann und von der Lösung eines programmatischen Problems bis hin zu einer Beziehungsfindung (z.B. Bildung einer Online-Community) reichen.
- **Killer-Service (Convenience):** Neben Schnelligkeit, Usability sowie Reklamations- und Retourenkulanz werden vor allem herausragende Self-Service-Funktionalitäten angeboten.

Killer-Service und -Feature zählen zu den weichen Faktoren und Killer-Preis und -Produkt gehören zu den harten Faktoren. Die Kombination bzw. simultane Verfolgung dieser Differenzierungsfaktoren kennzeichnet jene Online-Händler, die Erfolg haben (*Heinemann* 2009, S. 83).

Die Fokussierung durch Differenzierungsfaktoren ist keine Entweder-oder-Entscheidung, sondern eine Sowohl-als-auch-Entscheidung. Diese Faktoren dienen als Ergänzung zu den vier Fokussierungsstrategien aus der o.a. Matrix, denn erst durch Verwendung von zumindest einem dieser Kriterien wird es möglich sein, sich vom Wettbewerb auch längerfristig zu differenzieren.

## **Resümee und weiterer Forschungsbedarf**

Es kann vielerlei Gründe geben, warum es für Handelsunternehmen sinnvoll sein kann, sich beim Einstieg ins E-Business auf bestimmte Bereiche zu fokussieren. Diese Gründe können in kleineren und mittleren Unternehmen bei den verfügbaren internen Ressourcen (z.B. Zeit und Kosten), beim nicht verfügbaren Know-how, bei der Größe des Unternehmens oder beim regionalen Einzugsgebiet liegen. Mit den angeführten Fokussierungsstrategien für einen Online-Vertrieb bestehen auch

für diese Händler Möglichkeiten, das Internet als Absatzkanal zu nutzen und somit dieses Medium zur Erhöhung des Image und des Bekanntheitsgrades, als weitere überregionale Vertriebsmöglichkeit und zur Kundenbindung zu verwenden.

Für andere Unternehmen, bei denen die o.a. Merkmale nicht zutreffen, können die Gründe z.B. in der Differenzierung vom Wettbewerb liegen. Auch hier bieten die fokussierten Online-Vertriebsstrategien Möglichkeiten, sich durch unterschiedliche Kriterien vom Mitbewerber zu unterscheiden.

- Weiterführende Untersuchungen in folgenden Bereichen sollten dieses Modell, die angeführten Fokussierungsstrategien und die dahinterstehenden Überlegungen fortführen und empirisch prüfen:
- Können diese Strategien bestimmten Unternehmen, Branchen oder Produktgruppen zugeordnet werden? In diesem Zusammenhang wäre es interessant, in welchen Quadranten in der Fokussierungsmatrix welche Handelsunternehmen zu finden sind.
- Wird dem Kunden durch die Fokussierung ein bestimmter Wert vermittelt (Customer Value)? Wie werden die Strategien von den Konsumenten wahrgenommen? Ist es für Käufer wichtig und wertvoll, bei einem Händler „alles“ zu bekommen (Stichwort: Long Tail) oder ist ihm der Spezial-Online-Händler bei der Suche nach seinen Produkten hilfreicher?
- Des Weiteren kann dieses Modell auch noch mit der Betrachtung weiterer Prozesse (z.B. Payment, Logistik) fortgeführt werden, denn der Online-Vertrieb endet nicht mit der Erstellung eines E-Shops und mit der Entscheidung für eine Fokussierungsstrategie. Eine ressourcenbezogene Orientierung auf einen Kanal bzw. eine Differenzierung durch die „Killer-Preis-Strategie“ würde z.B. im Widerspruch zu einer teuren Logistikhösung stehen. Diesbezüglich darf man auch die Änderung der bestehenden Geschäftsprozesse bei einem traditionellen Händler nicht außer Acht lassen (Kombination offline-online).
- Wie passt die Verringerung des Risikos durch Sicherheitszertifikate in die fokussierte Online-Vertriebsstrategie? Könnte es ein mögliches „Killer-Differenzierungsmerkmal“ sein?

## Autorenbiographie



### Mag. (FH) Oliver Wieser

FH-Studienrichtung International Marketing & Sales Management  
FH *CAMPUS* 02

#### Ausbildung:

- FH-Diplomstudium „Marketing“ für Berufstätige mit Schwerpunkt Vertriebsmanagement an der FH *CAMPUS* 02, Abschluss 2003
- derzeit im Doktoratsstudium der Betriebswirtschaftslehre an der Karl-Franzens-Universität Graz

#### Beruflicher Werdegang:

- Verkauf und Vertriebsmanagement im Bankensektor von der Pike auf gelernt
- Trainertätigkeit im Bankenbereich (z.B. für Wertpapierberatung und -verkauf)
- Projektkoordination für bankinterne EDV-Einführung
- seit 2003 Lehrabschlussprüfer für Banklehrlinge
- Interimistische Leitung von zwei Bankfilialen
- Nach Abschluss des FH-Studiums Übernahme der Leitung der Vertriebsabteilung
- seit 2005 nebenberufliche Lehrtätigkeit an der FH *CAMPUS* 02 im Bereich Sales Management
- seit 2007 Fachbereichsleiter und Lektor für Sales Management an den FH-Studiengängen „International Marketing & Sales Management“ der Fachhochschule der Wirtschaft *CAMPUS* 02
  - Lehrveranstaltungen: Vertriebsmanagement, Vertriebssteuerung, Moderne Vertriebsformen, E-Selling, Vertriebsstrategie
  - Aktueller Forschungsschwerpunkt: Steuerung der Vertriebskanäle im Handelsmanagement

## Literaturverzeichnis

Anderson, Chris (2004): The Long Tail, Issue 12.10, October 2004, <http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html>

Anderson, Chris (2007): The Long Tail, Der lange Schwanz, Nischenprodukte statt Massenmarkt – Das Geschäft der Zukunft, Carl Hanser Verlag, München

Bachem, Christian (2004): Multichannel-Marketing, eine Einführung, in: Merx, Oliver/Bachem Christian (Hrsg.): Multichannel-Marketing-Handbuch, Springer, Berlin/Heidelberg, S. 29-64

Barth, Klaus/Hartmann, Michaela/Schröder, Hendrik (2007): Betriebswirtschaftslehre des Handels, 6., überarb. Aufl., Gabler, Wiesbaden

Detroy, Erich-Norbert/Behle, Christine/vom Hofe, Renate (2007): Handbuch Vertriebsmanagement, mi-Fachverlag, Landsberg am Lech

Ehrmann, Thomas/Schmale, Hendrik (2008): Renaissance der Randsortimente, in: absatzwirtschaft – Zeitschrift für Marketing, Nr. 2/2008, S. 44-46

Fennah, Alison (2009): Insights into the evolution of Internet, Mobile, TV, Radio, Newspaper and Magazine consumption across Europe, Presentation for Internet World Congress, 23rd June, München

Furseth, Peder Inge (2007): Increasing Online Customer Satisfaction in a Multi-Channel Environment, in: European Retail Digest, Winter, Issue 56, S. 36-41

Grosser, Daniel et al. (2009): Marktforschungsprojekt: Anforderungskriterien zur Erstellung einer Homepage für den steirischen Lebensmittelhandel, Endbericht vom 02.02.2009, CAMPUS 02 – Fachhochschule der Wirtschaft, FH-Institut International Marketing & Sales Management, Graz

Hansen, Hans Robert/Neumann, Gustaf (2005): Wirtschaftsinformatik 1, Grundlagen und Anwendungen, 9. Aufl., Lucius & Lucius, Stuttgart

Heinemann, Gerrit (2008): Multi-Channel-Handel, Erfolgsfaktoren und Best Practices, 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden

Heinemann, Gerrit (2009): Der neue Online-Handel, Erfolgsfaktoren und Best Practices, 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden

---

Homburg, Christian/Schäfer, Heiko/Schneider, Janna (2008): Sales Excellence, Vertriebsmanagement mit System, 5., überarb. und erw. Aufl., Gabler, Wiesbaden

Knüppffer, Wolf/Mautner, Romana (2005): Aufbau integrierter Vertriebsstrukturen mit Online-Shops, in: Thome, Rainer/Schinzer, Heiko/Hepp, Martin (Hrsg.): Electronic Commerce und Electronic Business, Mehrwert durch Integration und Automation, 3. Aufl., Vahlen, München, S. 29–51

Kollmann, Tobias (2009): E-Business, Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Net Economy, 3. Aufl., Gabler, Wiesbaden

Kotler, Philip/Keller, Kevin Lane/Bliemel, Friedhelm (2007): Marketing-Management, Strategien für wertschaffendes Handeln, 12., aktual. Aufl., Pearson Studium, München

Liebmann, Hans-Peter/Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard (2008): Handelsmanagement, 2., neu bearb. Aufl., Vahlen, München

Maaß, Christian (2008): E-Business Management, Gestaltung von Geschäftsmodellen in der vernetzten Wirtschaft, Lucius & Lucius, Stuttgart

o.A. (2009): Amazon stärkste Handelsmarke, in: Internet World Business 13/09, S. 21

Opuchlik, Adam (2005): E-Commerce-Strategie, Entwicklung und Einführung, 1. Aufl., Books on Demand GmbH, Norderstedt

Ornig, Christine et al. (2009): Marketingkonzeptionsprojekt: Konzept zum Aufbau einer vertriebsorientierten Homepage für den steirischen Lebensmittelhandel, Endbericht vom 10.07.2009, CAMPUS 02 – Fachhochschule der Wirtschaft, FH-Institut International Marketing & Sales Management, Graz

Porter, Michael E. (2000): Wettbewerbsvorteile, Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 6. Aufl., Campus Verlag, Frankfurt/Main

Porter, Michel E. (2001): Strategy and the Internet, in: Harvard Business Review, March 2001, S. 62–78

Prasarnphanich, Pattarawan/Gillenson, Mark L. (2003): The Hybrid Clicks and Bricks Business Model, in: Communications of the ACM, December, Vol. 46, No. 12, S. 178–185

Schobesberger, Andreas (2007): Multichannel-Retailing im Einzelhandel, Entwicklung, Motivation, Einflussfaktoren, VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken

Schögel, Marcus (2001): Multichannel Marketing, Erfolgreich in mehreren Vertriebswegen, Wird Verlag, Zürich

Schögel, Marcus/Sauer, Achim/Schmidt, Inga (2002): Multichannel Marketing – Fokus auf Kunden und Kanäle, in: Thexis, Nr. 2, S. 34–38

Schramm-Klein, Hanna (2003): Multi-Channel-Retailing, Verhaltenswissenschaftliche Analyse der Wirkung von Mehrkanalsystemen im Handel, 1. Aufl., DUV, Wiesbaden

Schramm-Klein, Hanna (2006): Multi-Channel-Retailing, Erscheinungsformen und Erfolgsfaktoren, in: Zentes, Joachim (Hrsg.): Handbuch Handel, Strategien – Perspektiven – Internationaler Wettbewerb, 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 501–522

Schröder, Hendrik/Schettgen, Gabriele (2006): Multi-Channel-Retailing und kundenbezogene Erfolgsrechnung, in: Thexis – Fachzeitschrift für Marketing, Universität St. Gallen, Nr. 4, S. 43–47

Schröder, Hendrik/Zaharia, Silvia (2007): Informations- und Entscheidungsverhalten der Kunden von Multi-Channel-Retailern, in: Wirtz, Bernd W. (Hrsg.): Handbuch Multi-Channel-Marketing, 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 81–101

Schubert, Petra/Selz, Dorian/Haertsch, Patrick (2003): Digital erfolgreich, Fallstudien zu strategischen E-Business-Konzepten, 2., aktual. und erw. Aufl., Springer, Berlin/Heidelberg

Specht, Günter/Fritz, Wolfgang (2005): Distributionsmanagement, 4., vollst. überarb. und erw. Aufl., Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart

Stahl, Ernst et al. (2009): E-Commerce-Leitfaden, Erfolgreicher im elektronischen Handel, 2., überarb. und erw. Aufl., Universitätsverlag Regensburg, Regensburg

Steinfeld, Charles/Adelaar, Thomas/Liu, Fang (2005): Click and Mortar Strategies Viewed from the Web: A Content Analysis of Features Illustrating Integration Between Retailers' Online and Offline Presence, in: Electronic Markets, Vol. 15 (3), S. 199–212

Thieme, Jan (2006): Versandhandelsmanagement, Grundlagen, Prozesse und Erfolgsstrategien für die Praxis, 2., aktual. und erg. Aufl., Gabler, Wiesbaden

Weitz, Barton A. (2006): Electronic Retailing, in: Krafft, Manfred/Mantrala, Murali K. (Hrsg.): Retailing in the 21st Century, Current and Future Trends, Springer, Berlin/Heidelberg, S. 309–323

Winkelmann, Peter (2008): Marketing und Vertrieb, 6., überarb. und erw. Aufl., Oldenbourg Verlag, München

Wirtz, Bernd W./Sammerl, Nadine (2006): Versandhandel – Erscheinungsformen und künftige Entwicklung, in: Zentes, Joachim (Hrsg.): Handbuch Handel, Strategien – Perspektiven – Internationaler Wettbewerb, 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 423–440

Wirtz, Bernd W. (2008): Multi-Channel-Marketing, Grundlagen – Instrumente – Prozesse, 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden



*Eva Koban-Röß  
Daniela Eustacchio*

## **Customer Value Management Am Point of Sale – Geschlechterspezifische Unterschiede**

Durch die zunehmende Austauschbarkeit der Sortimente und eine spürbare Kauf-übersättigung der Konsumenten wird es für den Einzelhandel immer schwieriger Alleinstellungsmerkmale zu erlangen. Eine Ausweitung der Ladenfläche und damit verbunden eine ständig wachsende Artikelanzahl in den Geschäften wird als erfolgsversprechende Antwort gesehen, führt aber eher zu Consumer Confusion anstatt zu langfristigen Wettbewerbsvorteilen.

Angesichts dieser schwierigen Situation kommt dem Point of Sale (POS) eine entscheidende Rolle zu. Laut Experten werden 70% der Kaufentscheidungen direkt am POS getroffen. Bei diesen Kaufentscheidungen handelt es sich sowohl um reine Impulskäufe als auch um Entscheidungen der konkreten Markenwahl (*Inman/Ferraro/Winer* 2004, S. 10).

Daher sind gezielte Maßnahmen am POS sowohl für Hersteller als auch für den Handel gleichermaßen von Bedeutung, da sie Konsumenten exakt zum Zeitpunkt der Kaufabsicht und Kaufentscheidung erreichen (*Moore* 2007, S. 28).

Der Marketing Mix im Handel, speziell am POS, muss also sorgfältig geplant werden. Das Zusammenspiel von Handel und Hersteller im Sinne eines Thru-the-line Marketings muss Aktivitäten zeitlich, inhaltlich und formal außerhalb und innerhalb des POS abstimmen um so eine gelenkte und optimale Aufmerksamkeit beim Endkunden zu erzielen. Doch welche Botschaften müssen gesendet und welche Bedürfnisse erfüllt werden, um vom Endkunden wahrgenommen zu werden? Gilt es im Sinne eines fast undifferenzierten Marketings alle Kunden gleichermaßen anzusprechen, oder sollte zielgruppenorientiert, z.B. nach dem Geschlecht, vorgegangen werden?

Bei der Beantwortung dieser Fragen muss eine Auseinandersetzung mit den tatsächlichen Bedürfnissen der Konsumenten in zweierlei Hinsicht stattfinden:

- Welchen Customer Value erwartet sich der Kunde von einem Handelsunternehmen am Point of Sale? D.h. was ist dem Kunden von Wert, was ist wichtig?
- Und gibt es im Zuge einer Zielgruppenorientierten Ansprache der Kunden, Unterschiede in dieser Erwartungshaltung des Customer Values?

Besonders interessant ist es dabei geschlechterspezifische Unterschiede in der Customer Value Erwartung bzw. Einschätzung zu betrachten. Obwohl bis zu 80% der Kaufentscheidungen von Frauen getroffen werden (*Barletta* 2006, S. 6) scheint es, dass selten die Wünsche und Bedürfnisse dieser Zielgruppe analysiert und in ein stimmiges POS-Konzept integriert werden. Daher muss im Handel darauf geachtet werden, Retail Marketing und im Speziellen Instore Aktivitäten gendermäßig zu hinterfragen bzw. auszurichten. (*Hurth* 2008, S. 83)

## **Customer Value Management im Handel**

### **Customer Value Management**

Der Kunde ist an der Komplettlösung seines Kundenproblems interessiert. Dieses wird über die Erfüllung zusätzlicher serviceorientierter Leistungen wie Zustellservice, kundenfreundliche Umtauschrechte, antizipatives Erinnerungsservice, technische Installationsbegleitung oder lösungsorientiertes Beschwerdemanagement erreicht (*Wildemann* o.J., S. 8). Der Kernnutzen eines Produktes wird dabei als Voraussetzung eines Geschäftsverhältnisses gesehen und stellt noch keine echte Differenzierung zum Wettbewerb dar (*Gochermann* 2004, S. 94). Denn der Kunde erwirbt nicht nur ein einzelnes Produkt sondern evaluiert dessen Gesamtnutzen, -wert und die Befriedigung daraus (*Malik* 1994, S. 72).

Der freiwillige Austausch von Werten gegen Leistungen mit dem Ziel Wertgewinn zu erlangen, ist die Basis wirtschaftlicher Prozesse und beschreibt die Grundlage des Customer-Value-Managements (*Eggert* 2006, S. 48). Unternehmen erstellen in wertschöpfenden Prozessen wertvolle Leistungen für ihre Anspruchsgruppen. Als Gegenleistung erwarten sie Werte in monetärer Form. Kunden bewerten die erstellten Leistungen nach ihrem subjektiv empfundenen Wertempfinden (relativ wahrgenommene Nutzen) und schätzen genau ab, welche Kostenwerte sie bereit sind dafür aufzuwenden (relativ wahrgenommene Kosten) (*Belz* 2006, S. 28-29; *Matzler* 2000, S. 293).

### **Customer Value – Value to the Customer**

Zur Vermarktung eines kundenorientierten Produkt- und Leistungsportfolios bedarf es der präzisen Analyse der Kundenbedürfnisse. Die Bedürfnisse der Kunden geben Auskunft über das, was sie wirklich brauchen, und welchen Nutzen sie aus den angebotenen Leistungen für sich gewinnen. Die individuelle Zusammensetzung des Kundennutzens führt gegenüber dem Wettbewerb zum Customer Value Vorteil (Kundenvorteil) und gilt als entscheidendes Kriterium bei der Kaufentscheidung.

*Belz/Bieger* (2006, S. 91) identifizieren dabei unterschiedliche Kundenvorteile und definieren daraus Zielausrichtungen und mögliche Managementansätze.

<b>Kundenvorteile</b>	<b>Ziele</b>	<b>Ansatz</b>
Emotionsvorteil	Kunde erlebt Unternehmen sympathisch	Markenmanagement
Beziehungsvorteil	Kunde kennt die richtigen Bezugspersonen im Unternehmen	Management persönlicher Beziehungen
Erklärungsvorteil	Der Kunde kann die Leistung beurteilen	Kommunikations-Management
Individualisierungsvorteil	Die Leistung passt auf den Bedarf des Kunden	Leistungsmanagement
Entlastungs- & Sicherheitsvorteil	Der Kunde delegiert Aufgaben an das Unternehmen	Leistungsmanagement wie Outsourcing
Qualitätsvorteil	Produkt- & Prozess werden für Kunden optimiert	TQM
Innovationsvorteil	Innovationen unterstützen zukünftige Erfolge des Kunden	Innovationsmanagement
Geschwindigkeit & Flexibilität	Der Kunde bleibt beweglich	Prozess- und Zeitmanagement
Wirtschaftlichkeitsvorteil	Kostensenkung steigert Erträge	Kosten- und Nutzenmanagement
Koordinationsvorteil	Interne & externe Schnittstellen werden für den Kunden optimiert	Koordinationsmanagement

Abb. 1: Kundenvorteile, Ziele und Ansätze (in Anlehnung an *Belz/Bieger* 2006, S. 91–91)

Die Variantenvielfalt dieser Summe an Wertvorteilen ist enorm und erfordert eine Kategorisierung, Gewichtung und letztlich eine integrierte Ausrichtung zum Endkunden.

„Das Value-to-the-customer Konzept stellt eine Unternehmensphilosophie dar, die auf der Identifikation, Erzeugung und Kommunikation von Kundennutzen basiert sowie auf einer langfristigen, partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit dem Kunden beruht“ (*Wildemann* 2003, S. 214).

Ein besonderer Stellenwert als Erfolgstreiber jeder Unternehmung wird der interpersonellen Kommunikation als Wertevermittler am POS eingeräumt. Die zielgerichtete Kommunikation der Nutzenwerte an das richtige Auditorium gilt als

Schlüsselfaktor betrieblicher Kommunikation. Wesentlich erscheint es daher seine Kunden genau zu kennen. Wer genau sind aber die Kunden?

## **Gender Marketing**

### **Gender Marketing Grundlagen**

Die Antwort auf die gestellte Frage erscheint bei erster Überlegung banal: Endkunden unterscheiden sich zunächst in ihrer natürlichen Ausprägung nach dem Geschlecht.

Die Erkenntnisse der Gender Forschung in Bezug auf das Kaufverhalten der Geschlechter tragen einen wesentlichen Teil zum modernen Marketingverständnis bei und ermöglichen Unternehmen, Produkte und Leistungen optimal an die Bedürfnisse der Endkunden anzupassen.

Gender Marketing selbst steht für eine konsequente Markt- und Kundenorientierung aus weiblicher und männlicher Sicht anstelle einer geschlechtsneutralen Herangehensweise. Dies geschieht mit dem Ziel in Unternehmen die Sensibilität für geschlechtsspezifische Unterscheide zu stärken und in Folge die unterschiedlichen Bedürfnisse von Frauen und Männern in der Entwicklung, Preisbildung, Kommunikation sowie dem Vertrieb zu berücksichtigen (*Jaffee 2005, S.17*)

Das unterschiedliche Kaufverhalten von Männern und Frauen ist das Ergebnis von Biologischen, Psychologischen und Soziokulturellen Faktoren. Auf biologischer Ebene zeigen sich z.B. Unterschiede in der Gehirnstruktur, die Einfluss darauf haben dass Frauen und Männer Lösungen auf unterschiedlichen Wegen erarbeiten oder der Einfluss von Nervenbotenstoffen und Hormonen wie Östrogen (weibliche Hormone) oder Testosteron (männliche Hormone), die unterschiedliche Verhaltensweisen von Männern und Frauen an den Tag legen (u.a. *Häusel 2005, S. 113–117; Jaffee 2005, S. 147; Barletta 2006, S. 25*). Einen besonderen Stellenwert dabei hat die Multitaskingfähigkeit der Frauen, die es ermöglicht viele Informationen gleichzeitig aufzunehmen und zu verarbeiten (*Jaffee 2005, S. 115–116*)

Trotz aller Veränderungen in unserer Gesellschaft über den Lauf der Zeit hinweg bleiben Grundstrukturen einer traditionellen geschlechterspezifischen Rollenverteilung anscheinend fest in uns verankert: Während der Mann als Jäger und Sammler schon immer die Aufgabe hatte sich im ständigen Wettbewerb zu behaupten, hielt die Frau die Rolle der Hüterin und Bewahrerin inne. Ihr Augenmerk lag und liegt in der Fürsorge für die Familie bzw. der näheren Umgebung. (*Pepels 2009, S. 21*). Es kommt dadurch auch zu Unterschieden in den Handlungsmotiven, Einstellungen und Werten von Frau und Mann, die einen nachhaltigen Einfluss auf die Kaufent-

scheidungen haben. Schlüssel motive von Frauen liegen z.B. im Bereich Nächstenliebe, Ordnung, Beziehungen und Ästhetik – sie streben nach Fürsorge, Gemeinschaft und Harmonie und setzen Emotionen wesentlich stärker ein als Männer. (Barletta 2006, S. 81–82; Jaffee 2005, S. 272–279)

Darüber hinaus haben gesellschaftliche Veränderungen auf soziokultureller Ebene erheblichen Einfluss auf das veränderte Konsumverhalten von Männern und Frauen. Besonders die vermehrte Berufstätigkeit, gepaart mit einem steigenden Ausbildungsniveau und veränderten Haushaltsformen führten und führen zu einer zunehmenden Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit der Frauen. Neue Lebenskonzepte von Frauen, z.B. die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, stehen im Mittelpunkt und haben Einfluss auf Verhaltensmuster und Kaufentscheidungen (Jaffee 2005, S. 104–107).

„Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Unterschiede zwischen Frauen und Männern einen gewissen kulturellen Hintergrund haben, dass unsere Physiologie einen großen Einfluss hat, und dass die Evolution die Entstehung der Physiologie erklären kann“. (Hurth 2008, S. 23)

### **Genderrelevante Unterschiede im Kaufverhalten**

Es muss jedoch kritisch hinterfragt werden, welchen Einfluss das bereits genannte, veränderte Rollenverhalten und unterschiedliche Wertsysteme von „Frau“ und „Mann“ bei der Kaufentscheidung haben. Dass es eindeutige Unterschiede im Kaufverhalten von Frauen und Männern gibt, ist in der Literatur bzw. in der empirischen Forschung eindeutig belegt.

So zeigt die deutsche Verbraucher Analyse 2007 beispielsweise, dass drei Mal mehr Frauen als Männer die Einkäufe des täglichen Lebens bewerkstelligen, 58% der Frauen für drei oder mehr Personen einkaufen und Spontankäufe bei Frauen doppelt so hoch ausfallen, wie bei Männern (Niels 2007, S. 6, Preugschat 2001, S. 15). „Shoppen“ wird gern als Synonym für weibliches Einkaufsverhalten verwendet, da Frauen den lustvollen Einkauf aus guter Stimmung heraus, bei dem sie sich frei von Alltagsaufgaben fühlen, frei stöbern und genießen können, in einem höheren Maß zelebrieren als Männer.

Die deutsche Marktforschungsstudie Women III der Bauer Media AG zeichnet ein deutliches Bild über weibliche Shoppingmotive (Preugschat 2001, S. 31):

- „68% wollen sich beim Shoppen etwas Gutes tun,
- 63% haben Lust auf Neues,
- 58% möchten anderen eine Freude machen,
- 46% sind auf der Suche nach Schnäppchen...“

Im Consideration Set von Frauen, befinden sich jene individuell wahrgenommenen oder spontan erinnerten Alternativen zu einem Produkt, die bei der Kaufentscheidung für relevant gehalten werden. (Trommsdorff, 2004 S. 100) Auf der Suche nach einem Produkt werden wesentlich mehr Alternativen in Betracht gezogen, als bei der Kaufentscheidung von Männern. Die Dauer des weiblichen Kaufentscheidungsprozesses wird durch das genaue Abwägen und Vergleichen zwischen Produktalternativen prolongiert. (Barletta 2006, S. 121)

Die Meinungen ihrer Freundinnen, ihrer Familie und ihrer Kollegen, die ihre Welt und Werte kennen, werden eingeholt und in die Entscheidungsfindung einbezogen (Barletta 2006, S. 124). Frauen benötigen zur Bildung eines ganzheitlichen Bildes viele Details, am liebsten in verbaler, persönlicher, aber auch schriftlicher, nachlesbarer Form. (Robert/Tingley 1999, S. 43). Weibliche Kommunikation zielt auf gegenseitiges Verständnis ab und verwendet dafür eine auf Details ausgerichtete, beschreibende Sprache in Form von Vergleichen, Erklärungen und Entschuldigungen (Robert/Tingley 1999, S. 28).

Aktives Zuhören, Blickkontakt, verständnisvolles Nicken gelten als Erfolgsfaktoren im Verkaufsgespräch mit Frauen. Ihr Kaufentscheidungsprozess ist, im Gegensatz zur typisch männlichen, zielgerichteten, klar linearen und effizienten Kaufentscheidung, von stetem Abwägen und Vergleichen ähnlicher Leistungen gekennzeichnet, bei dem Vertrauen bildendes und Risiko abbauendes Beziehungsspiel mit Menschen der anbietenden Unternehmen nicht fehlen darf. Frauen überdenken Entscheidungen, benötigen dazu mehr Zeit und suchen Sicherheit in ihrer Entscheidung (Robert/Tingley 1999, S. 42–46). Empfinden sie Informationen als unzureichend, beginnt der Kaufentscheidungsprozess erneut und sie wiederholen den Prozess so lange, bis sie die optimale Entscheidungsgrundlage gewonnen haben (Barletta 2006, S. 115–116).

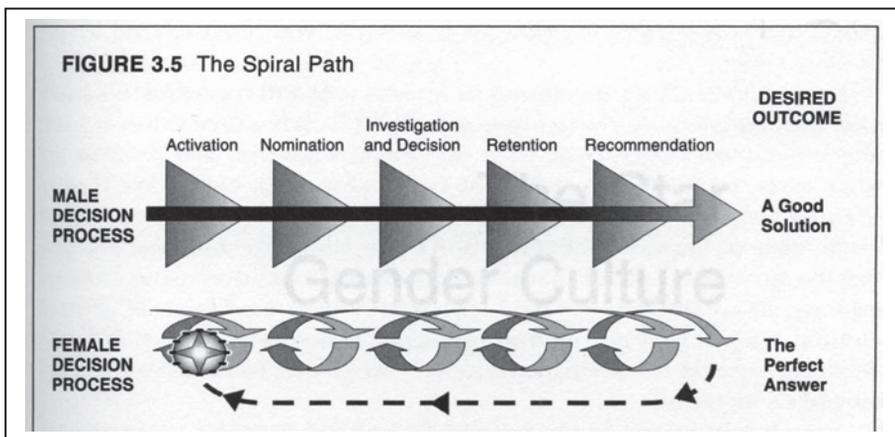


Abb. 2: The Spiral Path (Barletta 2006, S. 117)

Im Gegensatz zu Frauen reduzieren Männer die für sie relevante Information auf einige wenige entscheidende Kriterien, um eine rasche, zielgerichtete Lösung herbeizuführen. Männer begeistern sich für Zahlen, Daten und Fakten – ihre Bewertung von Produkten ist stets an Superlativen ausgerichtet. Die Suche danach erfolgt mit konzentrierter Sorgfalt, meist mittels unpersönlicher Bezugsquelle und endet in einem kurzen gedanklichen Anforderungsprofil an das Produkt. Bereits beim Erstkontakt mit Verkaufsmitarbeitern wissen Männer genau, worauf es für sie beim Erwerb des Produktes ankommt und welche die kaufentscheidenden Kriterien sind (*Barletta 2006*, S. 117-118). Männer sind lösungsorientiert und schätzen in Gesprächen mit Vertriebsmitarbeitern fundierte Produktkenntnisse, klares Auflisten von Vor- und Nachteilen und professionelles Verhandlungsgeschick. Ihr Gesprächsstil ist geprägt von Pointiertheit, Sachlichkeit und sportlichem Schlagabtausch über Produktwissen und Konditionen (*Robert/Tingley 1999*, S. 27/61).

Produkte und ganze Branchen werden den unterschiedlichen Geschlechtern zugeordnet, je nachdem wie stark sie von Männern oder Frauen verwendet werden. So werden beispielsweise technische Produkte, der Do-it-Yourself Bereich und die Unterhaltungselektronik als männliche Produkte und Lebensmittel, Drogerie-, Bekleidungs- und Schuhhandel als weibliche Produkte bzw. Branchen wahrgenommen (*Robert/Tingley 1999*, S. 20–21; *Hurth 2008*, S. 86).

Da diese Produkte aber von beiden Geschlechtern gekauft werden, müssen in der Verkaufsargumentation am POS dem zu Folge z.B. „männliche Produkte“ in Nutzenwerte für weibliche Konsumenten transformiert werden, damit nicht Potenziale verschenkt werden sollen (*Hurth 2008*, S. 86).

## **Studie**

### **Qualitative Marktforschung**

Unterschiedliche Bedürfnisse von Männern und Frauen verlangen nach differenzierten, geschlechterspezifischen Maßnahmen am POS. Das Erkennen und Verstehen sozialer und psychologischer Zusammenhänge und deren Einflussnahme auf das geschlechterspezifische Verhalten am POS stehen im Zentrum der Qualitativen Marktforschungsstudie, die in Form von Fokusgruppen an der Fachhochschule *CAMPUS 02* das Verhalten von Frau und Mann am POS untersuchte.

Zudem wurde auch die geschlechterspezifische Wahrnehmung von Wertvorteilen am POS durch ausgesuchte, gendertypische Maßnahmen und deren Wichtigkeit in Wertanalysen erfasst.

Die Stichprobe basiert auf dem Lebensphasenmodell, bei der abgrenzbare verhaltensrelevante Merkmale einer Zielgruppe unter dem Begriff „Lebensstil“ zusammengefasst werden, um Marketingmaßnahmen optimal ausrichten zu können (Trommsdorf 2004, S. 228).

Die Zielgruppenbestimmung nach demographischen Gesichtspunkten wird durch situative Konsumentengruppen, die durch Konsumstimmung und Verwendungskontext ihres aktuellen Lebensmusters definiert werden, ersetzt. Innerhalb der unterschiedlichen Lebensphasen stellen sich Konsumenten den phasentypischen Herausforderungen und verfolgen unterschiedliche Zielsetzungen, die von differenzierten Konsumwünschen und unterschiedlichem Kaufverhalten, das sich nicht zuletzt durch Unterschiede im verfügbaren Einkommen ergibt, geprägt sind. (Kirig 2007, S.6).

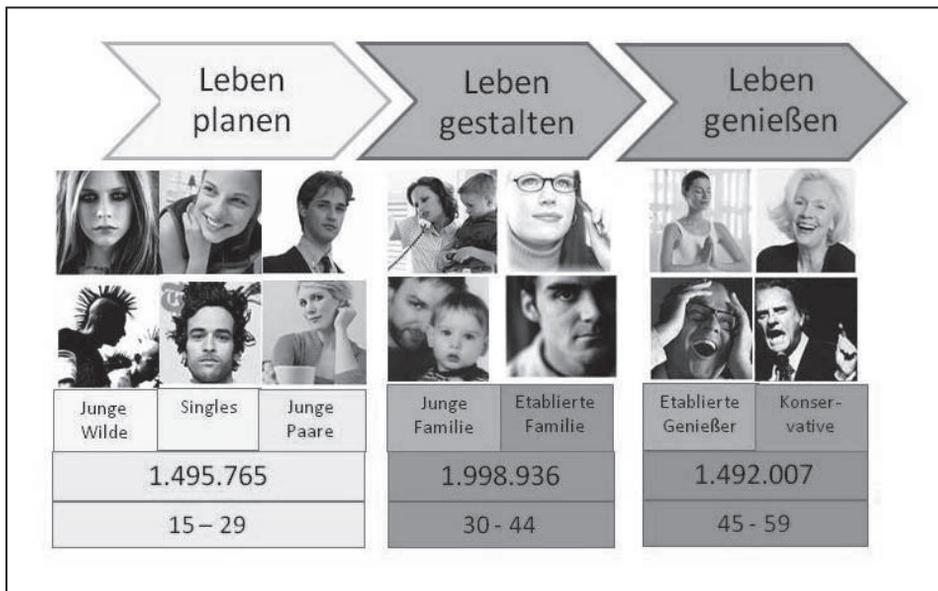


Abb. 3: Lebensphasenmodell (in Anlehnung an Brigitte Kommunikationsanalyse 2002, S. 37–38)

Die Ergebnisse wurden durch vier offene, strukturierte Fokusgruppen erhoben:

- Fokusgruppe I: 7 männliche Probanden
- Fokusgruppe II: 5 weibliche Verkaufsmitarbeiter  
2 männliche Verkaufsmitarbeiter
- Fokusgruppe III: 7 weibliche Probanden
- Fokusgruppe IV: 4 weibliche Probanden  
3 männliche Probanden

Die empirische Forschung wurde vom 25.–26. Jänner 2008 der FH *CAMPUS* 02 in Graz/Österreich durchgeführt.

Die wichtigsten Aussagen aus den Gruppendiskussionen werden im Folgenden geschlechterspezifisch zusammengefasst und themenbezogen dargestellt:

### *Shoppern*

♀ Shoppen bedeutet für weibliche Konsumenten „sich etwas Gutes tun“ und wird mit „sich belohnen“ gleichgesetzt. Die Gründe dafür reichen von Frust über Genuss bis hin zur Entspannung. Dabei geht es Frauen nicht unbedingt darum, bei ihrer Suche erfolgreich zu sein, sondern sie halten es für ausreichend, einen guten Überblick über das aktuelle Angebot zu erhalten. Grundsätzlich müssen Frauen sich beim Shoppen wohl fühlen, benötigen Muße, Ruhe und ausreichend Zeit, um ein angenehmes Shoppingvergnügen zu erleben. Der Urlaub ist daher ein beliebter Zeitpunkt ausgedehnte Shoppingtouren zu unternehmen. Die Lust auf etwas Neues ist für weibliche Konsumenten das stärkste Motiv für weibliches Shoppingverhalten. Dabei stehen die Bereiche Mode & Accessoires im Mittelpunkt.

♂ Männliche Konsumenten neigen im starken Ausmaß dazu zielgerichtet und bedarfsorientiert einzukaufen. Sie haben bereits vor Eintritt in das Geschäft ihre bewusste Wahl getroffen, ein genaues Bild im Kopf und wissen was sie benötigen. Grundsätzlich zeigen männliche Konsumenten eine hohe Affinität zu technischen Produkten. Sie bevorzugen tendenziell Einkaufszentren, da diese Effizienz beim Shoppen ermöglichen, weil durch das One-Stop-Shopping Angebot viele Bedürfnisse in kurzer Zeit abdeckt werden können. Das Sortiment soll ausreichend breit, die Warenpräsentation muss aber übersichtlich gestaltet sein.

### *Verkauf, Beratung, Service*

♀ Desinteresse, mangelnde Empathie und Beratung seitens des Verkaufspersonals wird von weiblichen Konsumenten stark beanstandet. Unternehmen, die kein Kundenbindungsprogramm anbieten und vergessen ihren Stammkunden Respekt zu zollen, werden kritisch erwähnt. Weibliche Konsumenten schätzen freundliche Beratung, die mit Tipps und Ratschlägen zur Seite stehen, ohne aufdringlich zu sein oder nur am Kaufabschluss interessiert zu sein. Die persönliche Beziehung zu Vertriebsmitarbeitern, der Aufbau von Vertrauen und das Gefühl verstanden und ernst genommen zu werden, sind wesentlich für das weibliche Wohl-fühl-Erlebnis am POS. Verkostungen, Produkttests und Produktproben werden gerne angenommen und ausprobiert.



Beratung seitens des Verkaufspersonals wird von männlichen Konsumenten zögerlich angenommen und oft als lästig empfunden. Dennoch ist Männern gute Beratung sehr wichtig, wird jedoch im Alltag oft vermisst. Männliche Konsumenten schätzen kompetente Verkaufsmitarbeiter, die über fundiertes, tieferes Fachwissen als sie selbst verfügen. Verhandlungen über Preise und Konditionen gehören für männliche Konsumenten als fixer Bestandteil zum guten Verkaufsgespräch dazu. Bei beratungsintensiven Kaufentscheidungen bevorzugen männliche Konsumenten den Fachhandel. Sie nehmen aufgrund der besser geschulten Verkaufsmitarbeiter und der dadurch individuelleren, problemorientierten Beratung sogar höhere Kosten in Kauf.

### *Informationsbeschaffung*



Weibliche Konsumenten holen sich Informationen in der Regel über kompetente Verkaufsmitarbeiter ein. Bei hohen Investitionen haben Frauen einen hohen Informationsbedarf, da das subjektiv wahrgenommene Risiko steigt. Es werden Informationen unabhängiger Dritter wie Experten, Freunde, Arbeitskollegen sowie Daten aus dem Internet eingeholt. Beschreibungen zu technischen Produkten, wie sie aktuell in Elektrogroßmärkten zur Verfügung stehen, werden von weiblichen Konsumenten nur teilweise bis gar nicht verstanden. Dennoch suchen Frauen ausreichend Detailinformationen zum Produkt. Interpersonelle Beratung ist für weibliche Kunden daher wichtig, da diese individuell auf ihr persönliches Problem eingeht und dem subjektiven Informationsanspruch gerecht wird.



Männliche Konsumenten sind sich einig: zu viel Information beeinträchtigt den Überblick bei der Kaufentscheidung. Zuviel Information bedeutet für den Mann Stress und Zeitverlust. Daher reduzieren Männer Informationen während des Kaufentscheidungsprozesses auf wenige Kernaussagen zu den wichtigsten Produkteigenschaften. Bei technischen Produkten beispielsweise wird eine Bandbreite von max. 4-5 relevanten Kriterien als Entscheidungsgrundlage genannt. Erkundigungen zu diesen wichtigen Eigenschaften werden bereits im Vorfeld in Eigenrecherche, noch vor Betreten des Geschäfts, eingeholt. Dies erfolgt durch Nutzung des Internets, diverser Testberichte in Printmedien und durch Konsultation von Experten.

### *Einflussgrößen auf die Kaufentscheidung*



Die optimale Basis für weibliche Kaufentscheidungen bilden umfassende Details und Vergleichsdaten zu alternativen Produkten und Leistungen. Kompetente, persönliche Beratung, die Sicherheit gibt und eine gute vertrauenswürdige Atmo-

sphäre schafft, werden von weiblichen Konsumenten als Voraussetzung für die Kaufentscheidung und eine lange Geschäftsbeziehung genannt. Zusätzlich zur persönlichen Beratung wird im Vorfeld ausreichend Informationsmaterial gesammelt, das ebenfalls in den Entscheidungs- und Vergleichsprozess eingearbeitet wird. Wichtige Kaufkriterien bei technischen Produkten sind das Preis/Leistungsverhältnis, die Folgekosten, die Qualität und das Design. Technische Produkteigenschaften werden kaum nachgefragt.



Den größten Einfluss auf die männliche Kaufentscheidung haben Empfehlungen durch unabhängige Experten, Testberichte und Vergleichsberichte im Internet. Oft erfolgt die Kaufentscheidung schon vor Betreten des Geschäftes. Grundsätzlich sind männliche Konsumenten der Meinung, ihre Kaufentscheidung maßgeblich aufgrund von Produkteigenschaften, des Preises, der Folgekosten und der Garantieleistungen zu treffen. Die Entscheidung für eine bevorzugte Marke erfolgt vorwiegend bei technischen Produkten, da eine etablierte Marke ein Qualitätskriterium darstellt.

## Wertanalyse

Die Erkenntnisse der wissenschaftlichen Theorie zeigen, dass Frauen und Männer auf unterschiedliche Maßnahmen am POS ansprechen (Eustacchio 2008, S. 80-87). Aus diesem Grund wurden in der Wertanalyse nicht unterschiedliche geschlechtsspezifische Einstellungen und Erfahrungen zu denselben POS Maßnahmen hinterfragt, sondern geschlechterspezifische POS Maßnahmen der genderrelevanten Kategorien *Community*, *persönliche Beratung und Service*, *Sortiment und Markenpflege* und *Instore Gestaltung* untersucht. Es wurde dabei untersucht inwieweit die genannten Maßnahmen am POS zur Vermittlung folgender Wertvorteile beitragen:

- Emotion: fühle mich wohl, macht mich glücklich
- Beziehung: schenke ich Vertrauen, fühle ich mich zugehörig
- Erklärung: lässt mich verstehen, warum ich hier kaufen soll
- Individualisierung: ist speziell auf meine Bedürfnisse ausgerichtet
- Innovation: informiert und bietet mir Top Aktuelles
- Entlastung: wirkt Stress entgegen, diese Mühe nimmt mir das Unternehmen ab
- Flexibilität: macht mir die Kaufentscheidung leichter

In Bezug auf die Bewertungsdefinitionen muss angemerkt werden, dass POS Maßnahmen, die hohe Nennungen in wenigen Wertvorteilen erreichen, von Konsumenten klarer und eindeutiger wahrgenommen werden und ihr Wert im Bewusstsein der Konsumenten besser verankert ist.

Grundsätzlich kann daher gesagt werden, dass POS Maßnahmen, die wenige hohe Nennungen in spezifischen Wertvorteilen aufweisen, bessere Chancen eingeräumt werden von Kunden mit diesen Werten am POS in Verbindung gebracht und wahrgenommen zu werden. In der Folge bedeutet das, dass POS Maßnahmen, die eine breite Streuung mit wenig signifikanten Nennungen pro Wertvorteil aufweisen, von Kunden als diffus wahrgenommen und nicht eindeutig mit dem Wert belegt werden. Außerdem wird der Wert „Wichtigkeit“ als entscheidendes Kriterium für den Optimierungsplan zur geschlechterspezifischen Ausrichtungen der POS Maßnahmen herangezogen. Die untersuchten POS Maßnahmen erfahren gemäß dem Kriterium „Wichtigkeit“ eine Priorisierung, die in den Handlungsempfehlung berücksichtigt wurde.

### *Erkenntnisse der weiblichen Wertanalyse*



POS Maßnahmen der Kategorie „persönliche Beratung und Service“ erreichen in der weiblichen Wertanalyse die höchsten Nennungen im Kriterium „Wichtigkeit“, die höchste Summenzahl und eine breite Streuung über alle sieben Wertvorteile hinweg. Die POS Maßnahme „Persönliche, empathische Beratung“ zeigt durch einen hohen Wert für Wichtigkeit, die meisten Nennungen gesamt und sehr hohe Einzelbewertungen in den Wertvorteilen Emotion, Beziehung, Erklärung und Individualisierung ihre große Bedeutung für die Zielgruppe Frau. Zudem wird ein Zusammenhang zwischen den Wertvorteilspaaren „Emotion“ und „Beziehung“ sowie „Erklärung“ und „Individualisierung“ in der weiblichen Wertanalyse deutlich. Die Nennung des einen bedingt in vielen Fällen die Nennung des anderen und kann so erklärt werden, dass weibliche Konsumenten Beziehungen stark mit persönlichen Emotionen verbinden.

Die POS Maßnahme „flexibles Umtauschrecht“ von den Probandinnen als sehr wichtig angesehen, weist jedoch eine unter dem Durchschnitt liegende, relativ gleichmäßige Nennung über fast alle Wertvorteile hinweg auf. Diese Bewertung zeigt, dass die POS Maßnahme „flexibles Umtauschrecht“ mit diversen, unterschiedlichen Werten verbunden wird, jedoch ihre ursprüngliche Bestimmung, nämlich für Entlastungs- und Flexibilitätsvorteile bei Kunden zu sorgen, nicht eindeutig zugeordnet wird. Demnach kann vermutet werden, dass ihr ursächlicher Wertvorteil wenig prägnant und zielgerichtet kommuniziert wird.

Die POS Maßnahme „Geld-zurück-Garantie“ wird von weiblichen Konsumenten ebenfalls als sehr wichtig eingestuft und wird von den Probandinnen mit den Wertvorteilen „Entlastung“ und „Flexibilität“ verbunden. Der Wertvorteil „Beziehung“ wird in der weiblichen Wertanalyse mit Abstand am häufigsten über alle POS Maßnahmen hinweg genannt. Dies zeigt einmal mehr, dass weibliche Probanden dem Wertvorteil „Beziehung“ besonders viel Relevanz beimessen, dieser bewusst

erkannt wird und daher entsprechend oft vergeben wird. In Bezug auf die Bewertungsdefinitionen kann somit gesagt werden, dass POS Maßnahmen, die den Wertvorteil „Beziehung“ vermitteln eine höhere Chance haben von weiblichen Kunden wahrgenommen zu werden als andere POS Maßnahmen.

Der Themenbereich „Community“ erreicht bei der POS Maßnahme „Sonderangebote für Stammkunden“ die höchste Einzelbewertung im Wertvorteil „Beziehung“ und kann als Indiz für den starken Wunsch nach persönlicher Wertschätzung bei weiblichen Probanden gedeutet werden. Denn auch die POS Maßnahme „Treuebonus“ verzeichnet hohe Nennungen in der Summenbildung der Wertvorteile und zeigt, dass weibliche Probanden in den Maßnahmen zur Kundenbindung hohe Wertvorteile sehen. Beide Maßnahmen werden als sehr wichtig eingestuft und zeigen trotz der breiten Streuung über alle sieben Wertvorteile ihre klare Positionierung im Wertvorteil „Beziehung“.

Der Wertvorteil „Innovation“ wird grundsätzlich in der weiblichen Bewertung am seltensten genannt und zeigt nur eine hohe Einzelwertung für die POS Maßnahme „Kundenevents“, die jedoch durch die geringe Wichtigkeit relativiert wird. Die aus dem angloamerikanischen Raum stammende POS Maßnahme „Girlfriend Group“ zeigt eine starke negative Ausprägung im Kriterium „Wichtigkeit“ und aus der breiten Streuung der geringen Nennungen kann geschlossen werden, dass die in Amerika beliebte Form der POS Aktivierung in Europa noch keine hohe Akzeptanz bzw. keinen prägnanten Wertvorteil in Österreich findet. In der Literatur finden sich aber immer mehr Empfehlungen, diese Art des Beziehungsmanagements zu forcieren, so dass in den nächsten Jahren mit einer Verbreitung gerechnet werden kann (Hurth 2008, S. 80).

Das ästhetische Aspekt „Modernes Design“ wird von weiblichen Konsumenten zwar als besonders wichtig befunden, kann jedoch nur geringe Nennungen bei wenigen Wertvorteilen finden. Offensichtlich kann der Wertvorteil, den modernes Design beinhaltet, nicht eindeutig gefunden und Werten zugeordnet werden. „Große Auswahl und Artikelvielfalt“ konnte ebenfalls keinen eindeutigen Wertvorteil für sich finden, wurde aber dennoch von weiblichen Konsumenten als wichtig eingestuft. „Übersichtliche Auspreisung“ bewirkt für weibliche Konsumenten einen klaren „Flexibilitätsvorteil“ im Themenbereich „Instore Gestaltung“ und wird als sehr wichtig empfunden. „Angenehme Ladengestaltung“ weist einen hohen Nennungswert für den Wertvorteil „Beziehung“ auf und überrascht mit einer Nullnennung für den Wertvorteil „Emotion“. Dennoch wird eine angenehme Ladengestaltung für weibliche Konsumenten als sehr wichtig empfunden. „Anwendungsbeispiele (Visual Merchandising)“ und „Produktverpackung“ spielen am POS eine wichtige Rolle. Beide POS Maßnahmen können jedoch durch die breite Streuung über beinahe alle Wertvorteile keine klare Position beziehen und bieten somit keinen eindeutigen Wertvorteil für weibliche Konsumenten.

### *Erkenntnisse der männlichen Wertanalyse*



POS Maßnahmen des Themenbereichs „persönliche Betreuung und Service“ sind in der männlichen Bewertung jene mit der höchsten Einstufung an Wichtigkeit für männliche Probanden. So ist die POS Maßnahme „persönliche Betreuung von Verkaufsmitarbeitern mit fundiertem Produktwissen“ für männliche Probanden nicht nur die wichtigste Maßnahme unter allen, sondern weist auch einen sehr hohen Einzelwert im Wertvorteil „Erklärung“ und hohe Nennungen für die Werte „Beziehung“ und „Flexibilität“ auf. Anders jedoch als bei der weiblichen Wertanalyse wird in der männlichen Auswertung eine starke Kohäsion zwischen den Wertvorteilen „Beziehung“ und „Erklärung“ vermutet. Die Streuung ist über alle sieben Wertvorteile gegeben, zeigt aber eine klare Ausprägung in den genannten Wertvorteilen und kann somit von Konsumenten bewusst erfahren und zugeordnet werden. Die POS Maßnahme „Expertenfachwissen und Wissensaustausch“ erreicht ebenfalls eine eindeutige Nennung im Wertvorteil „Erklärung“.

Die höchste Einzelnennung der männlichen Wertanalyse verzeichnet die POS Maßnahme „ausreichend Parkplätze“ im Wertvorteil „Entlastung“, die jedoch durch eine auffallend geringe Bewertung im Kriterium „Wichtigkeit“ relativiert wird. Ein Zusammenhang zwischen den Wertvorteilen „Entlastung“ und „Flexibilität“ wird in der männlichen Wertanalyse klar ersichtlich, da die Nennungen zu den Wertvorteilen über fast alle POS Maßnahmen hinweg gleich hoch sind. Die POS Maßnahme „flexibles Umtauschrecht“ unterstreicht diesen Zusammenhang und wird von männlichen Konsumenten zudem als sehr wichtig eingestuft. Auch die POS Maßnahmen „Flexible Rabatt- und Konditionenpolitik“ stellt für männliche Konsumenten klare Wertvorteile im Bereich „Flexibilität“ dar und wird als wichtig eingestuft. „Gastro-Inseln“ werden dem Wertvorteil Emotion zugeordnet und sind männlichen Konsumenten wichtig.

Bei den POS Maßnahmen „Kundenevents/Testbericht“ und „Kundenevents/Vorträge“, der Kategorie „Community“ ist zusätzlich zu den Wertvorteilen „Beziehung“ und „Erklärung“ eine starke Kohäsion mit den Wertvorteilen „Erklärung“ und „Innovation“ zu erkennen. Man kann daher schließen, dass Testberichte und Vorträge in Form von Kundenveranstaltungen von männlichen Konsumenten gern zum Informationserwerb über neue, innovative Produkte genutzt werden.

Die Wertvorteile „Emotion“ und „Entlastung“ werden jeweils am häufigsten über alle POS Maßnahmen hinweg genannt. Es wird daher unterstellt, dass „Emotion“ und „Entlastung“ für männliche Konsumenten Werte von besonderer Relevanz darstellen, da klar erkannt werden und POS Maßnahmen oft zugeordnet werden konnten. POS Maßnahmen, die diese Wertevorteile ansprechen, haben daher größeres Potential, von männlichen Kunden wahrgenommen zu werden.

Das „Markenimage“ als POS Maßnahme der Kategorie „Sortiment & Markenpflege“ spricht den Wertvorteil „Emotion“ an und wird als sehr wichtig eingestuft. Die Streuung erfolgt über alle Wertvorteile, zeigt jedoch mit der hohen Einzelnennung klar die emotionale Ansprache der Marke an männliche Konsumenten. Die „Auflistung weniger wichtiger Produktmerkmale“ findet eine hohe Einzelnennung im Wertvorteil „Erklärung“ und zeigt mit der Nullnennung in den Wertvorteilen „Emotion“ und „Beziehung“, dass männliche Probanden durch Produkteigenschaften nicht emotional angesprochen werden. „Die Konzentration auf wenige qualitativ hochwertige Produkte“ stellt für Probanden ebenfalls einen Vorteil für den Wert „Erklärung“ dar.

Die POS Maßnahme „großzügiger Produktschauraum“ wird als wichtig erachtet, kann jedoch mit nur sehr geringen Nennungen und einer breiten Streuung über fast alle Wertvorteile keine aussagekräftige Bewertung erreichen. Das Gleiche gilt für die POS Maßnahme „großzügiger Kassenbereich“, die eine relativ hohe Nennung im Bereich „Entlastung“ jedoch nur wenige Nennungen zum Kriterium „Wichtigkeit“ erhält.

## **Handlungsempfehlungen**

Die Erkenntnissen der qualitativen Marktforschung und die Ergebnisse der Wertanalyse werden geschlechterspezifisch gegenübergestellt, zusammengeführt und in Handlungsempfehlungen für das Handelsmarketing ausgearbeitet. Die untersuchten Wertvorteile wurden nach Häufigkeit der Nennung strukturiert und geschlechterspezifisch zugeordnet. Das Kriterium „Wichtigkeit“ wurde als wesentliches Entscheidungskriterium zur Ausarbeitung der Handlungsempfehlungen herangezogen und schließt POS Maßnahmen, die als unwichtig erachtet werden, aus.

## **Wertvorteile am POS für weibliche Konsumenten**

### *Wertvorteil Beziehung*

Der Aufbau und die Pflege von Beziehungen stellen für weibliche Konsumenten den wichtigsten Wertvorteil dar und werden mit POS Maßnahmen wie

- „Sonderangebote für Stammkunden“,
- „Treuebonus“,
- „persönliche Betreuung empathischer Vertriebsmitarbeiter“ und
- „angenehme Ladengestaltung“

bereits erfolgreich am POS vermittelt. Diese sollen beibehalten werden.

Die Analyse zeigt, dass die POS Maßnahmen „Kundenevents“ und „Stammkundenbetreuung“ Ausbaupotential in der Wertvermittlung „Beziehung“ haben. Es

wird daher empfohlen, genderspezifische Neu- und Stammkundenprogramme auszuarbeiten, um weiblichen Kunden die gewünschte Wertschätzung entgegenzubringen und die Beziehung zum Unternehmen auszubauen. Kundenfreundliches Beschwerdemanagement wird ebenfalls angeraten, um weibliche Kunden zu Wort kommen zu lassen, ihnen eine Plattform zum Austausch zu bieten und um selbst aus den Anregungen für die Zukunft zu lernen.

### *Wertvorteil Emotion*

Weibliche Konsumenten legen Wert darauf, sich während ihres Aufenthalts im Outlet wohl zu fühlen. Der Wertvorteil „Emotion“ wird daher gerade bei POS Maßnahmen wahrgenommen, die auf persönliche, individuelle Ansprache der Zielgruppe ausgerichtet sind wie:

- „Persönliche Beratung durch empathische Vertriebsmitarbeiter“

Die bewerteten POS Maßnahmen „Stammkundenbetreuung“, „Produktverpackung“ und „modernes Design im Sortiment“ sind weitere ausbaufähige POS Maßnahmen, die weibliche Kunden emotional ansprechen, jedoch noch verbessert werden müssen. Produkttests oder Verkostungen sowie ansprechende Ladengestaltung und Warenpräsentation stellen weitere Ansätze zur Steigerung des weiblichen Wohlfühls während des Einkaufs dar.

### *Wertvorteil Flexibilität*

Weibliche Kunden empfinden bei der im Outlet getroffenen Kaufentscheidung ein bewusst wahrgenommenes Risiko. Der Wertvorteil „Flexibilität“ vermindert Stress und vermittelt Sicherheit und wird POS Maßnahmen zugeordnet wie:

- „Geld-zurück-Garantie“ und
- „Übersichtliche Auspreisung“

Die POS Maßnahme „flexibles Umtauschrecht“ dient ebenso der Risikominimierung, vermittelt offensichtlich jedoch nicht eindeutig diesen Wert. Daher wird empfohlen, die Kommunikation an weibliche Konsumenten zu verbessern und die POS Maßnahme mit dem ursprünglich angedachten Wert aufzuladen.

### *Wertvorteil Erklärung*

Der Wertvorteil „Erklärung“ wird von weiblichen Konsumenten eindeutig dem Kontakt zum Vertriebsmitarbeiter zugeordnet und zeigt sich in der Wertwahrnehmung der POS Maßnahme:

- „persönliche Betreuung empathischer Vertriebsmitarbeiter“

Offensichtlich ersetzt der Einsatz von Technik am POS durch Instoremedien nicht das persönliche Verkaufsgespräch im Umgang mit weiblichen Konsumenten. Es

wird daher empfohlen, Schulungen für Vertriebsmitarbeiter, die auf Anforderungen weiblicher Konsumenten ausgerichtet sind, zu forcieren. Kundenzeitungen mit Information zum Unternehmen, dem Sortiment, Neuprodukten und zeitlich begrenzten Sonderangeboten und Coupons können ebenfalls eingesetzt werden, um den hohen Informationsbedarf weiblicher Kunden zu stillen.

### *Wertvorteil Individualisierung*

Der steigende Anspruch auf „Individualisierung“ der persönlichen Ansprache und des Angebots zeigt sich durch die hohe Wertwahrnehmung der POS Maßnahme

- „persönliche Betreuung empathischer Vertriebsmitarbeiter“.

Kundenbindungsprogramme für Stamm- und Neukunden werden empfohlen, um weiblichen Kunden die Wertschätzung zum Ausdruck zu bringen. Die Vermittlung des Wertes „Individualisierung“ kann durch die POS Maßnahme „Große Auswahl und Artikelvielfalt“ noch gesteigert werden. Dies zeigt der Erfolg aktueller Anwendungen der Sortimentstrategien LIM (künstliche Verknappung) durch schnell drehende Sortimente und Category Management. Beide Sortimentsstrategien sollen weiter fortgeführt werden, da sie gerade weibliche Konsumenten ansprechen und den Wert „Individualisierung“ vermitteln.

### *Wertvorteil Entlastung*

Der Wertvorteil „Entlastung“ sorgt einerseits für mentale Entlastung weiblicher Kunden durch Maßnahmen zur Unterstützung im Sicherheitsstreben und zielt andererseits darauf ab, weiblichen Kunden lästige Transaktionskosten, die beim Erwerb des Produktes anfallen würden, durch angepasste Dienstleistungen abzunehmen. Folgende POS Maßnahme vermittelt den Wert „Entlastung“:

- „Geld-zurück-Garantie“

Die POS Maßnahme „flexibles Umtauschrecht“ und Zustellservice“ werden nicht eindeutig mit dem Wertvorteil in Verbindung gebracht und bieten Optimierungspotential in der Kundenkommunikation.

### *Wertvorteil Innovation*

Der Wert „Innovation“ wird von keiner POS Maßnahme eindeutig vermittelt. Die POS Maßnahme „Darstellung von Anwendungsbeispielen“ erscheint weiblichen Probanden zwar wichtig, wird jedoch nur mit einer unterdurchschnittlich hohen Nennung für den Wertvorteil bedacht. Es wird daher empfohlen, durch gezieltes Through-the-Line Marketing und Instore Marketing Produktneuheiten klarer in den Mittelpunkt der POS Maßnahmen zu rücken. Gezielte Verkaufsförderungen auf Kundenveranstaltungen könnten Produktneuheiten eine geeignete Plattform bieten

und ihr Innovationswert über Einsatz geschulter Produktmanager am POS dem Kunden besser vermittelt werden.

### Marketing-Mix im Handel für weibliche Konsumenten

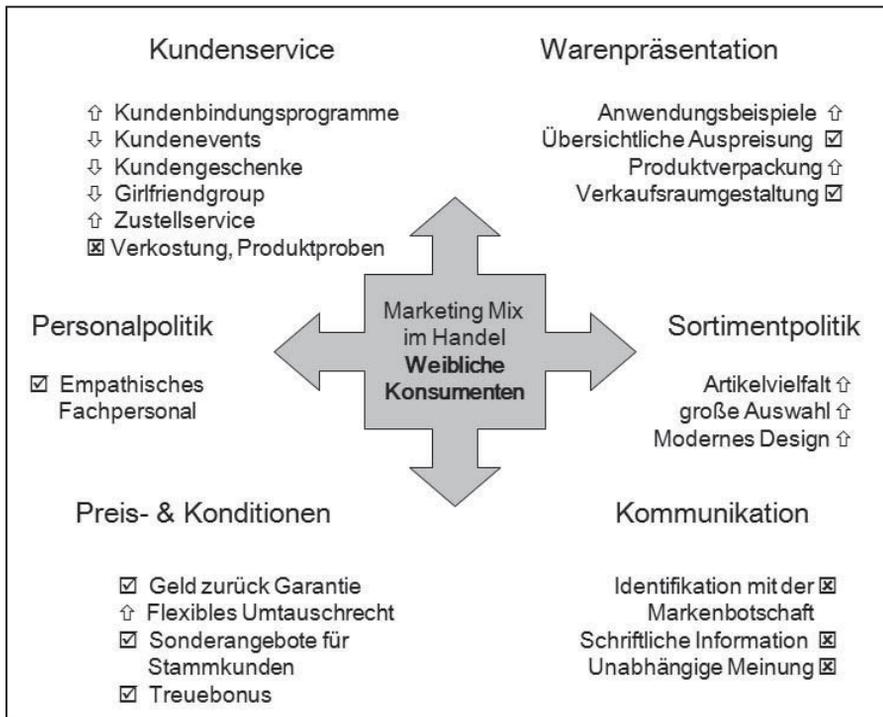


Abb. 4: Marketing-Mix im Handel für weibliche Konsumenten (eigene Darstellung)

Oben angeführte Abbildung zeigt POS Maßnahmen für weibliche Kunden im Marketing Mix des Handels. Es wird zwischen folgenden Empfehlungen unterschieden:

- ☑ Der Wert kann der Maßnahme eindeutig zugeordnet werden und ist wichtig. Es wird empfohlen, die POS Maßnahme weiterzuführen.
- ↑ Der Wert kann der Maßnahme nicht eindeutig zugeordnet werden, ist aber wichtig. Es wird empfohlen, die POS Maßnahme weiterzuführen, die genannten Verbesserungsvorschläge jedoch zu berücksichtigen
- ↓ Der Wert kann der Maßnahme zwar eindeutig zugeordnet werden, ist aber nicht wichtig. Es wird empfohlen, die POS Maßnahme in der Priorität zurückzustellen und ihren Einsatz zu überdenken.

- ☒ Der Wert wurde nicht durch die Wertanalyse erhoben, findet jedoch eine hohe Bestätigung in den Fokusgruppen. Der Einsatz der POS Maßnahme wird empfohlen.

## Wertvorteile am POS für männliche Konsumenten

### *Wertvorteil Emotion*

Der Wertvorteil „Emotion“ wird am häufigsten, ranggleich mit dem Wertvorteil „Entlastung“, in der männlichen Wertanalyse genannt. Er wird folgenden POS Maßnahmen zugeordnet:

- Gastro-Inseln und
- Markenimage

Die POS Maßnahme „großzügiger Produktschauraum“ und „Kundenevents“ zeigen ebenfalls emotionale Werterfahrung, wenn gleich zu einem geringeren Ausmaß. Es wird empfohlen, die Tendenz zum Erlebniskauf von männlichen Konsumenten durch Brandscaping, Verkaufsförderung wie Gewinnspiele und Produktvorführung, sowie Einsatz von Testimonials, die auch vor Ort am POS produktnah auftreten, zu unterstützen.

### *Wertvorteil Entlastung*

Die Botschaft der männlichen Wertanalyse im Wertvorteil „Entlastung“ ist eindeutig: Männliche Kunden empfinden einen enormen Vorteil durch die POS Maßnahmen

- „ausreichend Parkplätze“ und
- „flexibles Umtauschrecht“.

Die POS Maßnahme „Zustellservice“, die der Entlastung von Konsumenten dienen soll, vermittelt den Wert offensichtlich zu wenig. Daher wird die Optimierung der endkundengerichteten Kommunikation empfohlen. Die POS Maßnahme „Auflistung weniger wichtiger Produktmerkmale“ zeigt den männlichen Wunsch nach übersichtlicher, konzentrierter Information. Diese kann durch strukturierte Produktdatenblätter, die am POS Information in nachlesbarer Form darstellen, erreicht werden. Infoterminals mit abrufbarer Kurzinformation zu aktuellen Produktneuheiten, die ohne Betreuung durch das Verkaufspersonal bedient werden können, werden ebenfalls empfohlen.

### *Wertvorteil Erklärung*

„Erklärung“ ist für männliche Konsumenten von besonderem Wert, da ihr Informationsverhalten mit dem Wunsch nach Effizienz, vertieftem Fachwissen und kompe-

tentem Wissensaustausch gekennzeichnet ist. Folgenden POS Maßnahmen wird der Wertvorteil „Erklärung“ eindeutig zugeordnet:

- „Kundenevents/Vorträge“
- „Persönliche Beratung durch Vertriebsmitarbeitern mit fundierten Produktkenntnissen“
- „Expertenfachwissen und Wissensaustausch“
- „Konzentration auf wenige qualitativ hochwertige Produkte“
- „Auflistung weniger wichtiger Produktmerkmale“.

Grundsätzlich wird bei der Ausrichtung des Sortiments an männliche Kunden empfohlen, kleinere Sortimente mit geringer Artikelvielfalt anzubieten. Die Übersichtlichkeit muss in jeder Minute im Verkaufsprozess gewährt sein. Dies wird durch Sortimentstrategien wie LIM, durch die Reduktion des Angebots auf die wichtigsten Kernleistungen und geordnetes, klar strukturiertes Category Management erreicht.

### *Wertvorteil Flexibilität*

Risiko und Unsicherheit werden zwar von Männern in der Kaufentscheidung weniger stark wahrgenommen, der Wertvorteil „Flexibilität“ wird dennoch eindeutig folgenden POS Maßnahmen zugeordnet:

- „Persönliche Beratung durch Vertriebsmitarbeiter mit fundierten Produktkenntnissen“
- „flexible Rabatte und Konditionenpolitik“ und
- „flexibles Umtauschrecht“.

Die Übersichtlichkeit durch POS Maßnahmen wie „Auflistung weniger wichtiger Produktmerkmale“ vermittelt ebenfalls den oben genannten Wert und kann durch gezielten Einsatz von Instore Medien wie kurze Produktbeschreibungen, Infoterminals und gelenkte Webzugänge erhöht werden.

### *Beziehung*

Der Wertvorteil „Beziehung“ wird von männlichen Konsumenten deutlich weniger stark wahrgenommen als von weiblichen Konsumenten und wird folgender POS Maßnahme zugeordnet:

- „Persönliche Beratung durch Vertriebsmitarbeiter mit fundierten Produktkenntnissen“

Der direkte Zugang zu männlichen Konsumenten und der Beziehungsaufbau durch das Verkaufspersonal erfolgt auf sachlicher Ebene. Es wird daher dringend empfohlen, Produktschulungen für Vertriebsmitarbeiter zu fördern, um den gewünschten tiefen Informationsgehalt im Verkaufsgespräch mit männlichen Konsumenten gewährleisten zu können.

### *Wertvorteil Individualisierung*

Dieser Wertvorteil zeigt in der Wertanalyse keine nennenswerten Ergebnisse. Die Ergebnisse der Wertanalyse korrelieren mit Aussagen männlicher Probanden während der Gruppendiskussion, in der gerade dem Fachhandel aufgrund des individualisierten Angebots bessere Chancen prognostiziert werden. Es wird daher empfohlen, in der Sortimentgestaltung auf Themenzusammenhänge zu achten und diese durch gezieltes Category Management kundenfreundlich aufzubereiten.

### *Wertvorteil Innovation*

Der Wertvorteil „Innovation“ wurde selten wahrgenommen und lediglich durch folgende POS Maßnahme vermittelt.

- „Kundenevents/Testberichte“

Zusätzliche Steigerung der Wertvermittlung könnte über Verkaufsförderung wie Produkttests und -vorführungen sowie gezielte Kommunikation über Produktneuheiten und -optimierung erreicht werden.

## Marketing-Mix im Handel für männliche Konsumenten

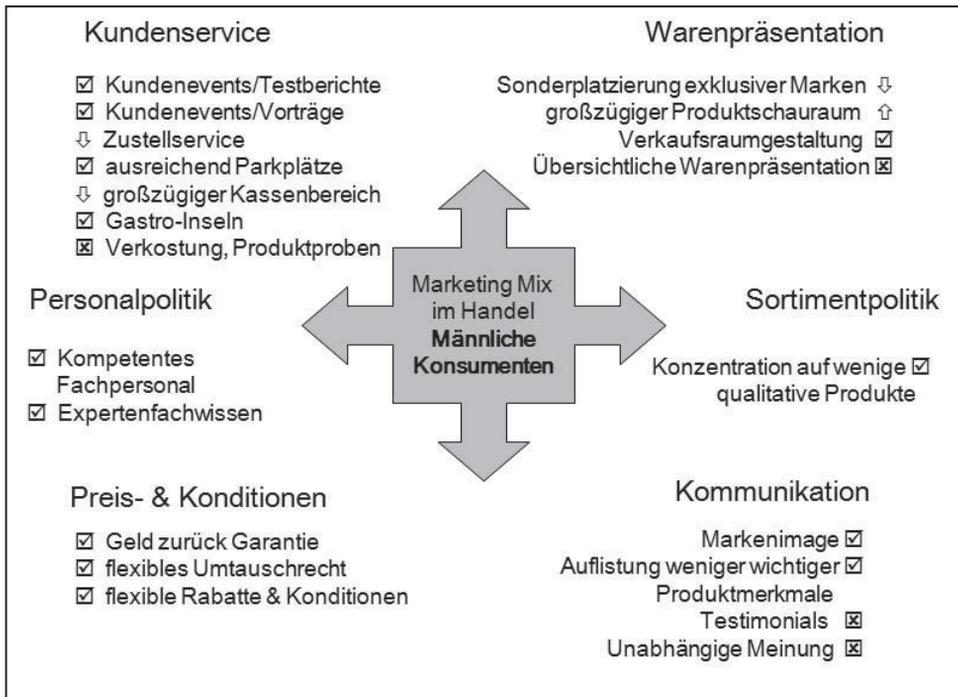


Abb. 5: Marketing-Mix im Handel für männliche Konsumenten (eigene Darstellung)

Die oben angeführte Abbildung zeigt POS Maßnahmen für männliche Kunden im Marketing-Mix des Handels. Die Symbolik entspricht jenen des unter Abbildung 4 genannten Handlungsempfehlungen.

## Resümee

Differenzierte Wertwahrnehmung durch situative Einflussgrößen, geschlechterspezifische Kaufmotive und schleichende, kaum merkbare, aber wesentliche Veränderungen innerhalb der Gesellschaft fordern neue, innovative Ansätze zur zielgruppengerechten Ansprache von Frau und Mann.

Die dem Arbeitspapier zugrunde liegende Diplomarbeit (Eustacchio 2008) hat in ihren Ausführungen die Hintergründe für geschlechterdifferenziertes Handeln untersucht und Einblick in die geschlechterspezifischen Wertvorstellungen am POS gegeben. Dem unterschätzten Potenzial der bislang vergessenen Zielgruppe „Frau“ konnte durch Darstellung statistischer Aufstellungen zur steigenden Kaufkraft, die Entdeckung einer neuen Generation selbstbewusster Konsumentinnen und durch

die zahlenmäßige Überlegenheit in der Bevölkerungsstruktur ein neuer, herausragender Stellenwert eingeräumt werden. Die Ausarbeitung des unterschiedlichen Einkaufsverständnisses zwischen Frau und Mann sowie die differenzierte Einstellung zum Thema Shoppen unterstreichen einmal mehr die Anforderung einer nach Geschlecht differenzierten Ausrichtung des Marketing Mix im Handel.

Die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit werden als Beitrag zur verbesserten Zielgruppenansprache durch planmäßiges Wertmanagement am POS erachtet. Handelsunternehmen sollen durch bewusstes Wertmanagement Männern und Frauen am POS ein verbessertes Shopping-Erlebnis vermitteln und dadurch ihren Erfolg langfristig ausbauen und sichern.

## Autorenbiographie



### **FH-Prof. Dr. Eva Koban-Röß, MBA**

FH-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, A*; Director of Marketing  
Leitung Marketing und Produktmanagement der Marke HIRSCH weltweit;  
Corporate Marketing/Communication HIRSCH
- *Dr. Eva Röß Marketing-Service*; selbstständige Unternehmensberaterin
- *Leder & Schuh AG, Graz, A*; Marktforschung, Einkauf
- *Karl-Franzens-Universität Graz, A*; Institut für Handel, Absatz und Marketing  
Vertragsassistentin



**Mag. (FH) Daniela Eustacchio**

Absolventin des Diplomstudienganges Marketing  
FH *CAMPUS* 02

**Ausbildung:**

- FH-Diplomstudium „Marketing“ für Berufstätige mit Schwerpunkt Vertriebsmanagement an der FH *CAMPUS* 02, Abschluss 2003
- derzeit im Doktoratsstudium der Betriebswirtschaftslehre an der Karl-Franzens-Universität Graz

**Beruflicher Werdegang:**

- Key Account Management bei Alfred Wall AG und Steyr Fahrzeugtechnik AG
- PR und Salespromotion bei Neuroth AG
- Geschäftsführung der Privatstiftung Österreichischer Skulpturenpark
- Marketingleitung bei SSI Schäfer und GUEP Software GmbH

Daniela Eustacchio hat durch die Berufserfahrung auf B2C und B2B Märkten eine erweiterte Perspektive und einen hohen Praxisbezug in den Forschungsschwerpunkt eingebracht. Neben ihrer derzeitigen Tätigkeit bei der GUEP Software GmbH setzt sie die Arbeit am Forschungsschwerpunkt „Gender Marketing“ gemeinsam mit der FH *CAMPUS* 02 in Form einer Dissertation an der Karl-Franzens Universität Graz fort.

## Literaturverzeichnis

### Bücher:

Barletta, Marti (2006): Marketing to Women. How to increase your share of the world's largest Market, 2. Aufl., Kaplan Publishing

Belz, Christian/Bieger, Thomas (2006): Customer-Value, Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile; 2. Aufl., mi-Fachverlag

Eustacchio Daniela (2008): Customer Value Management am Point of Sale – geschlechtsspezifische Unterschiede, Diplomarbeit, Studiengänge International Marketing&Sales Management, FH Campus 02 Graz

Gochermann, Josef (2004): Kundenorientierte Produktentwicklung, Marketingwissen für Ingenieure und Entwickler, 1. Aufl., WILEY-VCH, 2004

Hurth, Joachim (2004): Kundenorientierte Produktentwicklung, Marketingwissen für Ingenieure und Entwickler, 1. Aufl., WILEY-VCH

Jaffé, Diana (2005): Der Kunde ist weiblich, 1. Aufl., Ullstein

Kirig, Anja (2007): Emotion-Trendstudie – die Glücksstrateginnen, im Auftrag der Zukunftsinstitut GmbH, 1. Aufl.

Robert, Lee/Tingley, Judith (1999): Gender Sell, How to Sell to the Opposite Sex, 1. Aufl., Touchstone

Trommsdorff, Volker (2004): Konsumentenverhalten, 6. Aufl., Kohlhammer

### Sammelwerke:

Eggert, Andreas (2006): Die zwei Perspektiven des Kundenwerts, in: Günter, Bernd/Helm, Sabrina (Hrsg.):Kundenwert, 3. Aufl., Gabler, S. 41-59

Eggert, Andreas (2006): Die zwei Perspektiven des Kundenwerts, in: Bernecker, Michael/Pepels, Werner (Hrsg.):Jahrbuch Marketing 2009, Johanna Verlag, S. 13–33

Matzler, Kurt (2000): „Customer Value Management“ Die Unternehmung 54 (4), S. 293, zit. nach Belz, Christian; Bieger, Thomas; (2006): Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile, 2. Aufl., mi-Fachverlag, S. 86

Wildeman, Horst (2003): Value to the customer, das Pullprinzip im Kundenmanagement, in: Matzler, Kurt/Pechlinger, Harald/Renzl, Birgit (Hrsg.): Perspektiven einer Stakeholder orientierten Unternehmensführung, 1. Aufl., Gabler, 2003, S. 209–228

### **Zeitschriften:**

Malik, Fredmund (1994): Die wichtigsten Marketing Fragen, in: M.o.M. Malik on Management, Heft4, S. 70–73

Moore, Patricia (2007): Viva la Revolution, in: admedia.co.nz, Heft8, S. 28–32

### **Internetquellen:**

Wildemann, Horst (o.J.): Wachstumsorientiertes Kundenbeziehungsmanagement statt König-Kunde-Prinzip, [http://www.tcw.de/uploads/html/publikationen/aufsatz/files/Wachstumsorientiertes\\_Kundenbeziehungsmanagement.pdf](http://www.tcw.de/uploads/html/publikationen/aufsatz/files/Wachstumsorientiertes_Kundenbeziehungsmanagement.pdf), (27.12.2007)

Inman, Jeffrey/Ferraro, Roselina/Winer, Russell (2004): Product Category-Level and Shopping Trip-Level Drivers of Instore Decision Making, ACR Doctoral Symposium, <http://www.acrwebsite.org/presentations/I%20Inman.pdf>, (29.07.2009)

### **Studien:**

Niels, Manfred (2007): Männer zwischen Tradition und Gender Mainstream, Studie im Auftrag der Axel Springer AG, <http://www.verbraucheranalyse.de/de/downloads>, (26.12.2007)

Preugschat, Anja (2001): World of Women III, Qualitative Marktforschungsstudie im Auftrag der Bauer Media KG, [http://www.bauermedia.com/fileadmin/user\\_upload/pdf/studien/zielgruppe/wow/wow\\_3.pdf](http://www.bauermedia.com/fileadmin/user_upload/pdf/studien/zielgruppe/wow/wow_3.pdf), (27.12.2007)

o. A. (2002): Brigitte Kommunikationsanalyse 2002, Studie von IPSOS Deutschland, Media Markt Analysen, im Auftrag der Gruner+Jahr AG & Co, 1. Aufl. Media Print Informationstechnologie

Angewandte Forschung & Entwicklung bedeutet wissenschaftlich abgesicherte Ergebnisse, Antworten und Lösungsansätze auf für die Wirtschaft interessante Fragestellungen zu finden und somit einen Beitrag zur Wertsteigerung, Innovation und Entwicklung von Unternehmen zu leisten. In dieser Broschüre finden Sie eine fundierte Auseinandersetzung mit relevanten Fragestellungen aus den Disziplinen Marketing und Sales.

### **Österreichs Hidden Champions**

Wie brachten es mittelständische Betriebe trotz begrenzter Ressourcen in ihren Branchen zur Europa- oder gar Weltmarktführerschaft? Welche Charakteristika prägen diese international so erfolgreichen Unternehmen? Was sind ihre Erfolgsfaktoren, Wettbewerbsvorteile und Marketingstrategien?

### **Customer Value Management**

Sie wollen wissen, was Sie Ihren Kunden wert sind? Customer Value aus Sicht der Kunden messbar zu machen, d. h. den Wert den die Kunden erhalten, wenn sie mit Ihrem Unternehmen kooperieren in Geldeinheiten auszudrücken, stellt eine neue Herausforderung für das Marketing dar. Mit der Customer Value Map können Sie die Position Ihres Angebotes im Vergleich zum Wettbewerb bestimmen.

### **Psychologische Aspekte der Online-Werbung**

Das Internet ist globaler Marktplatz geworden. Kundenorientierung erfordert daher auch das Verhalten der E-Business-Kunden zu erfassen: Was steckt hinter dem Begriff „Internet-User“? Wie reagieren die Besucher einer Website auf die dort angebotene Werbung? Was behindert einen Kaufabschluss? Was können Sie tun um gezielt Kunden im E-Business zu erreichen?

### **Gender Marketing**

Stellen Sie sich vor: Ein Wachstumsmarkt, größer als China und Indien zusammen, ein Markt, der in den nächsten Jahren weltweit an Bedeutung gewinnen wird, allein in Österreich in der Altersgruppe über 20 Jahre knapp 41 % der Bevölkerung ausmacht - und er wird nicht gezielt bearbeitet! Gender-Marketing steht für konsequente Markt- und Kundenorientierung aus weiblicher und männlicher Sicht.

### **Fokussierter Online-Vertrieb**

Sie sind KMU und wollen online gehen? Es erscheint Ihnen jedoch alles zuviel, zu umfassend, regional zu weitreichend und eventuell auch zu teuer? Lesen Sie welche Möglichkeiten es gibt, sich im Online-Vertrieb zu fokussieren!



ISBN 978-3-7011-7736-3

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