

Universität St. Gallen - Institut für Marketing (Ed.)

**Periodical Part**

## Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 2/2020: Marketing Management

Marketing Review St.Gallen

**Provided in Cooperation with:**

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Universität St. Gallen - Institut für Marketing (Ed.) (2020) : Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 2/2020: Marketing Management, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 37, Iss. 2

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276075>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Marketing Review St. Gallen



2 | 2020 **SPEKTRUM** Technologie als Teil des Menschen oder Mensch Teil der Technologie? • Kundenorientierung • Möglichkeiten der Customer-Education • Konfiguratoren und Plattformen im B-to-B-Online-Vertrieb • Mythos Value-Based-Pricing • Meteo-dynamisches Pricing • Word-of-Mouth-Kommunikation in der Filmindustrie • Explainer-Videos aus Unternehmensperspektive **INSIGHTS** THE CIRCLE – Neue Destination am Flughafen Zürich

[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)



## Marketing-Management



**Reichern Sie Ihre Ideen mit Substanz an und reservieren Sie sich einen Platz in der passenden Weiterbildung.**

**Intensivseminar B2B Marketing und Verkauf**

Nächster Termin: 30. März – 3. April 2020 (3 Tage)

**Intensivstudium Kommunikation und Management (CAS)**

Nächster Start: 25. August 2020 (6x3 Tage)

**Intensivstudium Verkaufsmanagement (CAS)**

Nächster Start: 25. August 2020 (6x3 Tage)

**Alle Weiterbildungen des Instituts für Marketing finden Sie unter [ifm.unisg.ch/weiterbildung](http://ifm.unisg.ch/weiterbildung) oder lassen Sie sich beraten:**

**Doris Maurer, Telefon +41 71 224 28 55,  
[doris.maurer@unisg.ch](mailto:doris.maurer@unisg.ch)**

**«Wissen schafft Wirkung»**

# Marketing-Management

---

**D**as Internet der Dinge ermöglicht es, physische und virtuelle Gegenstände durch Sensoren miteinander zu vernetzen und sie durch Informations- und Kommunikationstechniken zusammenarbeiten zu lassen. Diese Funktion erlaubt nicht nur die Interaktion zwischen dem Menschen und den Gegenständen, sondern auch zwischen einer beliebigen Anzahl von vernetzten Gegenständen ohne den Menschen. Für das Marketing bieten sich so ganz neue Ansatzpunkte, Wert für die Kunden und das eigene Unternehmen zu generieren. Innovative und erfolgreiche Unternehmen wie Sonos, Nest und Philips zeigen die Potenziale des Internets der Dinge auf. Andererseits gilt es aber auch, die technologischen Möglichkeiten marktgerecht einzusetzen, um die Privatsphäre der Konsumenten zu schützen und nicht Teil des „Internet of Useless Things“ zu werden.

Als im Jahr 1984 zum ersten Mal die Fachzeitschrift THEXIS als „Zeitschrift für die Interaktion von THEorie und PRAxis“ herausgegeben wurde, war der Themenfokus ein absolutes Alleinstellungsmerkmal. Die Grundidee bestand darin, jede Ausgabe dieser Zeitschrift zu einem „kleinen Herausgeberwerk“ zu entwickeln. Falls sich in Wissenschaft oder Praxis jemand für das jeweilige Thema interessierte, sollte es nicht möglich sein, der themenbezogene Ausgabe auszuweichen.

Die THEXIS hat sich inzwischen zur Marketing Review St. Gallen mit ihrem einzigartigen Reviewprozess weiterent-

wickelt: Jeder Beitrag wird von einer Marketingführungskraft und einem Wissenschaftler bzw. einer Wissenschaftlerin beurteilt. Dennoch haben wir den Themenfokus beibehalten, sodass jede Ausgabe einzigartig ist. Glücklicherweise treffen einzelne Ausgaben auf so großes Interesse, dass sie inzwischen vergriffen sind und nicht mehr im Einzelverkauf zur Verfügung stehen (beispielsweise Health Care Marketing, Influencer Marketing oder Pricing).

Jedoch haben wir inzwischen das Konzept des Themenhefts zu Schwerpunktheften weiterentwickelt: In jeder Ausgabe der Marketing Review St. Gallen soll es Beiträge geben, die grundsätzlich alle Marketeers ansprechen sollen. Diese Artikel zeichnen sich durch branchenübergreifende Relevanz aus. Wir nennen sie „Grundsatzbeiträge“ in der Rubrik Marketing-Management. Für diese Rubrik können Autoren auch jederzeit Artikel einreichen, unabhängig vom jeweiligen Schwerpunktthema.

Da die Marketing Review St. Gallen in der glücklichen Lage ist, dass sehr viele Grundsatzbeiträge eingereicht werden, haben wir uns entschieden, diesen ausnahmsweise einmal eine ganze Ausgabe zu widmen. Dadurch können wir die Aktualität der Beiträge sicherstellen und unseren Lesern mit Artikeln zu Strategie, Vertrieb, Kommunikation und Pricing eine breite Themenauswahl bieten. Wir hoffen daher, dass die Insights dieser Ausgabe zu Impact bei Ihnen und im Markt führen werden.



**Prof. Dr. Sven Reinecke**

Direktor des Instituts für Marketing und schriftführender Herausgeber der Marketing Review St. Gallen  
sven.reinecke@unisg.ch

# 2/2020

## Spektrum | Marketingmanagement

### Interview

#### 06 **Ist die Technologie ein Teil von mir? Oder bin ich ein Teil der Technologie?**

Prof. Dr. Christian Hildebrand gibt Einblick in seine Forschungsprojekte zu Conversational Agents und erklärt, welche Implikationen sie für Nutzer haben.

Das Interview führt Iris Schmutz

### Strategisches Marketing

#### 10 **Was Kundenorientierung wirklich bedeutet**

Kundenorientierung beginnt nicht mit der Arbeit am Kunden, sondern mit der tiefgreifenden Veränderung der eigenen Organisation und Gestaltung interner Zusammenarbeit.

Udo Kords

#### 18 **Customer-Education – Möglichkeiten und Grenzen im Marketing-Management**

Unter Berücksichtigung erziehungswissenschaftlicher Erkenntnisse werden das Konzept der Customer-Education und weiterführende Ansätze diskutiert.

Marie-Sophie Schönitz, Jana Stolz-Römmermann, Florian Siems



### Vertriebsmanagement

#### 28 **Konfiguratoren und Plattformen im B-to-B-Online-Vertrieb**

Auf Basis von Potenzialen und Grenzen wird eine Portfolio-Matrix abgeleitet, welche B-to-B-Anbietern hilft, das passende Vertriebswerkzeug zu wählen.

Matthias Schlipf, Juri Solloch

### The Circle

#### 38 **THE CIRCLE**

Das Grossbauprojekt am Flughafen Zürich kurz vor Eröffnung

THE CIRCLE wird den Flughafen Zürich um eine neue Destination, ein neues Stadtzentrum, ergänzen. In unterschiedlichen Modulen arbeiten die Mieter synergetisch zusammen.

Iris Schmutz

## Preismanagement

- 44 **Mythos Value-Based-Pricing**  
Der Versuch einer (wertfreien) Einordnung  
Das Value-Based-Pricing wird häufig als überlegener Ansatz herausgestellt. Gleichzeitig werden Kosten, Konkurrenz und Kunde isoliert betrachtet. Es ist aber ein integrierter Ansatz ist nötig.

**Andreas Krämer, Iris Schmutz**

- 54 **Wenn das Wetter den Preis bestimmt**  
Meteo-dynamisches Pricing erlaubt eine Preisanpassung auf Basis aktueller Wetterdaten. Dies wirkt auf Kaufimpulse und Kundenakzeptanz.

**Dietmar Kremmel, Benjamin von Walter, Christian Heumann**

## Service

- 79 **Buchrezensionen**  
80 **Literatur zum Thema: Marketing-Management**  
81 **Call for Papers**  
82 **Vorschau & Impressum**

## Kommunikation

- 62 **Traditionelles WOM vs. eWOM in der Filmindustrie**  
Die Studie zeigt die Wirkung von Word-of-Mouth-Kommunikation auf junge Konsumenten. Am einflussreichsten zeigen sich Empfehlungen aus Familie, Freundes- und Bekanntenkreis.

**Thomas Aichner, Oswin Maurer, Denise Frötscher**

- 70 **Explainer-Videos: zwischen Agenturleistung und DIY-Tool**  
In einer zunehmend komplexen Umgebung kommt es immer häufiger darauf an, Zielpersonen effizient und effektiv an komplexe Sachverhalte heranzuführen – Explainer-Videos dienen als Medium.

**Sandra Böhrs, Andreas Krämer**



Inhaltliche Koordination dieser Ausgabe  
**Iris Schmutz, M.Sc.**

Doktorandin am Institut für Marketing der Universität St. Gallen und Redaktionsleitung der Marketing Review St. Gallen





# Ist die Technologie ein Teil von mir? Oder bin ich ein Teil der Technologie?

---

Sobald neue Technologien in unseren Alltag Einzug halten, verändert sich nicht nur unser Verhalten. Je nachdem, welche Kompetenzen und welchen Stellenwert – vielleicht sogar welche Intelligenz – wir den Maschinen zusprechen, verändern wir unsere Einstellung zu uns selbst und zum Mensch-Sein. Christian Hildebrand forscht an dieser Schnittstelle der Mensch-Maschine-Interaktion und erzählt im Interview, wie er sich den Umgang mit neuen Technologien von Sprachassistenten bis hin zu Service-Robotern in Zukunft vorstellt.

**Das Interview führt Iris Schmutz**

## **Du bist jetzt ziemlich genau ein Jahr Ordinarius am Institut für Marketing der Universität St. Gallen – wie blickst du auf das Jahr zurück?**

Für mich war es ein sehr faszinierendes Jahr mit einem fulminanten Start: Wir sind direkt mit einer tollen Gruppe an Führungskräften ins Silicon Valley gereist. Spannende Firmen, von Google über Venture-Capitalists bis hin zu jungen Start-ups – das hat für mich die Forschungsbrille zum einen geschärft, aber auch erweitert. Die Reise war Anreiz dafür, bestimmte Themen fokussiert zu betrachten: Zum Beispiel die Frage „Wie und in welche Bereiche wird aktuell das grösste Risikokapital vergeben? Wie können neue Technologien zur Früherkennung und zum Monitoring aufstrebender Industrien eingesetzt werden? Wie verändern die Künstliche Intelligenz oder „AI“ unsere Art, Entscheidungen zu treffen im Zusammenspiel von komplexen Algorithmen und dem Bauchgefühl oder der Intuition des Managers? Wieviel Vertrauen haben wir in diese Entscheidungen und wie verhalten wir uns, wenn Bauchgefühl und Algorithmus im Widerspruch stehen?“ Solche und weitere Fragen beschäftigen uns in unserem „TechX Lab“ am Institut, das wir in diesem Jahr gegründet haben. Wir sind interdisziplinär ausgerichtet, haben ein tolles Team mit klugen Köpfen, und sind alle angetrieben von der Frage, wie neue Technologien unser Verhalten verändern. In Summe sind wir mit solchen Reisen, unserer Führungskräfte-Weiterbildung sowie erfolgreichen Programmen wie „Best Practice in Marketing“ von Sven Reinecke oder der „Digital Marketing Academy“ von Marcus Schögel nah an den Fragen der Praxis. Dieses Wechselspiel ist bereichernd und macht uns stark für die Champions League in Forschung und Praxis. Deshalb ist unsere Leitfrage immer wieder, wie wir es schaffen können, einen Fuss in beiden Welten zu haben, um sie bestmöglich zu vereinen.

## **Was sind denn Themen, welche die Wissenschaft und Praxis gleichermaßen interessieren?**

Das sind ganz klar die Veränderungen in unserem Denken, Fühlen und Entscheiden durch den Einsatz von neuen Technologien in unserem Alltag als Konsumenten und Führungskräfte gleichermaßen. Wir können den Unterschied zwischen der Interaktion mit einem Menschen oder einer Maschine häufig kaum noch identifizieren. Wir erforschen daher, ob und inwieweit maschinelle Intelligenz ganze Prozesse ersetzen kann und wie wir diese Prozesse so klug ergänzen, dass wir unsere menschlichen Fähigkeiten (z.B. als Vertriebler) noch besser machen können. Genau in diesem klugen Einsatz von Technologie und ihrem detaillierten Verständnis – da liegen Wissenschaft und Praxis ganz nah beieinander. Deshalb halte ich es für eine wahn-sinnig faszinierende Zeit, um genau an dieser Schnittstelle zu arbeiten.

## **Wie sieht diese Schnittstelle im Konkreten aus?**

Wir beschäftigen uns stark mit Fragen auf dem Gebiet der „Conversational Interfaces“, umgangssprachlich auch Chatbots genannt. Diese kommen zum Beispiel als Roboadvisor im Finanzbereich oder in der Service-Automatisierung zum Einsatz. Die spannende Frage ist, ob diese Tools auch als Vertriebsintelligenz nutzbar sind. Können Chatbots den Verkauf übernehmen? Schafft es ein Chatbot, mich in meiner Produktsuche abzuholen, mir relevante Empfehlungen auszusprechen oder Cross-Selling zu initiieren? Wann und unter welchen Bedingungen funktioniert ein Chatbot am besten? Soll z.B. der Avatar menschlich und personalisiert sein? Wir sehen in unserer Forschung, dass personalisierte Versionen einen enormen Effekt hervorrufen. Aus der Psychologie ist bekannt, dass eine gewisse Ähnlichkeit zwischen Personen die Sympathie fördert – so ähnlich funktioniert das auch mit einem simplen Chatbot

**Prof. Dr. Christian Hildebrand**  
 Professor für Marketing Analytics  
 und Direktor TechX Lab am  
 Institut für Marketing an der  
 Universität St. Gallen  
[christian.hildebrand@unisg.ch](mailto:christian.hildebrand@unisg.ch)



– und das, obwohl wir wissen, dass wir mit einer Maschine sprechen.

Ich glaube, in der Praxis werden häufig Pilotprojekte solcher „Conversational Agents“ ins Leben gerufen und wenn diese dann nicht sofort und bei einer Breite an Kunden die gewünschte Wirkung erzielen, wird das Projekt zu den Akten gelegt. Das erscheint mir für ein komplexes Automatisierungsvorhaben häufig zu kurz gedacht. Ich denke, hier können wir mit unserer Forschung einen echten Beitrag leisten, indem wir mit der Brille der Theorie auf die Praxisprobleme schauen und helfen, bessere Technologien zu schaffen.

### Welche Modifikationen würdest du denn hier anführen?

Bei Chatbots gibt es von einfachen Anpassungen (z.B. der Name des Avatars) bis hin zu sprachlicher Adaption des Nutzers (z.B. Emoticons) einige Stellhebel, die mit einfachen Mitteln eine grosse Wirkung erzielen. Bei anderen Conversational Interfaces wie Voice-Assistants gehen die Modifikationen in den Bereich der Sprachwirkung. Stell dir mal vor, was sich für dich verändern würde, wenn deine Alexa etwas langsamer als sonst und mit etwas mehr Pausen zu dir spricht. Von Experimenten mit Menschen wissen wir, dass dies unser Gegenüber intelligenter, überlegter und kompetenter erscheinen lässt. Das sind Erkenntnisse, die wir auch aus Aufttritts- und Präsentationstrainings kennen. Diese Wahrnehmung funktioniert auch in der Interaktion mit einer Maschine. So testen wir bspw. den Effekt von leichten Reduzierungen des sog. Pitches (wie hoch oder tief sich eine Stimme anhört) oder erzeugen mehr Resonanz in der Stimme des Conversational Agents. Diese Modifizierungen führen dazu, dass die Vorstellung der Nutzer von ihrem (fiktiven) Gegenüber sich stark verändert: Eine männliche Stimme mit viel Resonanz und reduziertem Pitch führt dazu, dass sich Probanden eine grosse

Person mit breiten Schultern vorstellen. Stärke ist auch ein oft genanntes Attribut. Bei weiblichen Stimmen ist das ähnlich. Unsere Intention ist es immer, aus der Art der Wahrnehmung und Informationsverarbeitung von Menschen, Verbesserungen der Technologie zu erreichen. Darauf folgend leiten wir konkrete Gestaltungsmöglichkeiten im Marketing ab.

### Wenn Avatare uns ähnlich sehen und sich Stimmen an uns anpassen, was überwiegt denn dann: „Gleich und gleich gesellt sich gern“ oder „Gegensätze ziehen sich an“?

Aus der Psychologie kennen wir das sog. „Similarity Attraction Paradigm“. Das bedeutet, dass zwei Menschen, welche eine Gemeinsamkeit finden, sich sympathischer sind und schneller miteinander verbunden fühlen. In der Welt der Chatbots gehen diese Personalisierungen von einer kleinen Anpassung wie dem Anfangsbuchstaben des Vornamens bis hin zur sprachlichen Anpassung an Nutzer. Genau das ist der nächste Schritt: Was kann von der individuellen Art des Schreibens oder Sprechens für die Interaktion mit dem Chatbot abgeleitet werden? Wie kann der Chatbot die Art und Weise der Kommunikation des Nutzers so widerspiegeln, dass dieser sich in der Interaktion wohl fühlt oder eher bereit ist, eine Empfehlung anzunehmen? Das sind komplexe Zusammenhänge, aber es ist nur eine Frage der Zeit, bis individualisierte Sprachmodelle in unseren Alltag einfließen.

### Gibt es Unterschiede in der Art, wie Menschen auf Conversational Interfaces reagieren?

Man möchte vermuten, die Nutzung habe etwas mit Demografie zu tun. Gewissermassen mag Demografie die Affinität zur Nutzung beeinflussen. Wir können in einigen Studien aber klar auf-

zeigen, dass der Effekt der Nutzung über Altersklassen hinweg gleichweg positiv ist. Zum Beispiel sehen wir in dem Szenario mit den Finanzberatungs-Bots einen verstärkten Spassfaktor für Kunden und eine Reduktion von negativem Affekt. Ausserdem wird die Bank hinter dem Bot positiver und innovativer wahrgenommen. Allerdings – und das diskutieren wir in einer aktuellen Forschungsarbeit gerade sehr kritisch – sehen wir auch, dass Menschen der Maschine eine hohe Rationalität zuschreiben und dabei die Intention hinter diesen Conversational Agents ausser Acht lassen. Wir beobachten, dass Nutzer eigene Erklärungsmodelle entwickeln, warum ein Chatbot ein bestimmtes Ergebnis ausgibt. Dabei hinterfragen sie nicht den Chatbot und seinen Algorithmus, sondern häufig sich selbst. „Sollte ich vielleicht mehr in Aktien investieren, obwohl ich risikoavers bin, denn mein Roboadvisor erstellt genau solch ein Portfolio für mich?“

### Das heisst, sie schreiben dem Chatbot eine bessere Einschätzung zu als sich selbst?

Ja. Wenn der Chatbot uns auf Basis unserer eingegebenen Informationen (z.B. zur persönlichen Risikobereitschaft) ein Portfolio vorschlägt, welches sich konträr zu unseren Angaben verhält, dann reagieren wir hierauf wenig sensibel. Damit meine ich, wir vertrauen der Analyse des Bots (nehmen trotz Risikoaversität vielleicht mehr Stocks ins Portfolio auf) und überdenken sogar unsere eigene Einstellung. Das heisst, wir hinterfragen unser Urteil, wo wir bei einem menschlichen Bankberater vielleicht eher geneigt wären, das zugrundeliegende Verkaufsinteresse zu hinterfragen.

Vielleicht ein persönliches Beispiel: Ich bin Berg-Läufer und habe vor Jahren aufgehört, in der Wettkampfvorbereitung meinen Puls zu messen. Die Information stellt für mich einen Stressor dar,



## „Aktiv den Dialog suchen und auch gemeinsam grösser denken: Wie verändert sich unser Mensch-Sein?“

der mich ständig reflektieren lässt. Bin ich im Übertraining? Habe ich zu wenig getrunken? Zu wenig geschlafen? Es ist etwas ironisch und konträr zu unserer Arbeit, aber der Pulsmesser bleibt jetzt aus und ich verlasse mich wieder mehr auf mein Gefühl beim Laufen. (lacht)

### Was bedeutet es denn für unseren Umgang mit Technologie, wenn wir auf ihren Rat hin unsere eigenen Entscheidungen hinterfragen?


Dieses Verhalten macht uns zunächst einmal stark beeinflussbar. Wir müssen erst noch die Sensibilität entwickeln, um Ergebnisse aus Conversational Agents einzuordnen und kritisch zu hinterfragen: Warum wird mir diese Werbung angezeigt? Welches politische Interesse steht hinter einer Kampagne? Warum macht der Bot genau diese Empfehlung? Der jetzige Umgang mit solchen Informationen ist in der Tat bedenklich. Daher sollten wir uns dringend auch überlegen, wie junge Menschen mit einem besseren Technologieverständnis aufwachsen können. Ich hoffe, dass Pro-

grammieren in Zukunft eine Selbstverständlichkeit wird. Kinder, Schüler, junge Erwachsene sollten mit einem Grundverständnis davon aufwachsen, wie eine Maschine lernt, wie sie sich selbst optimiert und welche algorithmischen Grundlagen dahinterstehen. Damit sind sie dann auch eher in der Lage, Empfehlungen zu hinterfragen und zu verstehen, warum sie womöglich völlig daneben liegt (welche Daten wurden verwendet, um ein Modell zu trainieren?). Wir müssen stärker an diesen Kernkompetenzen arbeiten und dazu gehört neben den technischen Kompetenzen in Zukunft auch eine verstärkte kritische Reflexivität.

### Wenn du in die Zukunft schaust, was würdest du dir für das Marketing wünschen?

Mit dem Blick in die Vergangenheit sollten wir uns immer daran erinnern, wie schlecht wir im Vorhersagen sind. Wer hätte vor zehn Jahren schon an ein Smartphone wie den heutigen gedacht? Dass wir ziemlich natürlich die Sprachassistenten in unseren Fahrzeugen oder zu

Hause in unseren Endgeräten nutzen. Wenn man diese ganzen technologischen Veränderungen zusammennimmt, ist die Quintessenz für mich, dass wir immer mehr mit der Technologie verschmelzen. Wahrscheinlich wird in Zukunft mein persönlicher Agent anhand meiner Präferenzen an meiner Stelle agieren können. Er kennt meine Risikoaffinität, meine Vorliebe beim Wein und meine Lieblingsmusik nach einem stressigen Tag am Institut. Er verabredet Termine mit meinem Coiffeur und bestätigt diese im Kalender. Es werden extrem spannende Zeiten, wenn im nächsten Zyklus Technologien verschmelzen, es allumfassendere Agenten gibt, die über Plattformen hinweg aus unserem Verhalten lernen und aktiv mit uns interagieren. Daraus ergeben sich allerdings grundsätzliche Fragen zu unserer Selbst- und Fremdwahrnehmung. Ist die Technologie ein Teil von mir oder bin ich ein Teil der Technologie? Mich beschäftigt es enorm – persönlich und in meiner Forschung – wie wir uns als Menschen verändern und unsere Selbstwahrnehmung sich durch dieses Verschmelzen mit Technologie verändert.

Ich glaube, die Aufgabe einer Universität und der Forschung ist es, immer wieder auch einen Schritt zurückzugehen und das „big picture“ zu betrachten. Wir müssen den gemeinsamen Dialog von Wissenschaft, Gesellschaft und Unternehmertum stärker suchen und ihn aktiv gestalten. Aktiv diesen Dialog suchen und auch gemeinsam grösser denken: Wie verändert sich unser Mensch-Sein? Haben wir die Fähigkeiten und Fertigkeiten für die Herausforderungen der Zukunft? Ob als Konsument oder Führungskraft. Ich glaube, diesen Diskurs braucht es jetzt besonders und es ist eine grosse Freude an einem Denkplatz wie St. Gallen gemeinsam diesen Prozess mit vielen tollen Menschen gestalten zu können. 

# Was Kundenorientierung wirklich bedeutet

---

Die wenigsten Unternehmen verfolgen eine klare Strategie der Kundenorientierung. Sie definieren nicht, was darunter verstanden wird, welche Ziele verfolgt werden und welche Rahmenbedingungen erforderlich sind, um wirklich kundenorientiert zu arbeiten. Dieser Artikel zeigt, dass Kundenorientierung nicht mit der Arbeit am Kunden beginnt, sondern mit der tiefgreifenden Veränderung der eigenen Organisation und Gestaltung interner Zusammenarbeit.

**Dr. Udo Kords**

**M**uss sich ein Vertrieb die Frage nach seiner Kundenorientierung überhaupt stellen? Womit sonst als mit potenziellen und aktiven Kunden sollte sich ein Vertrieb beschäftigen? Kunden sind schließlich das Mittel zur vertrieblichen Zielerfüllung. Vertriebsorganisationen sind die einzigen Bereiche in einem Unternehmen, die naturgemäß sehr stark auf den Kunden fixiert sind. Entsprechend schwer ist es, Vertriebsmanager zu finden, die von ihrer Organisation sagen, sie arbeite nicht kundenorientiert. Und an einer solchen Selbsteinschätzung ist erst einmal auch nichts auszusetzen, denn Kundenorientierung ist ein vieldeutiger Begriff. Was darunter genau zu verstehen ist, dazu gibt es häufig schon innerhalb von Unternehmen kein einheitliches Verständnis. Und was wiederum ein Unternehmen unter Kundenorientierung versteht, deckt sich in den meisten Fällen nicht mit dem, was seine Kunden diesbezüglich erwarten. Kunden vertrieblich zu bearbeiten, ist nicht gleichzusetzen mit Kundenorientierung (Gündling, 2018). Ebenso wie Verkaufen nicht identisch sein muss mit der Lösung eines Kundenproblems und der Erfüllung von Kundenbedürfnissen. Kundenorientierung ist vergleichbar mit einem Gespenst: Viele reden darüber. Es gibt unzählige unterschiedliche Beschreibungen. Viele Kunden dagegen haben es überhaupt noch nicht zu Gesicht bekommen.

Obwohl die Art und Weise, wie die Beziehungen zu Kunden gestaltet werden, unzweifelhaft ein entscheidender Wettbewerbsfaktor ist, bleibt dieses Thema in vielen Unternehmen strategisch und konzeptionell immer noch stark unterbelichtet. Selten wird detailliert beschrieben, was unter Kundenorientierung verstanden wird, welchen Ansprüchen ein Unternehmen gerecht zu werden versucht, was daraus für das operative Handeln resultiert und welche organisatorischen Voraussetzungen geschaffen werden müssen.

## 1. Von der Verkaufsorientierung zum Kundennutzen

Kundenorientierung im Sinne der Erfüllung von Kundenbedürfnissen beginnt beim Verständnis von der Aufgabe des Vertriebs und den Erfolgsfaktoren vertrieblicher Arbeit, seiner Rolle im Kaufprozess und seinem Verhältnis zum Kunden. Vertriebsorganisationen sind sehr häufig ein besonders druckvolles Umfeld mit Wenn-dann-Belohnungen und Zuckerbrot-und-Peitsche-Methoden. Individuelle Ziele und ausgeklügelte finanzielle Anreize, Wettbewerbe, bei denen Mitarbeiter gegeneinander antreten, und regelmässige Rechtfertigungsgespräche mit Vorgesetzten sollen ein Umfeld bieten, das bei Mitarbeitern zu dauerhaften Spitzenleistungen führt, d.h. der Übererfüllung vorgegebener Ziele. Es gibt nur wenige andere Unternehmensbereiche, wo das Management vergleichbar gerne zu den Mitteln Belohnung, Strafe und Druck greift, wie im Vertrieb. Der Kunde wird in solchen Strukturen zum Mittel. Die Zielerreichung des Unternehmens der Zweck.

Die Frage nach der Kundenorientierung beantworten solche Strukturen aus sich selbst heraus. Diese Rahmenbedingungen machen es fast unmöglich für Vertriebler, sich wirklich auf ihre Kunden zu konzentrieren, weil sie von allen Seiten abgelenkt werden. Sie haben Verkaufsziele, deren Erfüllung direkt mit ihren persönlichen Einnahmen in Verbindung steht. Es gibt Vorgaben für Kundenkontakte und Kundenbesuche, ob der Kunde das möchte oder nicht. Vertriebsaktivitäten werden detailliert und permanent gemessen und bewertet. Sie stehen unter permanentem Ergebnis- und Rechtfertigungsdruck. Das Denken ist geprägt von Vertriebsprozessstufen, Funnels und Konvertierungsquoten. Weit verbreitet ist der Anspruch, dass der Vertrieb den Vertriebsprozess steuern und kontrollieren muss. Unter solchen Bedingungen wird der Kunde zum Spielball einer Verkaufsmaschinerie.

### Dr. Udo Kords

Investment Director  
PRA Group Deutschland GmbH,  
Dozent für Vertriebsmanagement  
an der FOM – Fachhochschule  
für Management & Oekonomie  
in Hamburg

Tel.: +49 (0) 176 48246573  
udo.kords@pragroup.de

Die falsche Weichenstellung erfolgt häufig schon ganz zu Beginn. Neue Vertriebsmitarbeiter erhalten Produktschulungen, werden mit Prozessen vertraut gemacht, lernen das CRM-System zu bedienen und erhalten ihre individuellen Verkaufsziele. Ausdruck wirklicher Kundenorientierung wäre dagegen, wenn der Ausgangspunkt der Einarbeitung eine umfassende Beschäftigung mit den Kunden des Unternehmens wäre, die Erklärung, worauf es Kunden ankommt und wie der Vertrieb, verstanden als Serviceleister, Nutzen stiften kann und dies in der Praxis dann auch umgesetzt. Ergänzt werden sollte das Starter-Paket dann noch um spezielle Trainings von Soft Skills, die wichtig sind für den Kundenkontakt, um neue Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, die definierten Anforderungen des Vertriebs an Kundenorientierung zu erfüllen (Dixon, 2018).

Vertrieb braucht gute Produktkenntnis. Das ist Teil der vertrieblichen Basisausstattung aber immer weniger der Schlüssel zum Vertriebs-erfolg. Der Produktfokus kann sogar zum Problem werden, wenn die Verkaufstaktik primär auf Produkteigenschaften aufbaut: Wenn Verkäufer versuchen, mit Produktpräsentationen zu brillieren, glauben, in Pro & Contra-Diskussionen punkten zu müssen und jeden Zweifel und Einwand sachlich widerlegen zu können. Das ist ein Verkäufer, der seine Aufgabe darin sieht, zu überzeugen. Verkannt wird dabei, dass Kunden in der Regel nicht überzeugt und belehrt werden möchten. Sie wollen nicht, dass ihnen etwas verkauft wird.

Das Produkt selbst ist immer weniger der Alleinstellungsfaktor. Unterscheidbar und unverzichtbar machen sich Unternehmen für Kunden durch einfache Prozesse, durch die Unterstützung in komplexen Entscheidungssitu-

**Zusammenfassung**

Kundenorientierung bedeutet alles oder nichts. Was darunter genau zu verstehen ist, dazu gibt es häufig schon innerhalb von Unternehmen kein einheitliches Verständnis und auch kein Umsetzungskonzept. Und was wiederum ein Unternehmen unter Kundenorientierung versteht, deckt sich in den meisten Fällen nicht mit dem, was seine Kunden diesbezüglich erwarten. Wirklich kundenorientiert zu handeln, ist eine unternehmensübergreifende strategische Zielsetzung, zu deren Umsetzung die Veränderung tradierter Vorstellung zum Unternehmenszweck, der Unternehmenskultur, organisatorischer Strukturen und der Mitarbeiterführung erforderlich sind.

ationen und dafür bereitgestellte Kompetenz, durch Interesse an der Situation des Kunden und der Hilfe bei der Auflösung von Entscheidungsblockaden auf Seiten des Kunden und nicht zuletzt Zuverlässigkeit und Vertrauenswürdigkeit.

Bevor Vertriebsorganisationen jedoch damit beginnen, Mitarbeitern Kundenorientierung zu vermitteln, Kommunikationsschulungen anzubieten und Beratungskompetenz zu steigern, müssen der Zweck des Vertriebs neu definiert, die Organisation, Ziel- und Steuerungssysteme sowie das handlungsleitende Mindset des Vertriebs reformiert werden, denn die Rahmenbedingungen sind es, die das Handeln der Mitarbeiter (Deloitte & Medallia, 2017).

## 2. Multidimensionale Kundensegmentierung

Erste Hinweise dazu, was ein Unternehmen unter Kundenorientierung versteht, erhält man durch einen Blick auf die Kundensegmentierung. Nach welchen Kriterien wird segmentiert und welche Segmente werden gebildet, an denen sich die Vertriebsorganisation ausrichtet? Sind es historischer Umsatz oder Deckungsbeitrag? Kundenlebenszyklus-Modelle? Produkt- und Servicepräferenzen? Bevorzugte Vertriebskanäle? Sind es Schätzungen

über Verkaufspotenziale in der Zukunft? Wie werden Kriterien zur Segmentbildung dann kombiniert und wie granular sind die Segmente?

Die Qualität der Kundensegmentierung ist eine zentrale Grundlage für die zweckmäßige Organisation des Vertriebs und den effizienten Einsatz von Vertriebsressourcen, weil sie Antworten gibt auf die folgenden zentralen Fragen: Wer sind die Zielkunden? Was sind die spezifischen Bedürfnisse dieser Kunden und was ist der Zusatznutzen, der geschaffen werden kann? Wieviel und welcher Vertriebsaufwand wird in welchen Kunden investiert? Wie werden die Kundensegmente entlang ihres Lebenszyklus betreut, um sie zu binden und zu entwickeln?

Defizite und Nachlässigkeiten bei der Kundensegmentierung ziehen zwangsläufig Fehlsteuerungen des Vertriebs nach sich. Falsche Prioritäten und unpassende Vertriebsaktivitäten führen nicht nur zum wirkungslosen Einsatz von teuren Vertriebsressourcen und unausgeschöpften Verkaufspotenzialen, sondern auch zu irritierten oder unzufriedenen Kunden, deren Erwartungen nicht erfüllt werden.

Kundensegmentierung ist eine gemeinsame Kernkompetenz von Marketing und Vertrieb. Diese Aufgabe sollte nicht nebenbei von Controllern bewältigt werden, sondern in der Hand von

Fotos: © iStockphoto



dafür speziell geschulten Zielkundenanalysten innerhalb der Vertriebsorganisation liegen. Kundenanalysen und Segmentierungen sind unverzichtbare Grundlagen für eine zielgerichtete Steuerung von Marketing- wie Vertriebsaktivitäten, vom Leadmanagement, über die Bestandskundenpflege und das Kampagnenmanagement bis hin zum Rückgewinnungsmanagement für Ex-Kunden. Dazu gehört auch die Ermittlung der für die Kundenorientierung erfolgskritischen Kennzahl des Customer-Lifetime-Value (CLV).

Wichtig ist dabei, dass Marketing und Vertrieb hier koordiniert arbeiten, das heisst auf eine gemeinsame Datenbank zurückgreifen, die gleichen Kriterien und die gleiche Methodik für die Segmentierung von Kunden und der Ableitung von Massnahmen anwenden. Das setzt voraus, dass die Kundensegmentierung zwingend von crossfunktionalen Teams übernommen wird, in denen das dazu erforderliche Kundenwissen, analytisches Know-how und die unterschiedlichen Nutzer von Kundensegmentierungsergebnissen zusammengeführt werden.

### 3. Von der Kundengrösse zum Kundenwert

Noch dominiert – gerade in der B-to-B-Welt – das schlichte Grössenprinzip. A, B, C, ist gleich gross, mittel, klein, ist gleich Betreuung durch KAM, Außendienst und Callcenter. In vielen Unternehmen korrelieren Umsatz- oder Ertragsgrösse eines Kunden recht statisch mit dem Umfang der gewährten individuellen Betreuung, Zusatzleistungen oder Preisvorteilen. Ein grosser Kunde darf spezielle Bedürfnisse haben, um deren Erfüllung sich bemüht wird. Kunden der zweiten oder erst recht der dritten Liga müssen mit Standardbehandlungen und zunehmend mit digitalen Serviceformen auskommen. Diese Vorgehensweise kann aus Kostensicht des Unternehmens sinnvoll sein und manchmal liegt in der Einfachheit der Schlüssel, aber im Vertrieb ist das Risiko hoch, dass es zum genauen Gegenteil von Kundenorientierung führt, weil innerorganisatorische Anforderungen und Ziele Kundenbedürfnisse überlagern.

Es geht aber nicht nur darum, dass die klassischen Grobsegmentierungen

ersetzt werden durch deutlich feinmaschigere Micro-Segmente bis hin zum Einzelkundenprofil. Entscheidend sind die Segmentierungskriterien. Und hier wird häufig ein wichtiger Aspekt übersehen: das Zukunftspotenzial eines Kunden. Die Klassifizierung von Kunden erfolgt noch viel zu oft vergangenheitsorientiert und bezogen auf finanzielle Ergebniskennzahlen. Sowohl für eine Aussage dazu, was ein Kunde für ein Unternehmen wert ist, als auch für eine Entscheidung darüber, wie Kunden am besten angesprochen und betreut werden, reicht die Umsatz- und Ertragshistorie nicht aus, weil einerseits die Zukunft weitgehend unberücksichtigt bleibt und auch die Besonder-







heiten des Kunden unberücksichtigt bleiben. Genau das macht den Ansatz des Customer-Lifetime-Value (CLV) so sinnvoll (Fader, 2012). CLV fragt danach, wer die profitabelsten Kunden in der Zukunft sein werden: Nicht die profitabelsten bisher und auch nicht bis Ende des Jahres, sondern langfristig. Das ist der Unterschied zwischen dem Verständnis eines Unternehmens als immer rückblickend bilanzierender Lebensabschnittsbegleiter oder als Ehepartner des Kunden. Zudem wird analysiert, welche speziellen Eigenschaften diese Kunden haben.

Eine wichtige Grundlage für diese Kundenwertberechnung sind die Transaktionsdaten der Vergangenheit. Ein einfaches Modell für die Kundenwertermittlung ist das RFMTC-Modell (dies steht für: Recency, Frequency, Monetary Value, Time, Churn-Rate). Ziel ist es zunächst, Muster im bisherigen Kaufverhalten zu identifizieren und daraus Vorhersagemodelle zum künftigen Kaufverhalten von Bestandskunden abzuleiten (Praller, 2019). Zum anderen werden für die Neukundenakquise und

die Ausgestaltung der Kundenbetreuungskonzepte nach gemeinsamen Merkmalen sehr treue und profitable Kunden gesucht, um ein besseres Verständnis der speziellen Bedürfnisse dieser Zielkunden zu entwickeln.

Eine kundenwertorientierte Vertriebssteuerung fokussiert darauf, den langfristigen Wertbeitrag identifizierter potenzialstarker Zielkunden für ein Unternehmen zu maximieren. Mit dem Customer-Lifetime-Value-Ansatz wird die Kundenbindung zum zentralen Vertriebsziel und die Bestandskundenentwicklung zur wesentlichen Komponente einer Wachstumsstrategie. Neukunden sind wichtig. Aber sie sind für die meisten Unternehmen weder der einzige, der wichtigste, der kostengünstigste noch der effizienteste Wachstumshebel. Die Basis für profitablen und nachhaltigen Unternehmenserfolg ist jedoch immer eine stabile Stammkundenbasis, die gepflegt und entwickelt wird.

Ein Beispiel für eine Vertriebsstrategie mit dem konsequenten Fokus auf die Wertoptimierung von Bestandskun-

den ist die Kinokette Cinemaxx. Cinemaxx verfolgt die Strategie „4 plus 1“, d.h. Kinogänger dazu zu bewegen, ein zusätzliches Mal ins Kino zu gehen. Es gibt keine gezielten Aktivitäten zur Neukundengewinnung. Die niedrige Frequenz der Besuche macht die Neukundenakquise zu teuer. Zudem ist es schwierig, potenzielle Nicht-Kunden gezielt und wirksam anzusprechen. Bei den Bestandskunden dagegen verfügt Cinemaxx über einen riesigen Daten-Pool, auf dessen Basis Kunden sehr gezielt und wirkungsvoll angesprochen werden können. Customer-Lifetime-Value ist daher deutlich mehr als nur eine weitere Vertriebskennzahl und ein Segmentierungskriterium, sondern steht für einen strategischen Vertriebs- und Wachstumsansatz.

Die Einführung des CLV-Ansatzes stellt den Vertrieb nicht nur deshalb vor Herausforderungen, weil er konzeptionell eine andere Herangehensweise an Kunden vorsieht und weitreichende vertriebsstrategische Auswirkungen hat, sondern auch operativ in Bezug auf die Informationsbeschaffung zu Kunden und deren Nutzung, also die Kombination von Datenverfügbarkeit und Methodenkompetenz. Zudem ist CLV nicht nur ein Vertriebsinstrument, sondern macht nur Sinn als eine zentrale Steuerungsgröße für Vertrieb, Marketing und Kundenservice.

Der Customer-Value-Ansatz wird beiden Seiten der Kundenorientierung gerecht. Einerseits der Kundenseite, mit ihren speziellen Problemen, Interessen und Bedürfnissen. Andererseits der Unternehmensseite, mit der Absicht zur gezielten Verfolgung von Ertragsinteressen. Sich ausschliesslich an den Bedürfnissen von Kunden zu orientieren und sich bedingungslos auf deren Erfüllung zu konzentrieren, ist in der Regel ebenso wenig erfolgversprechend wie die einseitige Fokussierung auf den Kundenertrag. Es kommt dar-

auf an, beide Interessen auszubalancieren und in der Vertriebssteuerung das Wissen um die Erwartungen und Anforderungen der Kunden genauso einfließen zu lassen, wie die Kenntnis darüber, bei welchen Zielkunden auf welchem Wege langfristig die grössten Gewinne realisiert werden können, weil es sich um Kunden handelt, die mit ihren Anforderungen und Erwartungen offensichtlich optimal zum Unternehmen passen. Mit dieser ausgewogenen ganzheitlichen Betrachtung können Vertriebsressourcen so eingesetzt werden, dass die langfristig aussichtsreichsten Kunden optimal betreut werden (Fürtbauer, Heemskerk, Menyhart, Wendt & Zerenko, 2017). Die Kunden, bei denen die verkauften Produkte und Dienstleistungen die höchste Wertschöpfung erzielen und die deshalb dem Unternehmen treu bleiben und für hohe Erträge sorgen werden, sollten im Fokus stehen (Zupancic, 2019). Herausforderung für die Markt- und Zielkundenanalyse ist es, diese passgenauen Kunden zu identifizieren, im Kundenbestand wie als Wachstumspotenzial im Markt. Es ist nicht die Aufgabe, jeden Kundenwunsch zu erfüllen, sondern das Angebot für ausgewählte Zielkunden zu optimieren, denen man etwas Besonderes und Relevantes bieten kann, um sich für diese unverzichtbar zu machen. Das ist aber immer nur in Bezug auf eine spezifische Zielklientel möglich (Godin, 2018).

#### **4. Beyond NPS: die Wiederentdeckung des analogen Gesprächs**

Die meisten Unternehmen haben verstanden, dass es notwendig ist, Kunden sehr gut zu kennen. Kundenorientierung ohne tiefes Kundenwissen ist nicht möglich. Ausdruck findet diese verbreitete Erkenntnis in der wachsenden Zahl von Fragebögen. Kunden wer-

den mittlerweile nach jedem Kauf bzw. der Inanspruchnahme einer Leistung, aufgefordert, eine Bewertung abzugeben. Kein Kundenkontakt bleibt mehr unhinterfragt. Die absolut schlankste Form der Kundenzufriedenheitsermittlung ist der aktuell wieder sehr beliebte Net Promoter Score (NPS), eine Methode, die der Unternehmensberater Fred Reichheld bereits 2003 zum ersten Mal beschrieben hat, und die aus einer kurzen und unkomplizierten Frage besteht: Würde Sie uns einem guten Freund weiterempfehlen? Antworten sind möglich auf einer Skala von 1 (unwahrschein-

lich) bis 10 (auf jeden Fall). Ausschlaggebend ist bei dieser Kennzahl der Anteil der Kunden, die eine 9 oder 10 gegeben haben. Das sind die wahren Fans (Reichheld, 2003).

Zu wissen wie sich der NPS im Zeitverlauf entwickelt, wie verschiedene Filialen eines Unternehmens im Vergleich abschneiden, kann durchaus aufschlussreich sein. Das Problem ist nur, dass keine konkreten Handlungsanweisungen aus dieser Kundenzufriedenheitskennzahl abgeleitet werden. Der Kunde bleibt ohne weitergehende Befragungen eine Blackbox. Ein NPS-Wert ist zunächst einmal genauso erkenntnisreich wie ein Like. Was machen, wenn der NPS fällt? Einen weiteren Fragebogen verschicken? Und wenn der NPS steigt? Sich einfach zufrieden zurücklehnen?

Online-Fragebögen sind ebenso leicht zu gestalten wie auszuwerten. Das ist auch einer der Hauptgründe für deren inflationären Einsatz. Dagegen wird die Möglichkeit, zum Hörer zu greifen und einen Kunden anzurufen, sich mit ihm zu einem Gespräch zu verabreden oder ihm einmal bei seiner Arbeit und dem Einsatz des verkauften Produktes zuzuschauen, zu wenig genutzt. Dabei sind die direkten und analogen Formen des Kundenkontakts immer noch unverzichtbar, um wirklich herauszufinden, was Kunden bewegt (Kenny, 2019). Ohne die regelmässige Überprüfung von Annahmen durch Tiefeninterviews mit Kunden verringern sich die Aussichten, dass neue Vertriebsstrategien, Serviceangebote oder Vorhaben zur Vertriebsprozessoptimierung erfolgreich sein werden. Genauso wie ein Vertriebsteam nicht ausschliesslich über ein CRM-Tool geführt werden kann, sondern gute Führung auf den direkten Kontakt mit Mitarbeitern angewiesen ist.

Wer sollte dafür zuständig sein? Grundsätzlich alle Mitarbeiter aus Be-

### **Kernthesen**

- 1.** Die Rahmenbedingungen in vielen Vertriebsorganisationen machen es fast unmöglich für Vertriebler, sich wirklich auf Kunden zu konzentrieren und die vom Kunden benötigte Unterstützung beim Kaufprozess zu bieten.
- 2.** Kundenorientierung setzt voraus, dass Unternehmen ein neues Verständnis von Kundenwert und Kundennutzen entwickeln.
- 3.** Kundenorientierung ist keine Expertendomäne und kein organisatorisch abgrenzbares Tätigkeitsfeld, sondern muss ein übergreifender und zentraler Aspekt der Unternehmenskultur und des Mitarbeiterselbstverständnisses werden.
- 4.** Der Mitarbeiter ist König. Zwischen Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit gibt es einen direkten und positiven Zusammenhang.

reichen, deren Tätigkeit hohe Relevanz für Kunden hat, und das sind Produktentwicklung, Marketing, Vertrieb und Kundenservice. Direkter Kundenkontakt bedeutet aber nicht automatisch, dass man sich auch aktiv und offen mit Kunden beschäftigt und über ein hohes Kundenverständnis verfügt. Unternehmen müssen wieder lernen zuzuhören, was Kunden wirklich wollen. Sich ohne Verkaufsabsicht mit Kunden beschäftigen, ist weder Luxus noch ineffizientes Verhalten, sondern eine Notwendigkeit. In der Praxis haben Marketingabteilungen in der Regel kaum direkten Kontakt zu Kunden (Herman & Pfläging, 2015). Klassische verkaufszielgetriebene Hochleistungs-Vertriebsstrukturen haben zwar vielfältigen Kundenkontakt, aber dieser erfolgt mit einer klaren Eigeninteressenverfolgung. Die wirkliche Beschäftigung mit dem Kunden unterliegt meistens im Konflikt mit monetären Anreizstrukturen (Kords, 2018).

Es wäre sinnvoll, wenn Mitarbeiter aus dem Marketing regelmässig den Aussendienst begleiten oder ein paar

Tage in einer Filiale arbeiten würden. Produktentwickler sollten Kunden an der Produktentwicklung beteiligen und Vertriebsmitarbeiter Vor-Ort-Termine mit Kunden organisieren, um zu sehen, wie Produkte tatsächlich genutzt werden und welche Probleme auftreten (Schober-Ehmer & Ehmer, 2019). Bei der Heidelberger Druckmaschinen AG ist dies mittlerweile selbstverständliche Praxis. Vorausgegangen ist jedoch eine kleine Kulturrevolution, in der das Verhältnis zwischen Kunden und Unternehmen komplett neu definiert wurde. Kundenorientierung als Neuland und gesamtunternehmerische Herausforderung (Schröder, 2017).

Bei einem kundenorientierten Unternehmen sollte es eine Erwartung an Mitarbeiter und ein festes Element der Aufgabenbeschreibung in den Bereichen Produktentwicklung, Marketing, Vertrieb und Kundenservice sein. Mitarbeiter müssen unterstützt werden durch Schulungen, durch ausgearbeitete Formate, in denen Kunden befragt werden. Und es muss sichtbar gemacht werden, wie die Ergebnisse genutzt

werden und Einfluss auf Entscheidungen und den Geschäftserfolg haben.

## 5. Kundenorientierung als Way of life aller Mitarbeiter

Der Kunde gehört dem Vertrieb. Der Vertrieb ist verantwortlich für die Kunden. Dieses Verständnis ist ebenso verbreitet wie dysfunktional. Die Möglichkeit, auf einen Kunden zu treffen und Einfluss auf die Kundenerfahrung zu nehmen, besteht bei sehr vielen Mitarbeitern. Und selbst wenn kein direkter Kundenkontakt besteht, leisten viele Mitarbeiter aus dem Hintergrund Beiträge zur Kundenzufriedenheit. Dem Kunden zu dienen, sollte daher jeder Mitarbeiter als seine Aufgabe verstehen, die nicht an einen speziellen Fachbereich wegdelegiert werden kann.

Jeder Fachbereich sollte für sich definieren, was für ihn Kundenorientierung bedeutet und wie ein Zusatznutzen für Kunden geschaffen werden kann. Ob es ein Fahrer ist, der Produkte ausliefert, eine Technikerin, die eine Maschine repariert, der Mitarbeiter am Empfang oder in der Filiale, jeder Mitarbeiter kann immer entweder einfach nur seine Kernaufgabe erfüllen oder das Ziel verfolgen, seine Tätigkeit in den Dienst von Kunden zu stellen, dessen Erwartungen zu übertreffen und den Kundenkontakt dazu zu nutzen, wichtige Informationen zu erhalten. Unmöglich wird dies jedoch, wenn es Zeitvorgaben für die Dauer von Telefonaten gibt, die Termine eines Servicemitarbeiters zu eng getaktet sind oder durch variable Vergütung das Bedürfnis nach Verdienstopptimierung geweckt wird. Kundenorientierung ist immer eine strategische Unternehmensentscheidung und eine permanente und bereichsübergreifende Führungs- und Kommunikationsaufgabe. Kundenorientierung

### Handlungsempfehlungen

1. Bevor Vertriebsorganisationen beginnen, Mitarbeitern Kundenorientierung zu vermitteln, Kommunikationsschulungen anzubieten und die Beratungskompetenz zu steigern, müssen das Verhältnis des Unternehmens zu seinen Kunden und der Zweck des Vertriebs neu definiert werden.
2. Jeder Fachbereich sollte abgeleitet aus der Kundennutzenstrategie des Unternehmens für sich definieren, was Kundenorientierung konkret bedeutet und welcher Beitrag geleistet werden kann, um Zusatznutzen für Kunden zu schaffen.
3. Kundenorientierung beginnt bei den Bestandskunden. Sie bilden die Basis für nachhaltiges Unternehmenswachstum.
4. Zielkundensegmentierung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Der Fokus sollte auf den Zielkunden liegen, bei denen die eigenen Produkte und Dienstleistungen die höchste Relevanz und Passgenauigkeit besitzen.
5. Der persönliche Kontakt zu Kunden ist unverzichtbar und muss systematisch gepflegt werden. Er kann nicht durch digitale Kommunikation und Zufriedenheitsbefragungen ersetzt werden.


rientierung darf nicht nur Raum in der Marketingrhetorik finden, sondern muss zum Way of life des gesamten Unternehmens werden.

Ein Dienstleister für die Entsorgung von Bauschutt hat festgestellt, welche Relevanz die Fahrer haben, die die Mulden, in denen der Bauschutt gesammelt und abtransportiert wird, zu den Baustellen – d.h. den Kunden – bringen und abholen. Werden die Mulden dort abgestellt, wo Kunden sie brauchen oder wo es für den Fahrer am günstigsten ist? Stehen die Mulden im Weg? Werden weitere Mulden benötigt oder weniger? Um das herauszufinden, müssten die Fahrer mit einem Verantwortlichen auf der Baustelle sprechen. Das geschieht aber nicht, weil die Fahrer dies zum einen nicht als ihre Aufgabe betrachten und weil es zum anderen Zeit kostet, die nicht eingeplant ist. Was im Gegenteil passiert, ist, dass das Verhalten der Fahrer viele Beschwerden verursacht, mit denen sich dann der Vertrieb beschäftigen muss. Die Lösung ist naheliegend: Die Fahrer werden zu Kundenservice-Mitarbeitern umgeschult. Schon bei der Mitarbeitersuche wird darauf geachtet, ob sich Fahrer als Ansprechpartner für Kunden eignen. Aber auch bei der Zeitplanung wird darauf geachtet, dass kein Zeitdruck erzeugt wird, der verhindert, dass die Fahrer die Bedürfnisse des Kunden und die Situation auf der Baustelle aus dem Blick verlieren. Dies passiert jedoch nicht, weil das Management dies nicht als dringliche Aufgabe betrachtet und der Vertrieb nicht in der Lage ist, das Verhalten der Fahrer zu ändern. Eine vergebene Chance, wie in so vielen Unternehmen.

## 6. Der Mitarbeiter ist König

Kundenorientierung beginnt im Unternehmen bei den Mitarbeitern, noch

bevor der erste Kunde überhaupt ins Spiel kommt. Eine der zentralen Führungsaufgaben im Vertrieb ist es, mit der Gestaltung der Arbeitsbedingungen die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass Mitarbeiter kundenorientiert handeln können und wollen. Das umfasst Schulungen, genügend Ressourcen und Zeit für Tätigkeiten, ausreichende Entscheidungskompetenzen, Aufgabenbeschreibungen und Tätigkeitsprofile, Zielgestaltung und Anreizinstrumente, aber auch ein vertrauensvolles und motivierendes Arbeitsumfeld. Kundenorientierung ist keine Expertendomäne und kein organisatorisch abgrenzbares Tätigkeitsfeld, sondern muss zentraler Aspekt der Unternehmenskultur und des Mitarbeiterselbstverständnisses werden. Komplex und aufwendig ist in diesem Prozess vor allem die Kommunikation. Der zentrale Treiber von Veränderungen ist dauerhafte Kommunikation, denn nur darüber können neue Sichtweisen etabliert werden.

Das bedeutet, dass Kundenorientierung nicht mit der Arbeit am Kunden, sondern mit der tiefgreifenden Veränderung der eigenen Organisation und Gestaltung interner Zusammenarbeit beginnt (Weber, 2017). Ein kompetenter und zufriedener Vertriebs- oder Servicemitarbeiter wird komplett anders auftreten und auf den Kunden wirken als ein Kollege unter Zeit- und Abschlussdruck, der gerade die Unzufriedenheit über verfehlte Vertriebsziele seines Vorgesetzten zu spüren bekommen hat. Zwischen Kundenzufriedenheit und Mitarbeitermotivation gibt es einen direkten und positiven Zusammenhang. Noch vor einem Customer-Experience-Manager sollten Unternehmen daher einen Chief-Employee-Experience-Officer beschäftigen, um die internen Voraussetzungen bei Mitarbeitern für Kundenorientierung zu schaffen. 

## Literatur

- Deloitte & Medallia (2017). The Business Case for a Customer-Centric Culture. Abgerufen von <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-allian-deloitte-medallia.pdf>
- Dixon, M. (2018). Reinventing Customer Service. In Harvard Business Review, November-December issue, 82–90.
- Fader, P. (2012). Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage, (2. Aufl.). Philadelphia: Wharton Digital Press.
- Fürtbauer, D., Heemsker, M., Menyhart, D., Wendt, R. & Zerenko, C. (2017). Chefsache Vertriebseffizienz. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Godin, S. (2018). This is Marketing. You can't be seen until you learn to see. London: Portfolio Penguin.
- Gündling, C. (2018). Letzter Aufruf Kundenorientierung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hermann, S. & Pfläging, N. (2015). Bye-bye Marketing-abteilung. Acquisa, 1, 52–62.
- Kenny, G. (17.01.2019). Customer Surveys are no substitute for actually talking to customers. Harvard Business Review online. Abgerufen von <https://hbr.org/2019/01/customers-surveys-are-no-substitute-for-actually-talking-to-customers>
- Kords, U. (2018). Kundenorientierung und Hyperkontrolle. Sales Excellence, 5, 24–27.
- Kords, U. (2018). Digitalisierung ist die Wiedereinführung des Kunden. Wirklich? Branchentrends im Dialogmarketing, 7, 1–5.
- Praller, L. (2019). Loyalität und Kundenwert sicher voraussagen. Sales Excellence, 7–8, 48–51.
- Reichheld, F. (2003). The number you need to know. Harvard Business Review, December issue. Abgerufen von <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>
- Schober-Ehmer, H. & Ehmer, S. (24.01.2019). Letztlich Kollaboration. Worauf es in Organisationen jetzt ankommt. Abgerufen von [https://changex.de/Article/essay\\_schober\\_ehmer\\_letztlich\\_kollaboration](https://changex.de/Article/essay_schober_ehmer_letztlich_kollaboration)
- Schröder, D. (2016). Prinzip Symbiose. Wie ein bayerischer Döbelhersteller seine Kunden umgarnt, um mit begrenzten Mitteln auf einem schwierigen Markt zu bestehen. Brandeins, 3. Abgerufen von <https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2016/das-neue-verkaufen/prinzip-symbiose>
- Schröder, D. (2017). Und immer an den Kunden denken! Bei Heidelberg waren sie früher arrogant, dann beinahe pleite – und legten schließlich das Ruder um. Brandeins, 10, 40–47.
- Weber, A. (2017). Digitalisierung – Machen! Machen! Machen! Wie Sie Ihre Wertschöpfung steigern und Ihr Unternehmen retten. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Zupancic, D. (2019). Sales Drive. Wiesbaden: Springer.

# Customer-Education – Möglichkeiten und Grenzen im Marketing- Management

---

Customer-Education erfährt in den letzten Jahren zunehmendes Interesse im Marketing. Der vorliegende Beitrag zeigt an ausgewählten Beispielen auf, welche nutzbringenden Einsatzmöglichkeiten sich mithilfe von Customer-Education für Unternehmen ergeben, aber auch, welche Grenzen diesbezüglich zu beachten sind. In diesem Zusammenhang werden, unter Einbeziehung erziehungswissenschaftlicher Erkenntnisse, auch weiterführende Ansätze des Konzeptes diskutiert.

**Marie-Sophie Schönitz, M.Sc., Jana Stolz-Römmermann, M.Sc., Univ.-Prof. Dr. Florian Siems**



In den letzten 15 Jahren wird vermehrt „Customer Education“ (CE) als „neuer“ Ansatz im Marketing-Management diskutiert. So schlagen z.B. Ettenson, Conrado und Knowless (2013) vor, statt der „klassischen“ 4 Ps des Marketings die Marketinginstrumente in SAVE umzubenennen, da unter „Product“ heute „Solution“, unter „Place“ heute „Access“, unter „Price“ heute „Value“ – und unter Kommunikation heute „Education“ zu verstehen ist (vgl. hierzu auch Wani, 2013).

Konkret definiert werden kann CE z.B. als „... jegliche von einem Unternehmen planvoll initiierte Lernaktivität zur Befähigung bestehender Kunden (sowohl Business-to-Consumer/B-to-C als auch Business-to-Business/B-to-B) zu einem vom Unternehmen beabsichtigten, [leistungs]bezogenen Konsum, mit dem Ziel, die Kundenbeziehung nachhaltig zu verbessern oder zu stärken“ (Stolz, Siems & Niemand, 2019, S. 286; vgl. hierzu auch Harmeling, Moffet, Arnold & Carlson, 2017). CE liefert damit auch einen theoretischen Rahmen für aktuelle Praxisansätze wie z.B. Gamification und Storytelling.

Die Idee, Kunden zu erziehen, ist dabei nicht neu (Brunetti, Bonfanti & Vigolo, 2016; Stepanek, 1980), die theoretischen Ursprünge von CE im Marketing reichen bis in die 1970er-Jahre zurück (McNeal, 1978; Meer, 1984; Seitz, 1972). Gerade in den letzten Jahren erfährt das Konzept jedoch vermehrt Aufmerksamkeit in Forschung und Praxis (Aubert, 2007; Antonios, 2011; Bell, Auh & Eisingerich, 2017; Brunetti, Bonfanti & Vigolo, 2016; Islam & Akagi, 2018). Insbesondere aufgrund des unverändert anhaltenden Trends der zunehmenden Integration von Kunden in Leistungserstellungsprozesse von Unternehmen sowie der Digitalisierung ist eine weitere Zunahme der Relevanz zu erwarten.

Ziel des vorliegenden Beitrages ist es daher, zunächst ausgewählte bisherige Ansätze der CE und die Implikationen für die Praxis hieraus aufzuzeigen. Zudem werden die Grenzen der Anwendung des Konzeptes erörtert sowie, unter Bezugnahme auf Theorien der Erziehungswissenschaften, weiterführende Ansätze thematisiert.

### **Möglichkeiten von Customer-Education**

Einer der grossen Trends der letzten 20 Jahre, der das Marketing-Management nachhaltig geprägt und verändert hat, ist die Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozess (Bruhn & Stauss, 2009; Bruhn & Hadwich, 2015). Während Kundenintegration früher lediglich als ein blosses Merkmal vieler Dienstleistungen betrachtet wurde, stellt sie heute eine – weit über Dienstleistungen hinausgehende – mögliche Strategie dar, die es Unternehmen u.a. ermöglicht, sehr individuellen Kundenbedürfnissen gerecht zu werden und teilweise gleichzeitig Kostenvorteile zu realisieren (Bruhn & Stauss, 2009; Bruhn & Hadwich, 2015). Als Beispiele aus der Unternehmenspraxis lassen sich hier u.a. Ikea-Möbel (welche der Kunde selbst auswählt, im Lager herausucht, nach Hause transportiert und aufbaut), individuell zusammengestellte Nahrungsmittel (z.B. Subway, mymuesli) oder auch Online-Ticket- bzw. Self-Check-in-Systeme von (öffentlichen) Verkehrsbetrieben bzw. Fluggesellschaften anführen.

Eines der grossen Risiken der Kundenintegration besteht darin, dass sich der Kunde durch die eigene Beteiligung überfordert fühlt (vgl. z.B. Kurzmann & Reinecke, 2009; Siems, 2014). Dies kann zum einen dazu führen, dass er Fehler macht und so Mängel bei der Leistung

#### **Marie-Sophie Schönitz, M.Sc.**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der TU Dresden

marie-sophie.schoenitz@tu-dresden.de  
Tel.: +49 (0) 351 463-37148  
<https://tu-dresden.de/bu/wirtschaft/marketing>

#### **Jana Stolz-Römmermann, M.Sc.**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der TU Dresden

jana.stolz-roemmermann@tu-dresden.de  
Tel.: +49 (0) 351 463-37148  
<https://tu-dresden.de/bu/wirtschaft/marketing>

#### **Univ.-Prof. Dr. Florian Siems**

Lehrstuhlinhaber TU Dresden

florian.siems@tu-dresden.de  
Tel.: +49 (0) 351 463-37148  
<https://tu-dresden.de/bu/wirtschaft/marketing>

### **Danksagung**

Die AutorInnen danken den beiden anonymen GutachterInnen für ihre wertvollen Hinweise, die wertschöpfend in die vorliegende Fassung eingegangen sind.



oder Beschädigungen bei den Produktionsmitteln auftreten. Darüber hinaus ist es möglich, dass der Kunde nicht alle für ihn wichtigen Funktionen und Möglichkeiten eines Produktes oder einer Dienstleistung erkennt bzw. versteht. Im Extremfall kann er sogar an der ihm überfordernden Integration verzweifeln („Customer Burnout“, vgl. Moutongho Nzengue, N’Goala & Kreziak, 2012; Becker, Ebert & Semmler, 2014).

Genau hier bestehen zentrale Ansatzpunkte für CE. Diese kann ...

- ... durch Hinweise/Anleitungen dem Kunden den Ge- bzw. Verbrauch von Leistungen vor/während/nach dem Konsum erklären/ermöglichen/erleichtern.
- ... durch Schulung/Beratung den Kunden dazu befähigen, dass dieser die mit der in Anspruch genommenen (komplexen) Leistung verbundenen Prozesse besser versteht und die Leistung höher wertschätzt.
- ... durch professionell gestaltete Lernangebote/Kundenprogramme zu einer positiveren Kundenwahrnehmung beitragen.
- ... durch zielgruppengerechte Lernformen den Kunden zu einer effektiven Mitwirkung am Wertschöpfungsprozess befähigen.
- ... durch frühzeitiges Aufzeigen leistungsrelevanter Informationen kundenseitiger Frustration vorbeugen bzw. Beschwerden vermeiden.

Neben diesen Ansätzen, die im weitesten Sinne auf das Ziel einer Wissensvermittlung ausgerichtet sind, umfasst das Konzept CE aber auch unterschiedliche Möglichkeiten zur Vermeidung von kundenseitigem Fehlverhalten. CE kann folglich zudem ...

- ... durch das Aufzeigen von Regeln/Geboten/Verboten verhindern, dass weder die Leistung selbst noch der Kunde, andere Kunden oder die Produktionsmittel Schaden nehmen.

Die durch CE generierbaren Vorteile sind folglich vielfältig. Sowohl seitens des Unternehmens als auch seitens des Kunden lassen sich positive Effekte aus entsprechenden Massnahmen ableiten. Firmen ziehen hierbei u.a. einen Nutzen aus der Erhöhung der Kundenzufriedenheit, der Kundenloyalität sowie des Kundenvertrauens. Infolge dessen können Wettbewerbsvorteile in Form einer gesteigerten Differenzierung sowie einer stärkeren Kundenbindung resultieren. Kunden wiederum profitieren, indem sie in ihrer Entscheidungsfindung unterstützt werden. So können mittels CE Unsicherheiten abgebaut und folglich bestehende Bedürfnisse bzw. Erwartungen besser befriedigt werden (Brunetti, Bonfanti & Vigolo, 2016; Suh, Greene, Israilov & Rho, 2015). Die nachstehend aufgeführten Ansätze zur CE liefern direkte Managementimplikationen.

Ein Ansatz der Kundenerziehung kann z.B. darin bestehen, das aus der Produktionswissenschaft stammende Poka-Yoke-Prinzip auf Kunden zu übertragen („Kunden Poka Yoke“, vgl. z.B. Brust, Papen, Schumacher & Siems, 2015). Ziel dieses Prinzips ist es, menschliche Fehlhandlungen mithilfe möglichst einfacher Mechanismen zu vermeiden (Shahin & Ghasemaghaei, 2010). Als Begründer des in den 1960er-Jahren entwickelten Konzeptes gilt der japanische Ingenieur Shigeo Shingo, der seinerzeit für Toyota tätig war (Shahin & Ghasemaghaei, 2010). Im Bereich der CE könnte beispielhaft ein automatisiertes Erinnerungsmanagement dazu beitragen, dass Leistungen auf die vom Unternehmen intendierte Art und Weise in Anspruch genommen werden bzw. langfristig für den Kunden nutzbar bleiben. Bezogen auf den Bereich Software können hier z.B. Hinweise zum Updaten oder auch zum Ablaufen bestimmter Zertifikate genannt werden.

Zudem kommt CE eine zentrale Bedeutung beim „Customer Onboarding“ – dem Prozess des Kennenlernens unternehmerischer Dienstleistungsangebote zu. Customer-Onboarding wird aktuell insbesondere im Kontext von Software- und Finanzdienstleistungen diskutiert. Dabei stellt sich immer häufiger die Frage, inwieweit und an welchen Stellen digitale Angebote eine persönliche Bera-



## Zusammenfassung

Aufgezeigt wird, was Customer-Education ist und welche Möglichkeiten der Ansatz für das Marketing-Management bietet. Darüber hinaus werden die Grenzen bei der Anwendung des Konzeptes betrachtet. Abschliessend werden weiterführende Ansätze hinsichtlich eines besonders geeigneten „Kundenerziehungsstils“ im Marketing präsentiert.

erzählen können (Voorhees et al., 2017). Ein Beispiel zur digitalen Umsetzung im Kontext der Kundenerziehung sind z.B. Online-Hypotheken-Kalkulatoren auf Webseiten von Banken, mithilfe derer potenziellen Kunden Kompetenzen im Finanzbereich vermittelt werden können (Fürstenau & Hommel, 2019).

Ein vielversprechender CE-Ansatz besteht darüber hinaus darin, Lerninhalte (z.B. Produktinformationen und Anleitungen) in Form von Spielen zu vermitteln. Ein Grund hierfür ist, dass Elemente von Gamification und Advergames dazu in der Lage sind, (potenzielle) Kunden während des Lernprozesses in einen Flow-Zustand zu versetzen. Dies geschieht, wenn das Anspruchsniveau einer Tätigkeit den Kapazitäten des Ausübenden entspricht. Auf diese Weise kann dieser vollkommen in seiner Tätigkeit aufgehen und das Zeitgefühl verlieren, wodurch eine erhöhte Lernleistung resultieren kann (Kiili, 2005). Durch den Flow-Effekt kann bspw. auch die Wirkung von Lern-Videos intensiviert werden.

Doch nicht nur Gaming-Elemente, sondern auch die Nutzung von Storytelling als Mittel zur Wissensvermittlung stellt einen erstrebenswerten Ansatz zur CE dar. So ist die Wirkung von Storytelling zur Steigerung von Interesse und Lernerfolg im pädagogischen Bereich bereits seit einiger Zeit belegt (Fawcett & Fawcett, 2011). Eine gut

erzählte Geschichte bleibt demnach länger im Gedächtnis (Delgado & Escalas, 2004) – ein Effekt, der in vielen Bereichen der CE vielversprechend sein dürfte. Dabei offeriert bspw. im Online-Kontext insbesondere die Einbeziehung von Influencern vielfältige Möglichkeiten (Craig, 2015).

### Grenzen von Customer-Education

Neben den exemplarisch aufgezeigten Möglichkeiten sind jedoch auch Grenzen der CE zu beachten. Diese werden im Folgenden thematisiert.

Zunächst ist zu beachten, dass ein Kunde auch – bewusst oder unbewusst – „falsch“ erzogen werden kann. So kann z.B. ein sehr intensiver Einsatz von Rabattpolitik die Kunden zu „Smart Shoppern“ erziehen, was zu einer (wenig erstrebenswerten) Kundenbindung in Form von „Cold Loyalty“ führen kann. Der Kunde kehrt bei dieser Art der Bindung zwar ggf. immer wieder zum selben Anbieter zurück, allerdings wird er auch zunehmend preissensibler. Dies bringt den Nachteil mit sich, dass die Bereitschaft, den Anbieter bei einem günstigeren Angebot zu wechseln, grösser ist, als es ohne das angelernte Verhalten der Fall gewesen wäre (vgl. z.B. Siems & Röhr, 2017).

Manche Kunden können zudem durch zu intensive Erziehung zu unselbstständig werden. Vergleichbar dem

Effekt, als Ortsunkundiger in einer fremden Stadt einem ortskundigen Führer blind hinterherzulaufen – und danach selbst den Weg nicht mehr wieder zu finden. Dieses Phänomen thematisieren auch aktuelle Diskussionen in den Erziehungswissenschaften: So warnt bspw. der Hirnforscher Gerald Hüther vor den negativen Folgen eines zu starken Eingreifens der Eltern in das Verhalten ihrer Kinder, da dadurch mitunter die natürliche Entdeckerfreude dieser beeinträchtigt wird (Metzler, 2019; Keller, 2015). Analog ist auch in Kunden-Unternehmens-Beziehungen in manchen Fällen zu vermuten, dass es (zumindest bis zu einem gewissen Grad) auch hier nicht zielführend ist, dem Kunden jeden (Denk-) Aufwand abzunehmen.

In vielen Fällen kann es zudem von Nutzen sein, nicht allein zu erziehen, sondern die Erziehung auf weitere Parteien aufzuteilen. Gemäss dem afrikanischen Sprichwort „Um ein Kind zu erziehen, braucht man ein ganzes Dorf“, scheint es durchaus vorteilhaft, Erziehung möglichst nicht nur losgelöst als Aufgabe eines Einzelnen oder einer einzelnen Gruppe zu betrachten, sondern vielmehr als sinnvolles Zusammenspiel mehrerer (Natorp, 1974). So könnten bspw., in Analogie zu Geschwistern bei der Kindererziehung, andere Kunden als Co-Erzieher betrachtet werden (Brock, 2008). Auf eine Erziehung des Kunden durch andere Kunden zu setzen, könnte nicht nur zu einer gesteigerten Effizienz beitragen, sondern ggf. auch Wahrnehmungsvorteile schaffen, wenn ein Kunde den Anweisungen anderer Kunden mehr Aufmerksamkeit beimisst als dem „bevormundenden“ Unternehmen. Gerade dieser Bereich und auch damit einhergehende Managementmöglichkeiten im Sinne eines C-to-C-Marketings (vgl. hierzu z.B. Nicholls, 2010; Zhang, 2019) haben leider bisher noch wenig

Beachtung in Wissenschaft und Praxis erfahren, obwohl hier grosse Potenziale (gerade auch mit zunehmender Relevanz von Influencern im Bereich Social Media) zu vermuten sind. So ist es aus unternehmerischer Perspektive z.B. wichtig, dafür Sorge zu tragen, dass digitale Kommunikationskanäle durch gut ausgebildetes, kontinuierlich geschultes Personal gepflegt werden, um ein professionelles Bild nach aussen (und innen) zu vermitteln. Dies scheint insbesondere auch vor dem Hintergrund sog. (virtueller) Shitstorms notwendig: Nur wenn ein Unternehmen bzw. dessen Mitarbeitende professionell in einer derartigen Situation reagieren, können negative Langzeitschäden abgewendet werden. Bereits bei der Implementierung der unternehmenseigenen Social-Media-Strategie sollten folglich entsprechende Ressourcen eingeplant werden.

Wenn andere Kunden die Erziehung (mit-)übernehmen, ist zudem noch ein weiterer Vorteil denkbar: Aus der Word-of-Mouth-Forschung, die sich der Mund-zu-Mund-Kommunikation zwischen Nachfragern widmet, ist bekannt, dass die Einstellung eines Kunden selbst, der einem anderen (potenziellen) Kunden positiv über einen Anbieter berichtet, allein durch das Erzählen noch einmal positiv verstärkt wird („Selbst-Suggestions-Bindungseffekt“, vgl. Helm, 2008). Entsprechend kann vermutet werden, dass ein Kunde, der einem anderen Kunden etwas erklärt, selbst auch noch einmal etwas lernt – und ggf. auch hier einen (positiven) Bindungseffekt für das Unternehmen empfindet, dessen Rolle er (vorübergehend) einnimmt. Eine konkrete Umsetzungsperspektive stellen in diesem Zusammenhang z.B. sog. Communities of Practice (CoP) dar. Hierunter werden praxisbezogene Gemeinschaften von Personen verstan-

den, die sich mit ähnlichen Aufgaben konfrontiert sehen und diesbezüglich voneinander sowie miteinander lernen wollen (Lave & Wenger, 1991). Solche CoPs können aktiv unternehmensseitig implementiert und gefördert werden. So organisiert bspw. das Unternehmen Vorwerk gemeinschaftliche Kochkurse für Hobbyköche, die Interesse an Vorwerks Küchenhelfer Thermomix haben. Ergänzt werden diese analogen Gemeinschaftsangebote durch digitale Vernetzungsmöglichkeiten. So können die Kunden untereinander u.a. über Instagram, Facebook oder YouTube in Kontakt treten (Vorwerk, o. J.).

Grundsätzlich ist gleichzeitig zu beachten, dass bestimmte Grenzen dessen, was ein Kunde hinsichtlich der Er-

ziehung durch andere Kunden zu ertragen bereit ist, natürlich nicht überschritten werden dürfen bzw. auch rechtliche Grenzen zu beachten sind. Dies betrifft z.B. die Erziehung von Kunden durch Mitkunden in Form von „Prangering“, bei der Fehlverhalten z.B. über Social-Media-Kanäle (zumeist ohne Zustimmung des Geahndeten) öffentlich der Kritik ausgesetzt wird (vgl. Erlinger, 2017). In diesem Zusammenhang sei auch auf grundsätzlich bestehende Grenzen aus rechtlicher und wirtschaftsethischer Sicht hingewiesen, die z.B. auch relevant werden, wenn Kinder, als besonders schutzbedürftige Personen, Teil von CE werden.

Eine weitere Grenze der CE ergibt sich hinsichtlich ihrer Effizienz. Analog zu anderen Marketinginstrumenten ist auch bei diesem Konzept davon auszugehen, dass der Kundennutzen tendenziell degressiv, die Kosten aber ggf. eher linear bzw. progressiv mit zunehmender Ausprägung der Instrumente ansteigen werden. Ferner könnte der kundenseitige Nutzen aufgrund von – durchaus zu erwartender – Kundenreaktanz ab Überschreitung einer bestimmten Erziehungintensität sogar rückläufig sein. Analog zu dem vergleichbaren Effekt z.B. im Relationship-Marketing (Bruhn & Georgi, 2017) ist daher unbedingt zu beachten, dass CE nicht maximiert, sondern optimiert werden sollte.

Im Hinblick auf den optimalen Einsatz von CE kommt dabei nicht nur die Frage auf, wieviel an Kundenerziehung dem Idealmass nahekommt, sondern auch, welche Inhalte dem Kunden primär vermittelt werden sollten. So kann einerseits angenommen werden, dass die Vermittlung aller produktrelevanten Informationen wohl in den meisten Fällen zu einer Überforderung des Kunden führen würde. Andererseits schöpft ein zu geringes Mass an CE die

## Kernthesen

1. Customer-Education ist angesichts des anhaltenden Trends der Kundenintegration sowie der Digitalisierung in vielen Branchen zunehmend relevant.
2. Customer-Education bietet einen Nutzen für Unternehmen, z.B. in Form von Effizienzvorteilen und einer Verbesserung der Kundenbeziehung.
3. Beim Einsatz von Customer-Education sind bestimmte Risiken bzw. Grenzen zu beachten.
4. Neue Erkenntnisse für das Management können auch aus der Übertragung von Erziehungsstilen (insbesondere dem autoritativen Stil) auf das Marketing gewonnen werden.

damit verbundenen Potenziale mitunter nur unzureichend aus. Es gilt demnach, einen „gesunden Richtwert“ festzulegen. Hier kann das Paretoprinzip eine Hilfestellung bei der Priorisierung liefern. Dieses besagt, dass in etwa 80% eines Effektes auf circa 20% der zugehörigen Ursachen zurückzuführen sind. Es bietet sich somit an, bei der Konzeptionierung von CE-Trainings diejenigen spezifischen Leistungen (20%) zu fokussieren, die ein Grossteil der Kunden (80%) am häufigsten nutzt. Auf diese Weise werden mit hoher Wahrscheinlichkeit genau solche Themen berücksichtigt, bei der die Mehrheit der Kunden Hilfe benötigt (Weber, 2018).

Eine weitere Grenze – in Form eines Risikos – ist das Paradox der CE (Bell & Eisingerich, 2007). Dieses beschreibt im Kern, dass Kundenerziehung, die den Kunden im eigentlichen Sinne stärker an das Unternehmen binden soll, diesen mit soviel Know-how ausstattet, dass dieser schliesslich zur Konkurrenz wechselt. Das Paradox fokussiert folglich auf solche Probleme, die durch eine zu gute Erziehung entstehen können. Obwohl diese Schlussfolgerung durchaus nachvollziehbar erscheint, zeigen empirische Untersuchungen, dass die Angst – zumindest in Teilen – unbegründet ist. So resultiert eine hohe erworbene Kundenexpertise nicht automatisch in einer geringeren Loyalität des Kunden (Bell & Eisingerich, 2007; Suh et al., 2015).

Ein Grund, der Unternehmen an der Umsetzung von CE hindern kann, sind Bedenken davor, durch entsprechende Massnahmen zu viel Wissen an den Kunden preiszugeben. Dies resultiert im Worst Case in dem Verlust von Wettbewerbsvorteilen (Bell, Auh & Eisingerich, 2017; Eisingerich & Bell, 2009). Dass es entgegen dieser Annahme durchaus von Vorteil sein kann, die unternehmerische „Blackbox“ durch

CE-Ansätze (zumindest ein wenig) zu öffnen, lässt sich wie folgt begründen. Zum einen erwarten Kunden von Unternehmen bzw. Marken vermehrt Ehrlichkeit und Transparenz (Bell, Auh & Eisingerich, 2017). Zum anderen legen Kunden, je mehr sie in interne Prozesse einbezogen werden, beim Aufbau von Vertrauen weniger Wert auf „harte“ As-

Die Frage ist nicht nur, wieviel an Kundenerziehung dem Idealmass nahekommt, sondern auch, welche Inhalte dem Kunden primär vermittelt werden sollten.

pekte wie bspw. Verkaufszahlen, weil sie die Schwierigkeit der leistungsbezogenen Prozesse besser einzuschätzen sowie höher wertzuschätzen wissen (Eisingerich & Bell, 2009).

Des Weiteren gilt es zu beachten, dass Kunden auch schon vor dem Einsatz unternehmerischer Erziehungsmassnahmen unterschiedliche Wissensstände besitzen können. Folglich sollte das kundenspezifische Wissen über die angebotene Leistung bereits

bei der Konzipierung von CE-Massnahmen beachtet werden (Burton, 2002; Brunetti, Bonfanti & Vigolo, 2016; Eisingerich & Bell, 2009). Generell sollte darauf geachtet werden, dass mit zunehmender Komplexität der Leistung der zugehörige Erklärungsbedarf steigt, was in der Regel mit einem höheren Bedarf an Kundenerziehung bzw. -bildung einhergeht (Bell & Eisingerich, 2007; Craig, 2015; Eisingerich & Bell, 2006).

Auch der richtige Zeitpunkt für CE-Massnahmen ist entscheidend für den Erfolg selbiger. Hier gilt es fallweise zu entscheiden, ob proaktive Beratung erfolgsversprechender ist als ein rein reaktives Handeln. Vielversprechende Ergebnisse für den proaktiven Einsatz von Kundenerziehung zeigten sich im Zusammenhang mit komplexen Leistungen in einer Feldstudie von Retana, Forman und Wu (2016). Am Beispiel eines Cloud-Infrastructure-Anbieters konnte nachgewiesen werden, dass unternehmensseitig initiierte CE dazu führt, dass sich weniger Kunden vom Service abwenden und das darüber hinaus Kosteneinsparungspotenziale realisierbar sind, da bei der Leistungsanspruchnahme langfristig weniger Fragen auftreten. Diese Resultate sind insbesondere für den IT-Bereich von Relevanz, da das Bereitstellen technischer Supportteams nicht nur kostspielig, sondern auch arbeitsintensiv ist (Retana, Forman & Wu, 2016).

Ob CE gelingen kann oder nicht, ist schliesslich auch von der kunden-





seitigen Bereitschaft zur Teilnahme abhängig, die im Wesentlichen durch drei Aspekte beeinflusst wird. Zum einen ist sie an die Kommunikationsqualität zwischen Unternehmen und Kunde geknüpft. Zum anderen spielt die Motivation der Kunden eine bedeutsame Rolle. Darüber hinaus ist von Belang, inwieweit ein kundenseitiges

### **Weiterführende Ansätze: Kundenerziehungsstile**

Aus pädagogischer Perspektive ist der Erziehungsbegriff nicht nur für Kinder und Jugendliche relevant, sondern auch für Erwachsene. So gelten Bildung und Erziehung als Basis lebenslangen Lernens (Hunold, 2019), einem

das jeweilige Vorwissen, zu vermitteln. Auf diese Weise kann nachhaltig das Interesse an einem Produkt bzw. einer Dienstleistung sowie dem zugehörigen Unternehmen per se aufrechterhalten werden. Erziehung verfolgt dabei im Ursprung drei Ziele (Raithel, Dollinger & Hörmann, 2009), die sich auch im Rahmen der CE wiederfinden lassen:

- 1) Bereits vorhandene wertvolle Anlagen [der Kunden] ausbauen
- 2) Noch nicht vorhandene wertvolle Anlagen [der Kunden] hervorbringen
- 3) Bereits vorhandene schädliche Anlagen [der Kunden] abbauen.

Es sei schliesslich grundsätzlich angemerkt, dass jeder Versuch einer Übertragung von Ansätzen aus zwischenmenschlichen Bereichen auf das Marketing ein im Unternehmen und seinen Werten verankertes Relationship-Marketing voraussetzt.

Dem Erziehenden werden dabei aus pädagogischer Sicht eindeutige Kompetenzen zugeschrieben, die für eine gelingende Erziehung vonnöten sind (Schneewind, 2012). Dies sind Kompetenzen, die auf den Erziehenden selbst (z.B. Aneignung von Wissen), das zu erziehende Individuum (z.B. Erkennen von Bedürfnissen), den Kontext (z.B. Gestaltung von Entwicklungsförderung) sowie die Handlungsfähigkeit (z.B. Konsistenz des Handelns) gerichtet sind. Dieses Kompetenzschema lässt sich gleichwohl auf den Bereich des Marketings übertragen. So verdeutlichen die in diesem Beitrag weiter oben aufgeführten Beispiele, dass auch Kun-

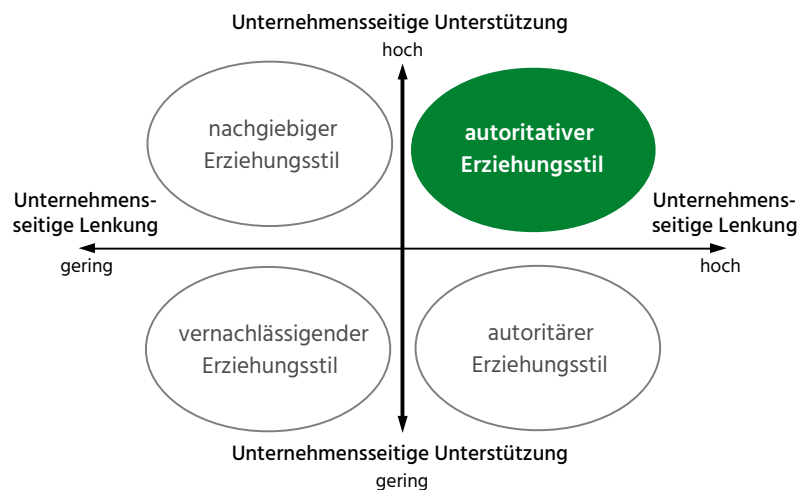
Verständnis für die ihm übertragenen Informationen und/oder Aufgaben vorhanden ist. Je stärker diese Faktoren jeweils ausgeprägt sind, desto eher kann von einer bereitwilligen Beteiligung des Kunden an CE-Massnahmen ausgegangen werden (Min-Xue, Yong & Ya-Ni, 2013).

Es sei schliesslich grundsätzlich angemerkt, dass jeder Versuch einer Übertragung von Ansätzen aus zwischenmenschlichen Bereichen auf das Marketing ein im Unternehmen und seinen Werten verankertes Relationship-Marketing – nicht im Sinne einer Software, sondern im Sinne einer verinnerlichten Kundenorientierung (Bruhn, 2016) – voraussetzt. Folglich ist die Wertschätzung, die ein Unternehmen bzw. zugehörige Mitarbeitende dem Kunden entgegenbringen, eine Grundbedingung für eine gelingende Integration von CE-Massnahmen. So ist „[o]hne Liebe ... keine Erziehung möglich. Ohne Liebe gibt es nur Dressur ...“ (Daco, 2013, S. 387).

Grundsatz, der in der heutigen, sich rasch wandelnden Welt, wichtiger denn je erscheint. Im Hinblick auf die Gestaltung, Pflege und Entwicklung von Kundenbeziehungen kann CE in diesem Zusammenhang helfen, Kunden langfristig an ein Unternehmen zu binden, indem bspw. Massnahmen entsprechend des Life-Event-Cycle angeboten werden (vgl. hierzu Dölz, Steffen, Siems & Niemand, 2016). Dabei gilt es, Wissen gezielt, d.h. angepasst auf (Lebens)Zeitpunkte sowie

### **Handlungsempfehlungen**

Customer-Education stellt für Unternehmen eine grosse Chance dar, den Herausforderungen zunehmender Kundenintegration und Digitalisierung gerecht zu werden. So kann durch entsprechende Massnahmen z.B. einem „Customer Burnout“ vorgebeugt werden. Dabei sind Effizienzaspekte ebenso zu beachten wie die Heterogenität der Kunden. Zudem spricht viel dafür, dass ein Erziehungsstil Verwendung finden sollte, der einerseits lenkt und andererseits flexibel Unterstützungsbedarf liefert.

**Abb. 1: Erziehungsstiltypologie der Customer-Education**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hoppe-Graff 2014, basierend auf Maccoby & Martin 1983.

denerziehung nicht „einfach so“ passieren sollte, sondern dass hierbei spezifische Anforderungen an den erziehenden Part bestehen. So kann insb. durch gezielte Marktforschungsaktivitäten in Erfahrung gebracht werden, welche Anlagen im konkreten Fall bei einem Kunden vorliegen. Ein Bewusstsein für die aufgezeigten Kompetenzen zu schaffen, kann folglich dabei helfen, relevante Einflussfaktoren besser zu verstehen und somit zur Konzeption funktionierender CE-Konzepte beitragen.

In diesem Zusammenhang scheint auch eine Betrachtung verschiedener Erziehungsstile sinnvoll, um diesbezüglich einen generellen Handlungsrahmen für die unternehmerische Praxis ableiten zu können. In der Pädagogik hat sich dabei eine durch die Autoren Maccoby und Martin (1983) erweiterte Kategorisierung auf Basis der Einordnung von Baumrind (1971) durchgesetzt (Hoppe-Graff, 2014; Schneewind, 2012). Nach dieser können grundlegend vier Erziehungsstile

unterschieden werden: Autoritär, vernachlässigend, nachgiebig und autoritativ. Diese lassen sich jeweils in den zwei Dimensionen „Unterstützung“ bzw. „Lenkung durch den Erziehenden“ voneinander abgrenzen.

Autoritär Erziehende fordern von den zu erziehenden Individuen strikten Gehorsam. Sie neigen dazu, massiv zu bestrafen und zeigen nur wenig Interesse an den Absichten und Motiven des Gegenübers. Im Gegensatz dazu lassen sich vernachlässigend Erziehende primär durch Desinteresse charakterisieren. Sie wenden sich den zu Erziehenden weder emotional zu noch verspüren sie einen Anreiz deren Verhalten in irgendeiner Art zu lenken. Nachgiebig Erziehende hingegen sind einfühlsam und verständnisvoll. Jedoch legen auch sie nur wenig Wert auf eine zielgerichtete Steuerung von Verhalten. Schliesslich verlangen autoritativ Erziehende sowohl die Einhaltung von Regeln, nehmen das Gegenüber jedoch auch als Individuum

ernst. Sie begegnen ihm offen, interessiert und begründen bzw. erklären die Regeln, die sie einfordern. Zudem ermutigen sie zu Reflexion und Selbstständigkeit (Hoppe-Graff, 2014). Eine entsprechend kategorisierende Übertragung – ähnlich zu Überlegungen hinsichtlich beziehungsorientierter Führungsstile (vgl. hierzu Bruhn, 2016; Stock-Homburg & Groß, 2019) – auf den Bereich CE zeigt Abbildung 1. Die Rolle des Erziehenden wird dabei durch das Unternehmen repräsentiert.

Aus Perspektive der Erziehungswissenschaften gilt es als erwiesen, dass vor allem der autoritative Stil dazu beiträgt, dass sich die zu erziehenden Individuen „zu emotional angepassten, eigenständigen, leistungsfähigen und sozial kompetenten Personen entwickeln“ (Schneewind, 2012, S. 123). Aus diesem Grund wird er auch als „das pädagogische Ideal der modernen demokratischen Gesellschaft“ (Seel & Hanke, 2015, S. 609) beschrieben. Dieser besondere erziehungswissenschaftliche Stellenwert lässt sich im Kern dadurch begründen, „weil hier ein ausgewogenes Verhältnis zwischen der Forderung nach der Einhaltung von Regeln und Normen auf der einen Seite und dem Freiraum für Autonomie und Entfaltung eigenen Denkens auf der anderen Seite“ (Hoppe-Graff, 2014, S. 761) besteht. Es erscheint folglich plausibel, dieses Idealbild auf den Bereich der CE zu adaptieren. So kann wohl in diesem Zusammenhang die Empfehlung ausgesprochen werden, dass Unternehmen im Rahmen der Kundenerziehung Massnahmen zur Verfügung stellen, die den Kunden einerseits durch einen strukturierten Handlungsrahmen zielgerichtet zu lenken vermögen und andererseits die Flexibilität bieten, um individuell auf Unterstützungsbedarfe eingehen zu können. Um das richtige Mass



an CE effektiv vermitteln zu können, ist es für Unternehmen folglich wichtig, diesbezügliche Bedürfnisse der Kunden zu ermitteln. Dies kann bspw. über regelmässige Befragungen des Kundestammes realisiert werden.

### Fazit

Abschliessend lässt sich festhalten: CE bietet zahlreiche Möglichkeiten für das Marketing. Dabei sind jedoch einige Grenzen zu beachten. So ist bspw. die „richtige Dosis“ an CE stets kontext- sowie situationsspezifisch zu hinterfragen.

Grundsätzlich ist, obgleich bereits erste vielversprechende Ansätze existieren, das gesamte Teilgebiet der CE im Marketing noch unzureichend erforscht (Antonios, 2011; Brunetti, Bonfanti & Vigolo, 2016). Insbesondere vor dem Hintergrund einer mit zunehmender Dynamik immer komplexer werdenden Welt, des schnellen technischen Wandels bei vielen Produkten und Dienstleistungen sowie des Megatrends der Digitalisierung, ist zu erwarten, dass die Notwendigkeit der Implementierung von Kundenerziehungskonzepten – und entsprechend der Nutzen dieser Marketingansätze – zukünftig noch deutlich zunehmen wird. Hier bietet gerade die Digitalisierung, wie aufgezeigt, auch besondere Chancen. 🌱

### Literatur

- Antonios, J. (2011). Understanding the Effects of Customer Education on Customer Loyalty. *Business Leadership Review*, VIII, 1–15.
- Aubert, B. (2007). Customer Education: Definition, Measures and Effects on Customer Satisfaction. Newcastle University. [Unpublished Doctoral Dissertation]
- Baumrind, D. (1971). Current Patterns of Parental Authority. *Developmental Psychology*, 4(1), 1–103.
- Becker, A., Ebert, F. & Semmler, T. (2014). Kunden-Burnout eine Folge von Kundenintegration? In K. Butzer-Strothmann, F. Ahlers & N. Gülke (Hrsg.), *Kundenintegration: Potential- und Perspektivenvielfalt für Unternehmen* (225–241). Göttingen: Cuvillier.
- Bell, S. J. & Eisingerich, A. B. (2007). The Paradox of Customer Education: Customer Expertise and Loyalty in the Financial Services Industry. *European Journal of Marketing*, 41(5/6), 466–486.
- Bell, S. J., Auh, S. & Eisingerich, A. B. (2017). Unraveling the Customer Education Paradox: When, and How, Should Firms Educate Their Customers? *Journal of Service Research*, 20(3), 306–321.
- Brock, I. (2008). Bereicherung familiärer Erziehung durch Geschwister. In K.-S. Rehberg (Hrsg.), *Die Natur der Gesellschaft: Verhandlungen des 33. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Kassel 2006*, Teilbd. 1/2 (1694–1705). Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Bruhn, M. (2016). *Relationship Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen* (5. Aufl.). München: Vahlen.
- Bruhn, M. & Georgi, D. (2017). Wirtschaftlichkeit des Kundenbindungsmanagements. In C. Homburg & M. Bruhn (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*, 9. Aufl. (561–582). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bruhn, M. & Hadwich, K. (Hrsg.) (2015). *Interaktive Wertschöpfung durch Dienstleistungen: Strategische Ausrichtung von Kundeninteraktionen, Geschäftsmodellen und sozialen Netzwerken*, Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bruhn, M. & Stauss, B. (Hrsg.) (2009). *Kundenintegration*. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Brunetti, F., Bonfanti, A. & Vigolo, V. (2016). Empowering Customer Education: A Research Agenda for Marketing Studies. *Proceedings of the 9th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business*, 393–405.
- Brust, L., Papen, M.-C., Schumacher, M.-B. & Siems, F. U. (2015). Poka Yoke für Dienstleistungen: Ein Ansatz zur Vermeidung von Kundenfehlern. In M. Bruhn & K. Hadwich (Hrsg.), *Interaktive Wertschöpfung durch Dienstleistungen: Strategische Ausrichtung von Kundeninteraktionen, Geschäftsmodellen und sozialen Netzwerken*, Forum Dienstleistungsmanagement (169–189). Wiesbaden: Gabler.
- Burton, D. (2002). Consumer Education and Service Quality: Conceptual Issues and Practical Implications. *Journal of Services Marketing*, 16(2), 125–142.
- Craig, W. (2015). Don't Market to Your Customers: Educate Them Instead. Abgerufen von <https://www.forbes.com/sites/william-craig/2015/04/10/dont-market-to-your-customers-educate-them-instead/#3d56791d1cfa>
- Daco, P. (2013). *Psychologie für jedermann*. München: mvvg-Verlag.
- Delgadillo, Y. & Escalas, J. E. (2004). Narrative Word-of-Mouth Communication: Exploring Memory and Attitude Effects of Consumer Storytelling. *Advances of Consumer Research*, 31, 186–192.
- Dölz, J., Steffen, D., Siems, F. U. & Niemand, T. (2016). Kunden im Life Event Cycle crossmedial begleiten. Eine kritische Diskussion am Beispiel SBB. In C. M. Schmidt (Hrsg.), *Crossmedia-Kommunikation in kulturbedingten Handlungsräumen. Mediengerechte Anwendung und zielgruppenspezifische Ausrichtung* (93–110). Wiesbaden: Springer.
- Eisingerich, A. B. & Bell, S. J. (2006). Relationship Marketing in the Financial Services Industry: The Importance of Customer Education, Participation and Problem Management for Customer Loyalty. *Journal of Financial Services Marketing*, 10(4), 86–97.
- Eisingerich, A. B. & Bell, S. J. (2009). Customer Education Increases Trust. *MIT Sloan Management Review*, 50(1), 9–12.
- Erlinger, R. (2017). Gewissensfrage an Dr. Dr. Rainer Erlinger. *Süddeutsche Zeitung Magazin*, 3, 6.
- Ettenson, R., Conrado, E. & Knowles, J. (2013). Rethinking the 4 P's. *Harvard Business Review*, 91(1/2), 26–27.
- Fawcett, S. E. & Fawcett, A. M. (2011). The “Living” Case: Structuring Storytelling to Increase Student Interest, Interaction, and Learning. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 9(2), 287–298.



- Fürstenau, B. & Hommel, M. (2019). Developing Financial Competence About Mortgage Loans by Informal Learning Using Banks' Online Calculators. *Empirical Research in Vocational Education and Training*, 11(10).
- Harmeling, C. M., Moffett, J. W., Arnold, M. J. & Carlson, B. D. (2017). Toward a Theory of Customer Engagement Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 312–335.
- Helm, S. (2017). Kundenbindung und Kundenempfehlungen. In C. Homburg & M. Bruhn (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*, 9. Aufl. (125–144). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hinton, M. & Dadd, D. (2018). The Effectiveness of Customer Education: Evaluating Synchronous and Synchronous e-Learning Technologies. *Proceedings of the BAM 2018 Conference*, 1–9.
- Hoppe-Graff, S. (2014). Pädagogische Psychologie: Übersicht und ausgewählte Themen. In D. G. Myers (Hrsg.), *Psychologie*, 3. Aufl. (745–7839). Berlin/Heidelberg: Springer.
- Hunold, M. (2019). *Organisationserziehung und Macht: Eine rekonstruktive Studie zu Erwachsenen in quasi-totalen Wohnorganisationen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Islam, K. A. & Akagi, C. (2018). An Exploratory Study of Customers' Experiences with Their Financial Services' Customer Education Programs as it Impacts Financial Firm Customer Loyalty. *Services Marketing Quarterly*, 39(4), 330–344.
- Keller, H. (2015). *Die Entwicklung der Generation Ich: Eine psychologische Analyse aktueller Erziehungsbilder*. Wiesbaden: Springer.
- Kiili, K. (2005). Digital Game-Based Learning: Towards an Experiential Gaming Model. *Internet and Higher Education*, 8(1), 13–24.
- Kurzmann, H. & Reinecke, S. (2009). Kundenintegration zwischen Kooperation und Delegation: Konzepte und Relevanz aus Management-sicht. In M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.), *Kundenintegration (193–212)*. Wiesbaden: Gabler.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Maccoby, E. & Martin, J. (1983). Socialization in the Context of the Family: Parent-Child Interaction. In E. M. Hetherington (Ed.), *Handbook of Child Psychology: Socialization, Personality, and Social Development*, Vol. 4, 4th Ed. (1–101). New York: Wiley.
- McNeal, J. U. (1978). Consumer Education as a Competitive Strategy. *Business Horizons*, 21(1), 50–56.
- Meer, C. G. (1984). *Customer Education*. Chicago: Nelson-Hall.
- Metzler, G. L. (2019). Hirnforscher: Eltern stehen Kindern wichtigste Erfahrung ihrer Kindheit. Abgerufen von [https://www.focus.de/familie/erziehung/erziehung-hirnforscher-wie-eltern-kindern-den-wichtigsten-aspekt-der-kindheit-stehen\\_id10930803.html](https://www.focus.de/familie/erziehung/erziehung-hirnforscher-wie-eltern-kindern-den-wichtigsten-aspekt-der-kindheit-stehen_id10930803.html)
- Min-Xue, H., Yong, H. & Ya-Ni, D. (2013). How to Improve Customer Participation through Customer Education: From the Perspective of Customer Readiness. *Proceedings of the 6th International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*, 3, 251–254.
- Moutongho Nzengue, B., N'Goala, G. & Kreziak, D. (2012). Customer burnout and customer incivility in service settings. Examining the potential dark side of customer participation in service delivery process. *Proceedings of the 12th International Research Conference in Service Management*. Abgerufen von [http://www.lalondeconference.com/SM/2012\\_lalonde\\_seminar/papers/20-P160-2012-NZENGUE-N%20GOALA-KREZIAK-REV%202-4-2012.pdf](http://www.lalondeconference.com/SM/2012_lalonde_seminar/papers/20-P160-2012-NZENGUE-N%20GOALA-KREZIAK-REV%202-4-2012.pdf)
- Natorp, P. (1974). *Sozialpädagogik: Theorie der Willensbildung auf der Grundlage der Gemeinschaft (7. Aufl.)*. Paderborn: Ferdinand Schöningh.
- Nicholls, R. (2010). New Directions for Customer-to-Customer Interaction Research. *Journal of Services Marketing*, 24(1), 87–97.
- Raithe, J., Dollinger, B. & Hörmann, G. (2009). *Einführung Pädagogik: Begriffe, Strömungen, Klassiker, Fachrichtungen (3. Aufl.)*. Wiesbaden: Springer VS.
- Retana, G. F., Forman, C. & Wu, D. J. (2016). Proactive Customer Education, Customer Retention, and Demand for Technology Support. *Evidence from a Field Experiment. Manufacturing and Service Operations Management*, 18(1), 34–50.
- Schneewind, K. A. (2012). Erziehungsstile. In W. Stange, R. Krüger, A. Henschel & C. Schmitt (Hrsg.), *Erziehungs- und Bildungspartnerschaften: Grundlagen und Strukturen von Elternarbeit (122–126)*. Wiesbaden: Springer VS.
- Seel, N. M. & Hanke, U. (2015). *Erziehungswissenschaft: Lehrbuch für Bachelor-, Master- und Lehramtsstudierende*. Berlin/Heidelberg: Springer VS.
- Seitz, W. D. (1972). Consumer Education as the Means to Attain Efficient Market Performance. *Journal of Consumer Affairs*, 6(2), 198–209.
- Shahin, A. & Ghasemaghaei, M. (2010). Service Poka Yoke. *International Journal of Marketing Studies*, 2(2), 190–201.
- Siems, F. U. (2014). Das Risiko der Integration des Kunden in den Erstellungsprozess bei Dienstleistungen: Theoretische Grundlagen und Konsequenzen für Kommunikation, Marketing und Unternehmensführung. In M. Stumpf & S. Wehmeier (Hrsg.), *Kommunikation in Change und Risk: Wirtschaftskommunikation unter Bedingungen von Wandel und Unsicherheiten (253–270)*. Wiesbaden: Springer VS.
- Siems, F. U. & Röhr, E. (2017). Preis im Relationship Marketing. *Bestehende Ansätze und Zukunftspotenziale. Marketing Review St. Gallen*, 6, 34–39.
- Stepanek, S. H. (1980). Educate Your Customers to Appreciate Service. *Business Horizons*, 23(4), 21–22.
- Stock-Homburg, R. & Groß, M. (2019). *Personalmanagement: Theorien, Konzepte, Instrumente (4. Aufl.)*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stolz-Römmermann, J., Siems, F. U. & Niemand, T. (2019). Customer Education: Eine interdisziplinäre Diskussion zu Risiken und Potenzialen von Stereotypen. In N. Janich (Hrsg.), *Stereotype in Marketing und Werbung: Interdisziplinäre Perspektiven auf kulturspezifische Wissensrepräsentationen (283–299)*. Wiesbaden: Springer VS.
- Suh, M., Greene, H., Israilov, B. & Rho, T. (2015). The Impact of Customer Education on Customer Loyalty through Service Quality. *Services Marketing Quarterly*, 36(3), 261–280.
- Vorwerk (o. J.). *Thermomix: Thermomix Kochkurs*. Abgerufen von <https://thermomix.vorwerk.de/entdecken-und-geniessen/kochkurs/>
- Voorhees, C. M., Fombelle, P. W., Gregoire, Y., Bone, S., Gustafsson, A., Sousa, R. & Walkowiak, T. (2017). Service Encounters, Experiences and the Customer Journey: Defining the Field and a Call to Expand our Lens. *Journal of Business Research*, 79, 269–280.
- Wani, T. A. (2013). From 4 Ps to SAVE: A Theoretical Analysis of Various Marketing Mix Models. *Business Sciences*, 1(1), 1–9.
- Weber, D. (2018). The 80/20 Rule of Customer Education. Abgerufen von <https://www.springboardin.com/post/the-80-20-rule-of-customer-education>
- Zhang, J. Z. (2019). Dynamic Customer Independence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(4), 723–746.

# Konfiguratoren und Plattformen im B-to-B-Online-Vertrieb

---

Produktkonfiguratoren und Online-Plattformen/-Marktplätze sind vielversprechende verkaufsunterstützende und -fördernde Technologien für den Vertrieb im B-to-B – sind jedoch nicht für alle Produkttypen geeignet und stellen die anbietenden Unternehmen vor diverse Herausforderungen. Basierend auf einer breiten Websearch-Analyse und Experteninterviews, wurden Potenziale und Grenzen der beiden Technologien identifiziert sowie eine Portfolio-Matrix abgeleitet, welche B-to-B-Anbietern vor dem Hintergrund von Wettbewerbsposition und Produktkomplexität hilft, das passende Online-Vertriebswerkzeug zu wählen.

**Prof. Dr.-Ing. Matthias Schlipf, Juri Solloch**

## Motivation, Herausforderungen & Zielsetzung

Nach Schätzungen von Frost & Sullivan (2014, S. 1, 5, 8) wird der weltweite B-to-B-E-Commerce-Markt im Jahr 2020 ein Volumen von 6,7 Bio. US-\$ haben, womit dieser mehr als doppelt so gross wie der Online-B-to-C-Markt sein wird. Neuere Studien von Statista (2019, S. 9) gehen sogar von einer fünffachen Marktgrösse aus. Was mehrere Studien zum B-to-B-Vertrieb der Zukunft eint, ist, dass sie sowohl Produktkonfiguratoren (im Folgenden Konfiguratoren genannt), welche den Trend zur Individualisierung von Produkten und zur Mass-Customization aufgreifen als auch digitale Vertriebskanäle wie Online-Plattformen/Marktplätze (im Folgenden Plattformen genannt), die Angebot und Nachfrage von vornehmlich standardisierten Produkten digital zusammenführen, zum Gegenstand haben (Fost & Eckardt, 2017, S. 37; Gandhi, Magar & Roberts, 2013, S. 2, 4–5).

In einer Befragung von Industrieunternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau zum Themenbereich Produktkonfiguration (Discher & Rohland, 2018, S. 5, 10–11, 25–26) gaben knapp 80% an, dass Produktkonfiguration in zunehmendem Masse als Erfolgsfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit in der Unternehmensstrategie angesehen wird. Der Trend zu Konfiguratoren ist hierbei v.a. für Unternehmen, welche variantenreiche oder kundenindividuell projektierbare Produkte anbieten, zu beobachten. Konfiguratoren versprechen hier Vorteile bzgl. Zeit- und Kosteneinsparungen in Vertrieb und Produktion, Senkung der Fehlerrate während der Phasen Auftragspezifikation und abwicklung und eine Verkürzung der Auftragsdurchlaufzeit.

Um auch für Standardprodukte die Vertriebseffizienz und den Customer-Value zu steigern sowie die Vertriebskosten zu senken, ergänzen immer mehr B-to-B-Unternehmen ihre Vertriebskanäle um digitale Werkzeuge (Singh et al., 2019, S. 6–7). Neben eigenen Electronic-Shops (E-Shops), die B-to-B-Anbieter für Kunden als Online-Self-Service-Technologie zum Aufgeben von Bestellungen einführen, entstehen in vielen B-to-B-Branchen herstellerunabhängige Plattformen, in denen verschiedene Anbieter um Kunden konkurrieren.

Beide verkaufsunterstützenden Technologien bieten also vielversprechende Möglichkeiten, die „Customer Journey“ im B-to-B-Segment online zu begleiten, zu steuern sowie einen Verkauf abzuwickeln und verfügen über das Potenzial, die Vertriebskosten zu senken und die Reichweite zu erhöhen (Loukis, Spinellis & Katsigiannis, 2011, S. 132; Salvador, Chandrasekaran & Sohail, 2014,

S. 149). Konfiguratoren und Plattformen stellen die anbietenden Unternehmen dabei jedoch auch vor diverse Herausforderungen (siehe auch Abbildung 1) u.a.:

- Umgang mit der Transparenz des Pricings (Böger, Wecht & Stalder, 2019, S. 39; Fließ, 2015, S. 228): je komplexer und kundenindividueller die Produkte sind, umso weniger sind die Anbieter willens oder in der Lage, Preis- und Mengenkonditionen vorab offenzulegen.
- Abbildung der Komplexität der Produkte und des Beschaffungsprozesses (Hillmer, 2015, S. 23–24) bei gleichzeitig hohen Anforderungen an die Customer-Touchpoint-Gestaltung und Usability (Heinemann, 2010, S. 47–48): hier wird von den B-to-B-Kunden eine ähnliche einfache und attraktive Benutzerführung wie aus dem bekannten B-to-C-Online-Käuferlebnis mit dort jedoch weit einfacheren Produkten erwartet.
- Hoher Aufwand für die Implementierung und Pflege der digitalen Vertriebswerkzeuge (Ammann, 2005, S. 100–101): hier sind v.a. die Schnittstellen zu dem ERP (Enterprise-Resource-Planing)-System der anbietenden Unternehmen zu nennen.
- Mangelnde Akzeptanz der Vertriebsmannschaft (Spreer & Gutknecht, 2015, S. 36–37): Da ein Teil bis hin zum ganzen Prozess des bisherigen – oft persönlichen – Verkaufs digitalisiert wird, treffen die Online-Werkzeuge nicht überall auf Akzeptanz.
- Verlust des Kundenkontakts und -durchgriffs (Huber, 2018, S. 47; Kollmann & Schmidt, 2016, S. 85) und Umgang mit der Unsicherheit auf Käuferseite (Beck, 2014, S. 76; de Bellis, 2015, S. 65–66): Durch die Online-

### Prof. Dr.-Ing. Matthias Schlipf

ist Professor für Investitionsgütermarketing & Technologiemanagement an der Fakultät für Betriebswirtschaft der Hochschule für angewandte Wissenschaften München

[matthias.schlipf@hm.edu](mailto:matthias.schlipf@hm.edu)

Tel.: +49 (0) 89 1265-2757

[www.hm.edu](http://www.hm.edu) oder [www.bwl.hm.edu](http://www.bwl.hm.edu)




### Juri Solloch

war Masterand an der Fakultät für Betriebswirtschaft der Hochschule für angewandte Wissenschaften München und ist aktuell Projektmanager & Customer Account bei der MTU Aero Engines AG

[juri@solloch.de](mailto:juri@solloch.de)

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

**Abb. 1: Herausforderungen des B-to-B-Geschäfts an Produktkonfiguratoren und Online-Plattformen**

 <b>Konfiguratoren und Plattformen</b>	 <b>Konfiguratoren</b>	 <b>Plattformen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· länderspezifische Unterschiede</li> <li>· Pricing: Offenlegung der eigenen Konditionen, kundenindividuelle Preise, Stückzahlabhängigkeiten</li> <li>· Angabe Life-Cycle-Costs</li> <li>· multipersonaler, formalisierter Entscheidungs- und Beschaffungsprozess</li> <li>· B-to-C-Online-Kaufenerlebnis als Erwartungshaltung</li> <li>· Vorbehalte der Vertriebsmitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· hohe Komplexität und Erklärungsbedürftigkeit der Produkte</li> <li>· Beherrschbarkeit der Variantenvielfalt (Abhängigkeiten zwischen Komponenten)</li> <li>· hohe Investitionskosten für Anschaffung bzw. Entwicklung sowie Kosten für die Pflege des Konfigurators</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Verlust des Kundenkontakts und -durchgriffs</li> <li>· Margeneinbusse</li> <li>· Plattformbetreiber richten sich mit eigenem Angebot an Kunden</li> <li>· stärkerer Wettbewerbsdruck</li> <li>· „Plattformen schlagen Produkte“</li> <li>· Einkäufer nutzen mehrere Plattformen gleichzeitig</li> </ul>

Quelle: Schlipf & Solloch, 2019.

Vertriebstechnologien wird die direkte – oft persönliche – Kommunikation mit dem Kunden reduziert oder entfällt.

Diese vielfältigen Herausforderungen des B-to-B-Geschäfts stellen hohe Ansprüche an Konfiguratoren und Plattformen – gleichzeitig bilden sie die Basis für die Ableitung der Zielsetzung der vorliegenden empirischen Studie.

Zielsetzung war, die aktuellen Potenziale und Grenzen von Konfiguratoren und Plattformen aufzuzeigen sowie eine Methodik abzuleiten, welche B-to-B-Anbietern erlaubt, abhängig von deren Wettbewerbsposition und den Produkteigenschaften des zu verkaufenden Gutes, das passende Online-Vertriebsvorgehen und Online-Vertriebswerkzeug zu identifizieren.

### Studiendesign

Dieser Zielsetzung Rechnung tragend, wurde eine empirische Studie über Konfiguratoren und Plattformen im B-to-B-Segment im Zeitraum September 2018 bis März 2019 in den D/A/CH-Ländern (Deutschland, Österreich und Schweiz) durchgeführt. Im Rahmen einer Websearch-Analyse wurden 100 Konfiguratoren und 31 Plattformen aus dem B-to-B-Bereich (nach dem Zufallsprinzip) ausgewählt, auf ihre Funktionen und Leistungen hin untersucht und deskriptiv ausgewertet. Hierbei wurden Konfiguratoren aus den Branchen Kraft-, Nutzfahrzeuge & Baumaschinen (28%), Aufzüge & Maschinenbau (21%), Werkzeuge & Werkzeugmaschinen (19%), Klima & sonstige Investitionsgüter (19%) sowie Elektronik & Elektrotechnik (13%) mit Investitionssummen der zu konfigurierenden Produkte zwischen 100 € und 1 000 000 € ausgewählt. Unter den untersuchten Plattfor-

men waren sowohl generalistisch-orientierte (61%) als auch branchenfokussierte (39%) Plattformen zu finden bzw. produkt- (65%) und unternehmensorientierte (35%) Plattformen vertreten. Die produktorientierten Plattformen hatten im Schnitt ca. 37 Mio. Produkte im Angebot, die unternehmensorientierten Plattformen informierten durchschnittlich über etwa 390 000 Lieferantenfirmer.

Um die Frage nach Potenzialen und Grenzen von Konfiguratoren und Plattformen als verkaufsunterstützende Technologien beantworten zu können, wurden im Nachgang an die Websearch-Analyse 23 leitfadengestützte Interviews sowohl mit Unternehmens-Anwendern (n=19) als auch mit Experten bzw. Spezialisten zu Konfiguratoren und Plattformen (n=4) geführt. Die Auswertung erfolgte anonymisiert, deskriptiv bzw. kategorienbasiert aus den oben genannten B-to-B-Bereichen.

### Studienergebnisse und Empfehlungen zu Produktkonfiguratoren

Im Folgenden werden zuerst die Studienergebnisse der Websearch-Analyse über Konfiguratoren vorgestellt (siehe auch Abbildung 2). Anschliessend werden aus diesen empirischen Studienergebnissen und aus den leitfadengestützten Interviews die Potenziale und Grenzen von Konfiguratoren abgeleitet.

87% der untersuchten Konfiguratoren sind öffentlich zugänglich, lediglich 13% stellen eine rein interne Lösung für den Vertrieb dar. Bemerkenswert ist, dass nur 14% der untersuchten Konfiguratoren einen direkten Verkauf der entsprechenden Güter anbieten (= transaktionale Konfiguratoren). Die geringe Anzahl an transaktionalen Konfiguratoren liegt einerseits in der höheren Produktkomplexität und



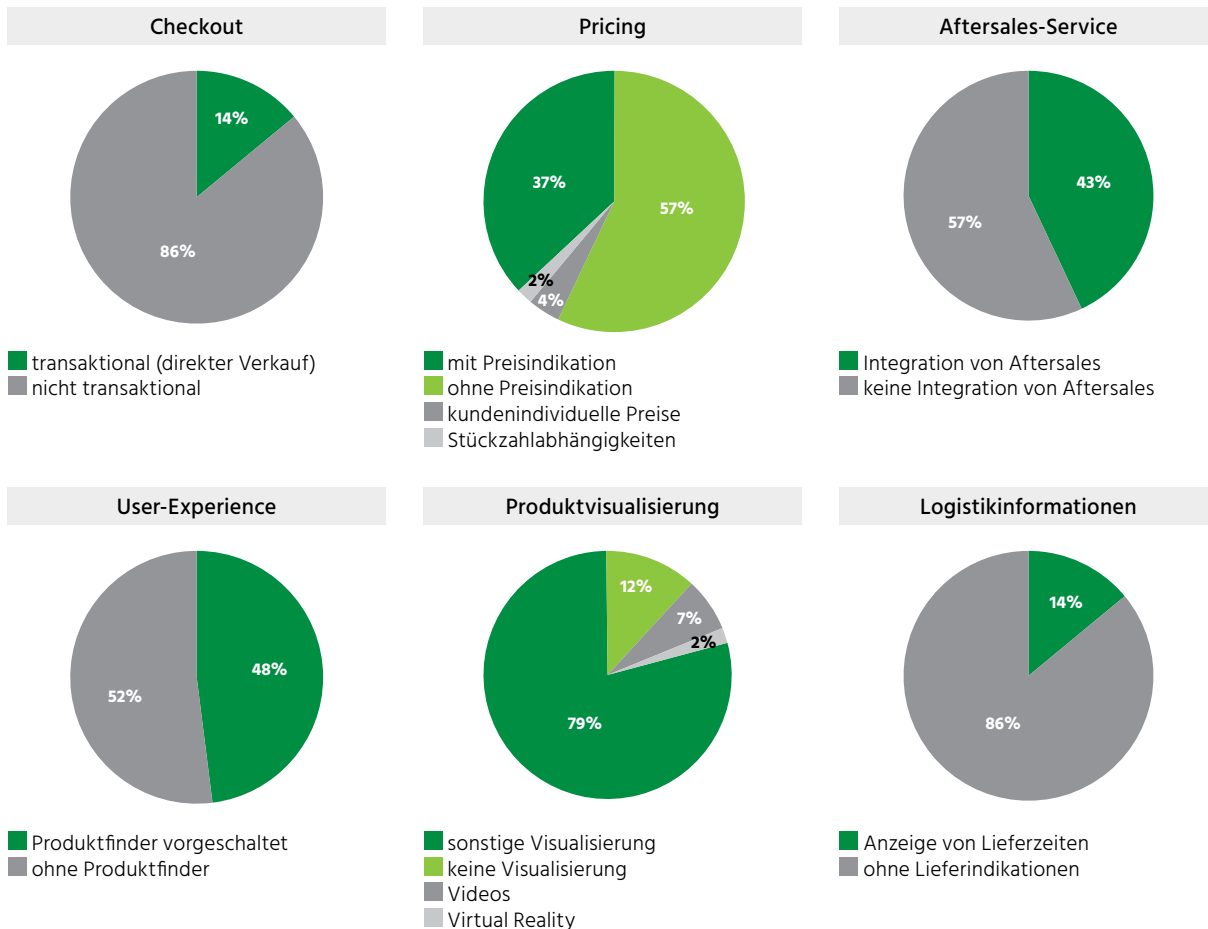
-individualisierung im B-to-B begründet und andererseits in der Scheu vieler B-to-B-Unternehmen, Preise und Preis-konditionen im Web offenzulegen.

Die letzte These wird durch die Studienergebnisse, dass bei 52% der untersuchten Konfiguratoren ein entsprechendes Angebot vom Anbieter angefordert werden kann und bei über der Hälfte der Konfiguratoren keinerlei Preisindikation über das konfigurierte Produkt zur Verfügung steht, bestätigt. Mehr als die Hälfte der untersuchten Konfiguratoren (= 57%) zeigen keine Preise und Konditionen an. Nur 2% der Konfiguratoren berücksichtigen Stückzahlabhängigkeiten (z.B. Mengenrabatte) und lediglich vier kundenindividuelle Preise.

Da bei den meisten B-to-B-Unternehmen, v.a. im Industriegütersegment, das Geschäftsmodell auf einem starken After-Sales-Geschäft fundiert, überrascht die Studie mit der Erkenntnis, dass nur 43% der untersuchten Konfiguratoren den Cross- und Up-Selling-Aspekt von Ersatzteilen, Reparaturen oder Serviceverträgen und -dienstleistungen berücksichtigen.

Aufgrund der Variantenvielfalt im B-to-B-Geschäft sind bei fast der Hälfte der Konfiguratoren (48%) entsprechende Produktfinder oder Filtermöglichkeiten vorgeschaltet. Nur 12% der untersuchten Konfiguratoren bieten keine Produktvisualisierung, wobei sich die Visualisierungsmöglichkeiten der einzelnen Konfiguratoren erheblich in ihrer Kom-

**Abb. 2: Key-Findings der Websearch-Analyse zu Konfiguratoren (n=100)**



Quelle: Schlipf & Solloch, 2019.

plexität unterscheiden. Die Darstellung reicht von einer statischen 2D- (15%) und 3D-Ansicht (68%) des fertigen Produkts über eine dynamische 360°-Ansicht (19%) bis hin zu Videos (7%), einer Integration eigener Fotoaufnahmen (5%) und Virtual-Reality-(VR)-Lösungen (2%).

Anders als im B-to-C-Geschäft stellen nur 14% der analysierten Konfiguratoren Logistikinformationen (z.B. Lieferzeiten) bereit. Praktisch alle Konfiguratoren (98%) verfügen dagegen über Schnittstellen zu anderen IT-Systemen, etwa ein Drittel (34%) aller Konfiguratoren hat eine Anbindung an das ERP-System des anbietenden Unternehmens.

Dass 61% der betrachteten Konfiguratoren in unterschiedlichen Sprachen verfügbar sind, unterstreicht die zunehmende Internationalisierung. Es ist weiter erwähnenswert, dass die Konfiguratoren vielfach einen eigenen Namen tragen bzw. gebrandet sind (in 77% der Fälle).

Als Potenziale und Grenzen für Konfiguratoren aus Anbietersicht wurden aus der Websearch-Analyse und den leitfadengestützten Interviews festgehalten (siehe Tabelle 1).

Die mit Abstand am meisten genannten Potenziale von Konfiguratoren entfallen auf die Senkung der Fehlerrate bei Angeboten und Bestellungen und die Zeit- und Kosteneinsparungen im Vertrieb. Somit werden über den Einsatz von Konfiguratoren vor allem operative Zielsetzungen verfolgt, wohingegen das Umsatzsteigerungspotenzial erst anschliessend als strategische Zielsetzung ausgesprochen wird (vgl. auch Discher & Rohland, 2018, S. 26). Hierin sehen die Autoren ein grosses Potenzial: durch die Integration von After-Sales-Bestandteilen – wie Ersatzteilpakete, Wartungs- und Serviceverträge etc. – können Konfiguratoren zu einer Umsatzsteigerung bei reduzierten Vertriebskosten führen.

Die Websearch-Analyse zeigte zudem, dass Digitalisierungspotenziale wie VR- oder Augmented-Reality-(AR)-Lösungen nur sehr vereinzelt genutzt werden, was an der

## Zusammenfassung

Im Rahmen einer Websearch-Analyse wurden über 130 Produktkonfiguratoren und Online-Plattformen in der D/A/CH-Region aus dem B-to-B-Bereich untersucht, um Trends, Potenziale, Grenzen und Herausforderungen der beiden verkaufsunterstützenden Technologien aufzuzeigen und zu diskutieren.

Basierend auf den Ergebnissen von leitfadengestützten Interviews mit Unternehmens-Anwendern und Experten von Produktkonfiguratoren und Online-Plattformen, wurde aus B-to-B-Herstellersicht ein Portfolio zur Auswahl des passenden Online-Vertriebsvorgehens und Vertriebskanals abgeleitet. Der passende B-to-B-Online-Vertriebsansatz wird hierbei massgeblich von der Produktkomplexität und der aktuellen Wettbewerbsposition bzw. Marktdurchdringung des anbietenden Unternehmens beeinflusst.

technischen Komplexität und/oder dem fehlenden emotionalen Bezug der Kunden zum Industrieprodukt liegen könnte, wenngleich das organisatorische Einkaufsverhalten neben rationalen Faktoren auch durch emotionale Einflüsse geprägt ist (Discher & Rohland, 2018, S. 6, 30; Haußmann, 2016, S. 731). Bei den Experteninterviews hingegen stellt die VR-Visualisierungsform die am häufigsten genannte Weiterentwicklung von Visualisierungsmöglichkeiten bei Konfiguratoren (sowohl für New- als auch Aftersales) dar.

Die grössten Grenzen von Konfiguratoren liegen zum einen im Produkt selbst, dessen Komplexität und Erklärungsbedürftigkeit im Investitionsgütergeschäft zum Teil sehr hoch ist, zum anderen in technologischen Hürden wie

**Tabelle 1: Potenziale und Grenzen für Konfiguratoren aus Anbietersicht**

Rang	Potenziale von Konfiguratoren	Grenzen von Konfiguratoren
1	Senkung der Fehlerrate bei Angeboten und Bestellungen durch den Vertrieb.	Produktbasierte Hürden: zu hohe Komplexität und Erklärungsbedürftigkeit der Produkte.
2	Verkürzung der Auftragsdurchlaufzeit und damit Senkung der Abwicklungskosten.	Technologische Hürden: IT-Schnittstellen, modulare Produktstruktur und Datenverfügbarkeit.
3	Verkürzung der Angebotszeit und damit Senkung der Vertriebskosten.	Finanzielle Hürden: Aufwand für Entwicklung, Anschaffung und Pflege des Konfigurators.
4	Tool zur vielfältigen Unterstützung des Vertriebs: Produktinformationen, Angebotsprozess, internes Pricing etc.	Mangelhafte Usability: schlechte Benutzerführung und unflexibler Konfigurationsprozess.
5	Umsatzsteigerungspotenzial durch einfaches Anwählen von Optionen und Up- & Cross-Selling.	Eigene Konditionen sollen nicht bekannt werden.

Quelle: Schlipf & Solloch, 2019.

einer Schnittstellenproblematik, die wiederum eine Anforderung an die IT darstellt. Die Autoren empfehlen (dennoch), auch bei kundenindividuellen Produkten Konfiguratoren einzusetzen, da die „Purchaser Journey“ (zunehmend) ihren Ursprung im Web hat und ansonsten schon unmittelbar am Anfang unterbrochen wird bzw. nicht stattfindet. Dies gilt analog für den Fall, dass ein Produkt nicht bis zum Ende konfiguriert werden kann.

Als weitere Grenze von Konfiguratoren wurde genannt, dass die eigenen Konditionen nicht bekannt werden sollen, was die Preisintransparenz im B-to-B-Geschäft unterstreicht. Eine solche Preisintransparenz ist zusammen mit einer Informationsasymmetrie zwischen Anbietern und Nachfragern ein Kennzeichen des B-to-B (v.a. bei komplexen Produkten). B-to-B-Anbieterfirmen scheuen sich oft, Preise und Konditionen öffentlich zugänglich zu machen, da sie (kommerzielle) Nachteile fürchten, wenn die Preise für Konkurrenten oder andere Kunden transparent sind. Eine Preisindikation stellt allerdings eine Grundvoraussetzung für E-Commerce-Transaktionen dar. Zudem bietet die Transparenz des Internets vielfältige alternative Vergleichsmöglichkeiten von Angeboten. Die Autoren empfehlen daher, eine Integration des Pricings (v.a. Listenpreise) inklusive Preisdifferenzierungsmassnahmen (z.B. Mengenrabatte und kundenindividuelle Preise) in die Konfiguratoren vorzunehmen. Dies kann über mehrere Möglichkeiten erfolgen, wie z.B. durch einen internen Kundenlogin-Bereich, ohne dass dabei die Konditionen im Internet für jedermann/-frau publik werden oder der öffentlichen und transparenten Anzeige eines UVP im Internet und nach einem Kundenlogin der Anzeige des effektiven jeweiligen Kundenpreises. Die Integration des Pricings erlaubt zudem, dass Konfiguratoren verstärkt transaktional genutzt werden können, wodurch Vertriebs- und Prozesskosten reduziert werden. Daneben bietet man den Kunden-Einkaufsorganisationen einen zusätzlichen digitalen Vertriebskanal.

Die Websearch-Analyse ergab, dass nur ein Bruchteil der Konfiguratoren Logistikinformationen über die Bestellung und/oder Leadtime bereitstellt. Genau solche Logistikinformationen – wie Verfügbarkeit und Lieferzeit – sind jedoch oft Schlüsselkriterien beim Kauf von B-to-B-Gütern, was auch die Interviewteilnehmer bestätigten und den Logistikinformationen daher einen hohen Stellenwert beimessen. Daher empfehlen die Autoren, (zumindest grobe bzw. diskrete) Angaben zu Lieferzeiten und -konditionen in die Konfiguratoren zu integrieren.

Allgemein zeigte sich, dass die Befragten mit einer Differenz von 50 Nennungen deutlich mehr Potenziale als Grenzen von Konfiguratoren anführten, was als Zuspruch dieser verkaufsunterstützenden Technologie gewertet werden kann.

## Studienergebnisse und Empfehlungen zu Online-Plattformen & -Marktplätzen

Die 31 untersuchten B-to-B-Plattformen sind in Abbildung 3 nach den angebotenen Leistungen in generalistisch-orientiert (61%) oder branchenfokussiert (39%) und dem Plattforminhalt in unternehmens- (35%) oder produktorientiert (65%) aufgetragen. Bzgl. der im vorigen Absatz für die Konfiguratoren behandelten Kriterien Verkaufsabschluss, Pricing, After-Sales-Leistungen, Logistikinformationen und internationale Anwendbarkeit zeigte die Websearch-Analyse folgende Ergebnisse:

Knapp die Hälfte der Plattformen (48%) ist transaktional und führt zum direkten Verkauf von Produkten, während 52% rein informativ sind und das Identifizieren von passenden Lieferantenfirmen erlauben. Drei Viertel (= 74%) der untersuchten Plattformen verfügen dabei über eine Preisindikation. Insbesondere produktorientierte Plattformen zeigen fast ausnahmslos Preise an (19 von 20 = 95%). 42% der betrachteten Plattformen berücksichtigen Stückzahlabhängigkeiten, 13% der Plattformen kundenindividuelle Preise.

Im Gegensatz zu den Konfiguratoren bieten sämtliche der untersuchten Plattformen After-Sales-Leistungen an. Von 31 Plattformen handeln 29 mit Neuprodukten, 15 zusätzlich mit gebrauchten Produkten. Daneben haben sich drei Plattformen rein auf Ersatzteile spezialisiert.

### Kernthesen

1. Produktkonfiguratoren und Online-Plattformen/-Marktplätze sind schon heute und v.a. zukünftig entscheidende verkaufsunterstützende und fördernde Technologien für den B-to-B-Vertrieb.
2. Aus Sicht der B-to-B-Hersteller- und Anbieterfirmen stossen Produktkonfiguratoren im Vergleich zu Plattformen auf eine höhere Akzeptanz und Anwendung.
3. Selbst bei kundenindividuellen und sehr komplexen Produkten sollten B-to-B-Firmen Konfiguratoren anbieten (Konfiguration bis Punkt n), da die Purchaser-Journey in den überwiegenden Fällen zumindest ihre Anfangsphase im Web hat.
4. B-to-B-Herstellerfirmen verwenden vor allem dann Plattformen für den Vertrieb ihrer Produkte, wenn eine niedrige Produktkomplexität vorliegt und die aktuelle Vertriebsreichweite limitiert ist.
5. Der passende B-to-B-Online-Vertriebsansatz wird massgeblich von der Produktkomplexität und der aktuellen Wettbewerbsposition bzw. Marktdurchdringung des anbietenden Unternehmens beeinflusst.

Fast 60% der untersuchten Plattformen stellen Logistikinformationen (wie Verfügbarkeit, Lieferdatum etc.) bereit.

Von den untersuchten Plattformen sind 71% multilingual und bei 35% sind Preise in unterschiedlichen Währungen verfügbar. Dies betrifft überwiegend produktorientierte und grössere Plattformen mit über einer Million Produkten.

Bei näherer Betrachtung der Plattformen fällt auf, dass die Plattformen sich nach Branchenorientierung, ihrer strategischen Ausrichtung sowie ihrem Fokus auf Neuprodukte und Ersatzteile bzw. lediglich auf Ersatzteile in einem Portfolio darstellen lassen, welches Abbildung 3 zeigt. Auffällig hierbei ist, dass sich unter den analysierten Plattformen keine unternehmensorientierte und gleichzeitig branchenfokussierte Plattform befindet.

Als Potenziale und Grenzen für Plattformen aus Anbietersicht wurden aus der Websearch-Analyse und den leitfadengestützten Interviews festgehalten (siehe Tabelle 2).

Wenig überraschend ist, dass die hohe Reichweite zusammen mit dem (empfundeneren) geringeren Risiko und einem reduzierten Aufwand für die Implementierung die meistgenannten Potenziale von Plattformen gegenüber einem direkten Ver-

triebskanal darstellen (siehe auch Wittmann, Seidenschwarz & Pur, 2018, S. 39). Bemerkenswert ist die Nennung des Potenzials, dass aus Sicht der B-to-B-Anbieter der Verkauf über (externe) Plattformen den Vorteil bietet, Erfahrung zu sammeln, um ggf. zukünftig über eine eigene Plattform bzw. einen eigenen Online-Marktplatz die eigenen Produkte anzubieten.

Auf der anderen Seite fällt auf, dass, wie schon bei den Konfiguratoren, die hohe Komplexität und Erklärungsbedürftigkeit der Produkte die am häufigsten genannte Grenze von Plattformen darstellt. In der Tat ist für komplexe und kundenindividuelle Produkte der Vertrieb über Plattformen nicht zielführend. Aus Autorensicht bieten sich hierfür die genannten Konfiguratoren als geeignetere Online-Vertriebswerkzeuge an, welche dann ggf. auf Plattformen eingebunden werden können, um von dem Vorteil der erhöhten Reichweite zu profitieren.

Als weitere Grenzen wurden schwindender Kundenkontakt sowie Macht- und Kontrollverlust durch das Anbieten über Plattformen genannt. Plattformbetreiber müssen daher maximale Transparenz gegenüber den Anbietern wahren – nur auf diese Weise können Plattformbetreiber das Vertrauen von anbietenden Unternehmen gewinnen und ihr Image verbessern.

**Abb. 3: Key-Findings der Websearch-Analyse zu Konfiguratoren (n=100)**

 **B-to-B-Plattformen**



Quelle: Schlipf & Solloch, 2019.

Aus Sicht der Autoren bietet das After-Sales-Geschäft auf Plattformen einen zusätzlichen digitalen und risikoarmen Vertriebskanal an. Unternehmen sollten in Betracht ziehen, Plattformen als zusätzlichen digitalen Vertriebskanal für das After-Sales-Geschäft zu nutzen und von der bereits vorhandenen Infrastruktur zu profitieren.

Anders als bei den Konfiguratoren überwiegen bei den Plattformen die Grenzen gegenüber den Potenzialen aus Sicht der anbietenden Unternehmen. 84 Nennungen zu Grenzen stehen 51 Potenzialnennungen gegenüber. Somit lässt sich folgern, dass die befragten B-to-B-Unternehmen und Experten Plattformen als verkaufsunterstützender Technologie grundsätzlich eher zurückhaltend gegenüberstehen. Die mangelnde Branchenspezialisierung sehen die Autoren als eine Marktlücke für Plattformen an, da mehr als zwei Drittel (= 74%) der befragten Unternehmen branchenfokussierte Plattformen bevorzugen.

### Welches Online-Vertriebswerkzeug ist das passende?

Basierend auf den Erkenntnissen der empirischen Studie von über 130 Konfiguratoren und Plattformen und den Experteninterviews, wurde aus B-to-B-Anbieter- bzw. Herstellersicht ein Portfolio zur Auswahl des passenden Online-Vertriebsvorgehens und Online-Vertriebskanals abgeleitet (siehe Abbildung 4). Der B-to-B-Online-Vertriebsansatz wird hierbei massgeblich von den Produkteigenschaften und der aktuellen Wettbewerbsposition bzw. Marktdurchdringung beeinflusst.

Dementsprechend spiegelt die Ordinate des Portfolios die Wettbewerbsposition bzw. Marktdurchdringung des anbietenden Unternehmens wider. Diese kann über den (relativen) Marktanteil, die Bekanntheit des jeweiligen Produkts des anbietenden Unternehmens oder die aktuell erzielte Reichweite des Produkts abgebildet werden.

Auf der Abszisse wird als entscheidende Produkteigenschaft die Produktkomplexität (z.B. Standardprodukt vs. kundenindividuelles Produkt) aufgetragen. Standardprodukte – im Extremfall genormte Produkte (z.B. Schrauben oder Pumpen nach DIN oder ISO) – bergen wenig Komplexität in der Auswahl, dem Beschaffungsprozess und der (logistischen) Abwicklung und eignen sich für einen Online-Vertrieb über Plattformen oder firmeneigene E-Shops. Bei höherer Produktkomplexität unter Verwendung einer modularen Produktarchitektur können selbst variantenreichste Produktgruppen und -familien (z.B. Getriebemotoren und -antriebe) über Konfiguratoren abgebildet, vermarktet und vertrieben werden. Grundsätzlich sei erwähnt, dass eine Packa-

**Tabelle 2: Potenziale und Grenzen für Plattformen aus Anbietersicht**

Rang	Potenziale von Plattformen	Grenzen von Plattformen
1	Hohe Reichweite.	Zu hohe Komplexität und Erklärungsbedürftigkeit der Produkte.
2	Ansprache neuer Zielgruppen.	Hoher und direkter Konkurrenzkampf mit anderen Anbietern auf der Plattform.
3	Aufbau einer eigenen Plattform.	Geringere Margen und schlechtes Kosten / Nutzenverhältnis.
	Geringeres Risiko als bei Verkauf über eigenen E-Shop.	Schwindender Kundenkontakt.
5	Geringe Implementierungskosten.	Ein hoher Markenbekanntheitsgrad erübrigt das Plattformgeschäft.

Quelle: Schlipf & Solloch, 2019.

### Handlungsempfehlungen

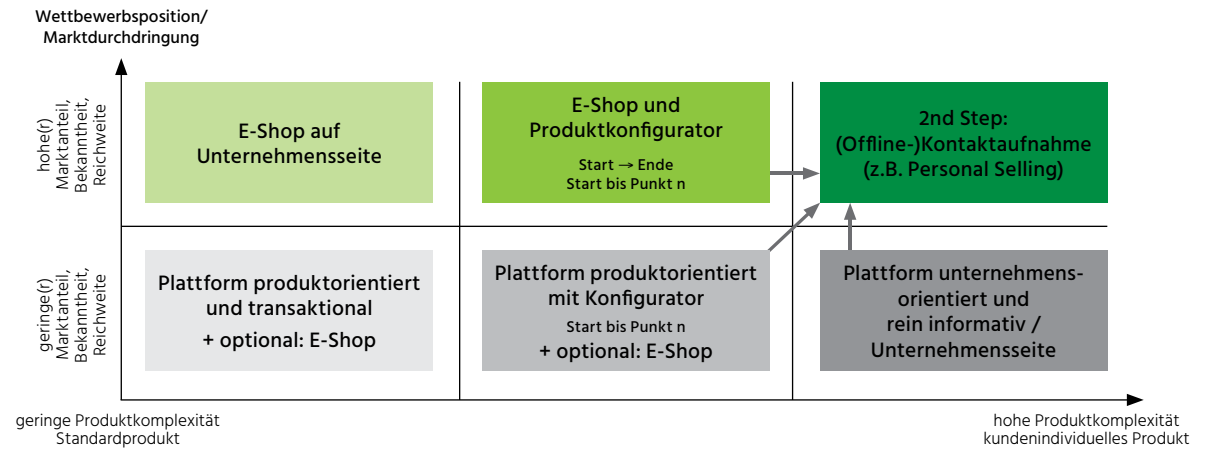
1. Potenziale und zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten für B-to-B-Produktkonfiguratoren liegen in der Optimierung von Produktvisualisierung und Benutzerführung, der Integration von Logistik- und Preisinformationen und der Realisierung von Up-Selling-Potenzial für Aftersales-Produkte und Dienstleistungen.
2. Plattformbetreiber im B-to-B müssen maximale Transparenz gegenüber den Anbietern wahren – ansonsten scheuen B-to-B-Anbieter den Verkauf über Online-Marktplätze aufgrund des schwindenden Kundenkontakts sowie des Macht- und Kontrollverlustes im Vertriebsprozess.
3. Die mangelnde Branchenspezialisierung der Online-Marktplätze bietet aktuell eine Marktlücke, da fast drei Viertel der befragten Unternehmen branchenorientierte Plattformen bevorzugen.
4. Die Integration von Konfiguratoren in Plattformen ermöglicht zukünftig einen Multi-Channel-Vertrieb mit Reichweitensteigerung für modulare und variantenreiche Produkte.

ge-to-Order-Modularisierung aufgrund der geringeren Komplexität und der späteren Variantenbildung entlang der Wertschöpfung leichter umzusetzen ist als eine Assemble-to-Order- oder gar Machining-to-Order-Modularisierung. Sobald in einem Fertigungs-, Montage- oder Komponentenbereitstellungsschritt jedoch eine kundenindividuelle – also wirklich einzigartige und einmalige – Produkthanforderung entsteht (z.B. kundenindividuelle Werkzeugmaschine oder Dampfturbine) muss vom automatisierten E-Commerce- oder Konfigurationsprozess in einen manuellen Produktgestaltungs- und -verkaufsprozess (z.B. persönliche Kommu-



**Abb. 4: Portfolio zum B-to-B-Online-Vertriebsprozess mit entsprechender Werkzeugauswahl**

 **aus B-to-B-Anbieter-/Herstellersicht**



Quelle: Eigene Herleitung von Schlipf & Solloch, basierend auf den Experteninterviews.

nikation und Verkauf) übergegangen werden. Zusammenfassend geht eine höhere Produktkomplexität dabei in den meisten Fällen mit einer höheren Erklärungsbedürftigkeit, einer längeren Verkaufsphase und einer höheren Investitionssumme für das gegebene Verkaufsgut einher.

Für Anbieter von Standardprodukten mit einem geringen (relativen) Marktanteil bzw. einer geringen Markenbekanntheit eignet sich die produktorientierte Plattform (Feld unten links), welche den Fokus hat, Produkte transaktional zu verkaufen. Die Plattform dient in diesem Zusammenhang v.a. einer Reichweiterehöhung mit dem Nachteil, in den meisten Fällen eine Provision an den Plattformbetreiber entrichten zu müssen. Optional kann ein eigener E-Shop des Anbieters ergänzend zum Vertrieb über eine oder mehrere Plattformen eingesetzt werden, um eine breite Verfügbarkeit des Standardprodukts nach dem Multi-Channel-Vertriebsansatz zu gewährleisten.

Bei Standardprodukten mit einem hohen (relativen) Marktanteil bzw. einer hohen Markenbekanntheit (Feld oben links) bietet es sich an, das Produkt über einen eigenen E-Shop auf der Unternehmensseite zu vertreiben, um den Kunden im eigenen Handelsspektrum zu behalten und das Anfallen einer Verkaufsprovision zu vermeiden.

Bei Produkten mittlerer Komplexität mit einem kundenindividuellen Anteil und hoher Marktdurchdringung (Feld oben mittig) ist es ratsam, einen E-Shop nebst Konfigurator auf der eigenen Unternehmensseite einzusetzen. Die Komplexität des Produkts entscheidet u.a. darüber, ob das Produkt bis zum Ende konfiguriert werden kann oder lediglich

bis zu einem vorab definierten Punkt. Ist Letzteres der Fall, erfolgt eine Kontaktaufnahme beim Anbieter, die unter Umständen in ein Beratungsgespräch (z.B. Personal Selling online via Chat oder direkt vor Ort) mündet.

Bei mittlerer Produktkomplexität und geringer Marktdurchdringung hingegen (Feld unten mittig) ist eine produktorientierte Plattform, die einen Konfigurator integriert hat, in Betracht zu ziehen (mit der Option, zusätzlich den Konfigurator im anbietereigenen E-Shop zu platzieren, um zumindest bei einem Teil der Kunden keine Verkaufsprovisionen an Plattformbetreiber entrichten zu müssen). So haben bereits einige Plattformen eine Integration von Konfiguratoren realisiert, weshalb davon ausgegangen werden kann, dass Plattformen zukünftig neben Standardprodukten auch verstärkt Individualprodukte vertreiben werden (siehe auch Tyler, 2018). Charakteristisch für diese Plattformen ist ebenfalls, dass sich das Produkt im Regelfall nicht bis zum Ende konfigurieren lässt, weshalb anschliessend eine Kontaktaufnahme durch den Kunden erfolgt.


Bei hochkomplexen bzw. kundenindividuellen Gütern und geringer Marktdurchdringung (Feld unten rechts) kommen unternehmensorientierte Plattformen, die den Fokus auf das Anbieterprofil legen und rein informativ sind, sowie die eigene Unternehmensseite für weiterführende Informationen infrage.

Handelt es sich um den Fall eines Produkts mit hoher Marktdurchdringung und hoher Komplexität (Feld oben rechts), so findet der Vertriebsprozess vornehmlich im Rahmen eines persönlichen Verkaufs statt.

## Fazit

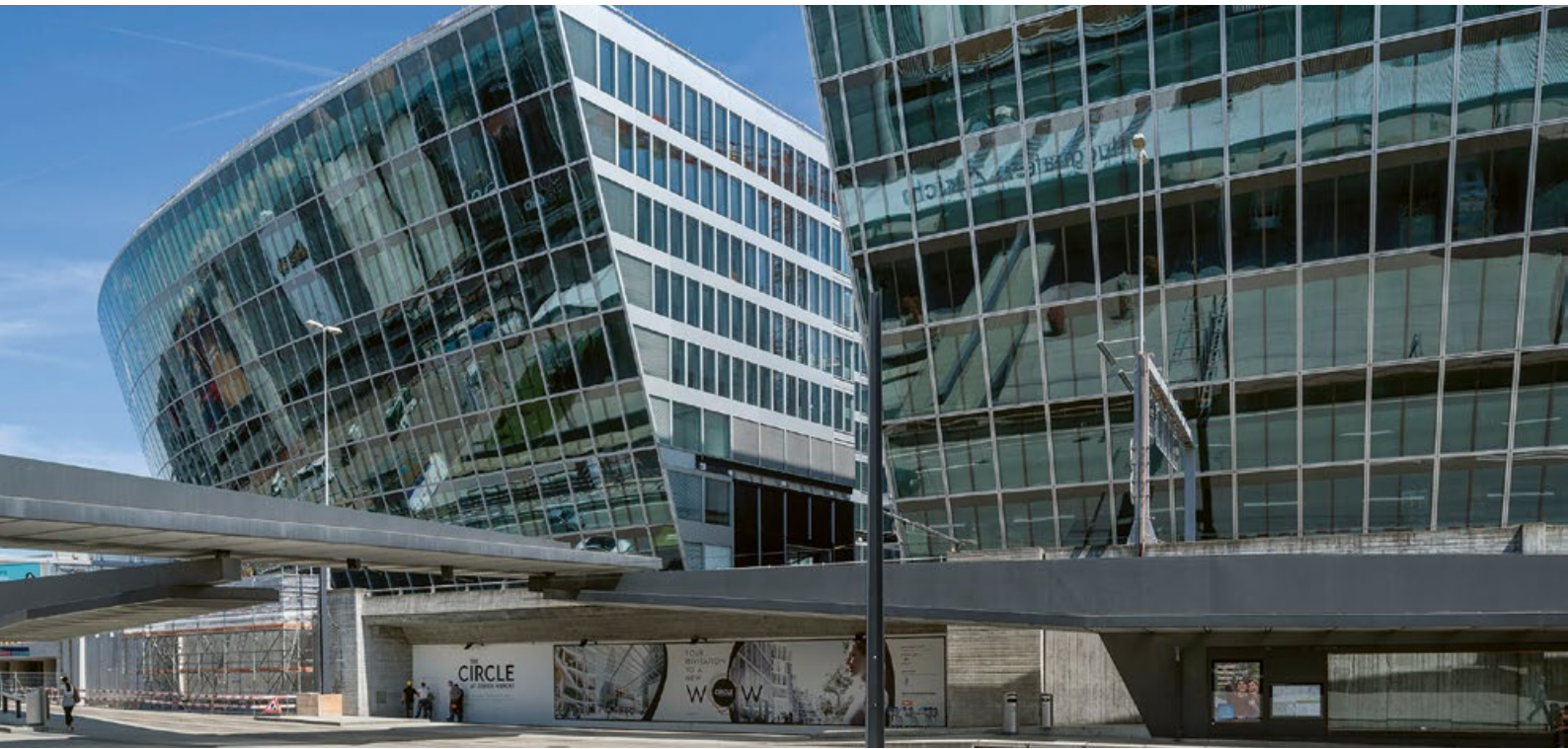
Zusammenfassend zeigt die Studie, dass für die betrachteten B-to-B-Unternehmen Konfiguratoren als verkaufunterstützendes Online-Werkzeug im Vergleich zu Plattformen einen höheren Stellenwert bzw. eine grössere Akzeptanz aufweisen. Bzgl. Plattformen herrschen aus B-to-B-Anbietersicht Bedenken im Hinblick auf den Verlust des Kundenkontakts und schwindende Margen. Allerdings zeigt die Studie auch, dass sich Konfiguratoren selten an Kunden als Online-Self-Service richten bzw. als durchgängiger digitaler Vertriebskanal fungieren. After-Sales-Leistungen werden nur selten in die Konfiguratoren integriert, wodurch ein mögliches Up- und Cross-Selling-Potenzial nicht realisiert werden kann. Ferner werden digitale Trends wie AR- und VR-Lösungen bisweilen kaum aufgegriffen. Daneben sind sowohl Konfiguratoren als auch Plattformen hinsichtlich ihres Informationsgehalts (z.B. Angaben über Preise, Konditionen und Lieferindikationen) noch relativ weit von der Transparenz im B-to-C-E-Commerce entfernt. Die hohe Komplexität und Erklärungsbedürftigkeit von Produkten im B-to-B werden als grösste Grenze sowohl von Konfiguratoren als auch von Plattformen genannt.

Aus B-to-B-Anbietersicht sind als grösste Nutzenpotenziale von Konfiguratoren die Zeit- und Kostenersparnisse im Vertrieb gemeinsam mit einer Senkung der Fehlerrate bei Angeboten und Bestellungen zu nennen, während der grösste Nutzen von Plattformen in einer hohen Reichweite liegt. Mehr als die Hälfte der Befragten bestätigte, dass es von Interesse sei, wenn Konfiguratoren auf Plattformen integriert werden könnten, um neben standardisierten Produkten und Bestandteilen des After-Sales-Geschäfts zukünftig auch Individualprodukte über Plattformen vertreiben zu können. Dies könnte einen integralen Bestandteil des B-to-B-Online-Vertriebs der Zukunft darstellen, zumal bereits heute erste Plattformen entsprechende Möglichkeiten realisiert haben.

Ogleich der B-to-B-Vertrieb der Zukunft nach Ansicht von zwei Drittel der Befragten weiter in Richtung des Online-Handels tendiert, herrscht Konsens, dass die Beratung und der persönliche Kontakt weiterhin Erfolgsfaktoren beim Vertrieb hochkomplexer und erklärungsbedürftiger Güter bleiben werden, wenngleich die Beratungsleistung, u.a. durch den Einbezug von Konfiguratoren, in zunehmendem Masse digital unterstützt werden wird. Die vorgeschlagene Portfolio-Matrix kann dabei B-to-B-Anbietern als Hilfestellung dienen, um abhängig von Wettbewerbsposition und Produktkomplexität das passende Online-Vertriebsvorgehen und Vertriebswerkzeug zu wählen. 

## Literatur

- Ammann, P. (2005). E-Business im Vertrieb von Industriegütern. Dissertation, Universität St. Gallen – Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen (HSG), St. Gallen.
- Beck, L. (2014). Der Preis der Freundschaft – Soziale Interaktion in Produktkonfiguratoren. *Marketing Review* St. Gallen, 31(5), 73–83.
- Böger, M., Wecht, C. H. & Stalder, C. (2019). Hybrid Business Platforms – Marketplaces of the Future. *Marketing Review* St. Gallen, 36(2), 38–44.
- de Bellis, E. (2015). Die 3-K-Erfolgsfaktoren von Mass Customization. *Marketing Review* St. Gallen, 32(2), 62–69.
- Discher, A. & Rohland, L. (2018). Produktkonfiguration als Erfolgsfaktor im Maschinen- und Anlagenbau. In Bearing-Point GmbH (Hrsg.). Abgerufen von <https://www.bearingpoint.com/de-de/downloadformular/?item=9803&module=496822>
- Fließ, S. (2015). Kundenintegration. In K. Backhaus & M. Voeth (Hrsg.), *Handbuch Business-to-Business-Marketing: Grundlagen, Geschäftsmodelle, Instrumente des Industriegütermarketing*, (2. Aufl., 223–247). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Fost, M. & Eckardt, R. (2017). The Big Shift – Disruption durch B2B-Marktplätze. *Zukunftsthemen im E-Commerce*, 9, 36–40.
- Frost & Sullivan, Inc. (2014). Future of B2B Online Retailing. Abgerufen von <http://docplayer.net/13931321-Future-of-b2b-online-retailing.html>
- Gandhi, A., Magar, C. & Roberts, R. (2013). How Technology Can Drive the Next Wave of Mass Customization. In McKinsey & Company, Inc. (Hrsg.). Abgerufen von [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client\\_service/bto/pdf/mobt32\\_02-09\\_masscustom\\_r4.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/bto/pdf/mobt32_02-09_masscustom_r4.ashx)
- Haußmann, A. (2016). Rationality versus Emotionality in Organizational Purchasing Behavior: the Role of Brands in Classic and Contemporary Management Theory. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour & Decision Sciences*, 2(1), 721–733.
- Heinemann, G. (2010). Web-Exzellenz als Schlüsselfaktor im Online-Handel. *Marketing Review* St. Gallen, 27(3), 44–49.
- Hillmer, U. (2015). Kochen ohne Rezept – Wie der digitale B-to-B-Kundendialog trotzdem glückt. *Marketing Review* St. Gallen, 32(3), 22–29.
- Huber, W. (2018). *Industrie 4.0 kompakt – Wie Technologien unsere Wirtschaft und unsere Unternehmen verändern. Transformation und Veränderung des gesamten Unternehmens*, (1. Aufl.), Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Kollmann, T. & Schmidt, H. (2016). *Deutschland 4.0. Wie die Digitale Transformation gelingt*, (1. Aufl.), Wiesbaden: Springer Gabler.
- Loukis, E., Spinellis, D. & Katsigiannis, A. (2011). Barriers to the Adoption of B2B e-Marketplaces by Large Enterprises: Lessons Learned From the Hellenic Aerospace Industry. *Information Systems Management*, 28(2), 130–146.
- Salvador, F., Chandrasekaran, A. & Sohail, T. (2014). Product Configuration, Ambidexterity and Firm Performance in the Context of Industrial Equipment Manufacturing. *Journal of Operations Management*, 32(4), 138–153.
- Singh, J., Flaherty, K., Sohi, R.S., Deeter-Schmelz, D., Habel, J., Le Meunier-FitzHugh, K., et al. (2019). Sales Profession and Professionals in the Age of Digitization and Artificial Intelligence Technologies: Concepts, Priorities, and Questions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39(1), 2–22.
- Spreer, P. & Gutknecht, K. (2015). Technologieakzeptanz von Verkäufern als Herausforderung. *Marketing Review* St. Gallen, 32(6), 36–43.
- Statista GmbH (2019). In-depth: B2B eCommerce 2019. Statista Digital Market Outlook. Abgerufen von <https://de.statista.com/statistik/studie/id/44436/dokument/statista-report-b2b-e-commerce/>
- Tyler, H. (2018). Warum Sie B2B-Marktplätze als zusätzlichen Vertriebskanal nutzen sollten. Abgerufen von <https://blog.noveldo.com/de/warum-sie-b2b-marktpl%C3%A4tze-als-zus%C3%A4tzlichen-vertriebskanal-nutzen-sollten>
- Wittmann, G., Seidenschwarz, H. & Pur, S. (2018). Online-Kaufverhalten im B2B-E Commerce 2018. Ergebnisse einer Expertenbefragung von ibi research an der Universität Regensburg, Arithnea, Creditreform und SIX Payment Services. In ibi research an der Universität Regensburg GmbH (Hrsg.). Abgerufen von <https://www.ecommerce-leitfaden.de/studien/item/online-kaufverhalten-im-b2b-e-commerce-2018>



# THE CIRCLE

## Das Grossbauprojekt am Flughafen Zürich kurz vor Eröffnung

---

THE CIRCLE steht kurz vor seiner Eröffnung. Im September 2020 wird er seine Türen zum ersten Mal für Besucher öffnen. Ein guter Moment, um nochmals an den Ursprung des grössten Schweizer Hochbauprojekts zurückzugehen.

**Iris Schmutz, M.Sc.**

Im Jahr 2009 konnte sich der Stararchitekt Riken Yamamoto mit seinem Entwurf für die Nutzflächen am Zürcher Flughafen im Architekturwettbewerb gegen 90 andere Bewerber durchsetzen. Seitdem sind der Architekt und sein Team sowie die Miteigentümergeinschaft, bestehend aus der Flughafen Zürich AG und Swiss Life, mit der Umsetzung von THE CIRCLE betraut.

Dabei beschreibt der Name nicht nur die abgerundete Form des neuen Gebäudekomplexes. Im Zentrum steht die Vision, die dem Entwurf innewohnt. Der Zürcher Flughafen ist internationales Drehkreuz und zugleich Mittelpunkt der Schweiz. Verkürzt gesagt: Erster Eindruck trifft auf Heimat. Architekt Yamamoto träumt dabei von einem Zirkulieren und Zusammenkommen von Menschen, Lebenswelten, Moderne und Zukunftsvision. Man sieht also, dass der Name keinesfalls zufällig gewählt wurde.

### „THE CIRCLE“ – ein Name mit Bedeutung

THE CIRCLE wird für die einheimische Bevölkerung sowie Gäste aus der ganzen Welt zum Flanieren einladen, Treffpunkt sein und Zwischenaufenthalte vergnüglich und interessant gestalten. Denn in der Planung täglicher Agenden gehen diese Zwischenaufenthalte oftmals unter und so ist Yamamotos Vision deutlich auch in der Architektur zu sehen: „Mir ist der Raum zwischen zwei Gebäuden wichtiger als der Raum selbst.“ Daher entschied sich der Architekt, die Fläche für THE CIRCLE nicht mit einem einzigen Gebäude zu bebauen, sondern eine Umgebung zu schaffen, die stark an das Erscheinungsbild einer japanischen Innenstadt erinnert. Nur eben im Kleinformat. So vermittelt THE CIRCLE von aussen ein einheitliches Erscheinungsbild, das auf die überge-

ordneten Formen des Flughafens Bezug nimmt. Im Innern aber hat Yamamoto aus dem einen Gebäude sechs verschiedene gemacht und diese Anordnung zu einer Parkanlage hin aufgebrochen. So lässt der Architekt auf nur 37 000 m<sup>2</sup> Grundfläche eine innerstädtische Atmosphäre entstehen.

Am Flughafen Zürich entsteht also nicht nur ein neues Gebäude, sondern ein neues Stadtviertel – eine Destination.

### Lebendiges Innenleben

Ein synergetisches Miteinander wird das Innenleben der Destination bestimmen. Innerhalb verschiedener Module werden Welten, die sich scheinbar konträr gegenüberstehen, harmonisch verbunden. Das innovative Konzept lässt THE CIRCLE am Flughafen Zürich eine Vorreiterrolle in der konsequenten Weiterentwicklung von kommerziellen Zentren an Flughäfen einnehmen – es ist ein Leuchtturm-Projekt. Täglich registriert der Flughafen über 150 000 Passagiere, Pendler, Besucher etc. – die Vermittlung der eigenen Tonalität ist dabei entscheidend. Riken Yamamoto ist sich dieser Herausforderung bewusst: „Swissness steht für mich für Präzision – von Uhren bis zu Gebäuden.“ Die Module „Education & Knowledge“, „Health & Beauty“, „Brands & Dialogue“, „Headquarters & Offices“, „Hotels & Convention“, „Dining & Events“ sowie „Art & Culture“ sind die Bausteine des Projektes und werden THE CIRCLE einzigartig ausfüllen.

THE CIRCLE wird eine Plattform, die sich lebendig und flexibel mit den einzelnen Ideen weiterentwickelt, neue Trends abbildet und formt. Ein Ort, welcher die Schweiz mit der Welt verbindet – im direkten und im übertragenen Sinne. Bevor THE CIRCLE aber seine Türen öffnet, nehmen uns die zukünftigen Mieter mit in ihre Ideen und Umsetzungen.

### Iris Schmutz, M.Sc.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing Universität St. Gallen (HSG)

iris.schmutz@unisg.ch  
Tel.: +41 (0) 71 2242834

Das innovative Konzept lässt THE CIRCLE am Flughafen Zürich eine Vorreiterrolle in der konsequenten Weiterentwicklung von kommerziellen Zentren an Flughäfen einnehmen.





## Health & Beauty

Das USZ wird rund die Hälfte seiner ambulanten PatientInnen in THE CIRCLE behandeln. Das Spital verlagert die ambulante Medizin vom Campus zum Flughafen.

Dank des medizinischen Fortschritts können immer mehr PatientInnen auch bei anspruchsvollen Gesundheitsproblemen ambulant behandelt werden. In den Spezialsprechstunden untersuchen die Experten PatientInnen unter einem Dach. Das spart den ohnehin belasteten PatientInnen Zeit und Nerven, indem sie die Termine bündeln können. Ambulante Patientinnen und Patienten können vor Ort das Notwendige einfach mit dem

Angenehmen kombinieren: Wer mag, verbindet den Termin bei der Ärztin mit einem Restaurantbesuch, geht in „THE CIRCLE“ shoppen oder unternimmt einen Spaziergang im Park.

Chirurgen werden vor Ort ambulante operative Eingriffe vornehmen. Für leichte Notfälle steht zudem die Permanence bereit. Als Untermieter des USZ bietet das Kinderspital Zürich eine Permanence für Kinder bis zum 16. Lebensjahr an. Und die Universitätsklinik Balgrist führt Spezialsprechstunden für Orthopädie und Chiropraktik durch.

„Als universitäres Spital gehört es zu den Aufgaben des USZ, die Medizin





## Dining & Events

Weltoffen und multikulturell: Das vom Zürcher Gastronomiehepaar Segmüller (Carlton Zürich AG) eigens für THE CIRCLE entwickelte französische Konzept entsteht an zentraler Lage mit einladenden Terrassen und mit Blick auf den anliegenden Park. Sie haben in THE CIRCLE die grösste individuelle Gastronomiefläche gemietet – mit Rooftop und zwei Terrassen. „Wir möchten zentraler Anziehungspunkt sein und die Experience der Gäste optimal abrunden“, so Daniela Segmüller, Inhaberin Segmüller Collection.

Spannender Gästemix: „Unser französisches Konzept wird Ruhe und Genuss an einen agilen Ort bringen, an dem An-, Ab- und Durchreise durchaus präsent sind. Unser Angebot soll auch für die Umgebung einen Wohlfühlort bieten, welcher sich von Bestehendem abhebt. Firmen innerhalb von THE CIRCLE, Firmen aus der Umgebung, Passagiere, die lokale Bevölkerung – der Gästemix dieser neuen Destination wird enorm spannend sein.“

Für den aufsehenerregenden und kosmopolitischen Schmelztiegel von Business und Lifestyle suchten wir ein verständliches internationales Konzept. Wir haben Attribute ausgesucht, welche den Zeitgeist heute und in Zukunft treffen sollen und den komplexen Kundenbedürfnissen entspricht. Dem spektakulären Gebäude muss das langfristig gerecht werden und Vorgaben betreffend dem Niveau mussten in die konzeptionellen Überlegungen einfließen.

Mit ‚Sablier‘, auf Deutsch Sanduhr, lancieren wir einen neuen Brand, in welchen sich weitere Eigenschaften hineininterpretieren lassen: emotional und gedanklich nachvollziehbar.

Ein Ort mit traumhafter Atmosphäre aus Eleganz und Sinnlichkeit wird mit hypermodernem Styling verbunden. ‚Place to be‘ für ein breites Publikum ist als Ziel definiert.

Die Leichtigkeit des Seins zeigt sich auch im Angebot und etliche französische Klassiker, sehr zeitgemäss umgesetzt, aus unserem Nachbarland stehen im Angebot. Der Wein wird im Sablier eine bedeutende Rolle spielen und im Raum selber als gläserner Weinschrank ein unübersehbares Element bilden.“

Die Pächter:  
Daniela und Markus Segmüller  
[www.segmuller-collection.ch](http://www.segmuller-collection.ch)



THE CIRCLE wird eine Plattform, die sich lebendig und flexibel mit den einzelnen Ideen weiterentwickelt, neue Trends abbildet und formt.

zum Wohl der PatientInnen weiterentwickeln“, so Claudio Jörg, Kommunikationsbeauftragter des Universitätsspital Zürich. Dank der engen Zusammenarbeit mit der Universität Zürich und der ETH nimmt das Spital in verschiedenen Bereichen der medizinischen Forschung eine international führende Rolle ein.

„Einen Fokus legen wir darauf, neue Forschungsergebnisse in klinische Anwendungen zu überführen. Auch am USZ Flughafen wird übrigens geforscht und gelehrt – zum Beispiel mit klinischen Medikamentenstudien in der Onkologie und in der Dermatologie.“



### Art & Culture

THE CIRCLE bietet mit diesem Modul eine Bühne für bildende Künste, Zeitgeschehen und kulturelle Anlässe. Dezierte Räumlichkeiten sind für Galerien, private Sammlungen oder Pop-up-Kunstinszenierungen reserviert. In einem innovativen Umfeld in unmittelbarer Nähe zum Flughafen – Tor zur Welt – wird diese Location eine besondere Stimmung vermitteln. Gerade hier ist der Blick in andere Welten, in Geschichten und Werke von besonderer Bedeutung. Im Wechselspiel zwischen dem Blick in die Welt und der Verwurzelung in der Schweiz ist THE CIRCLE Dreh- und Angelpunkt und damit ein spannender Ort für Kunst und Kultur. Zürich und die Schweiz spielen im Kunstmarkt eine traditionell herausragende Rolle. Die Kombination aus stabilem Umfeld, einer reichhaltigen Kunstszene, aber vor allem vielen Spezialisten führte zu einer grossen Bedeutung der Schweiz in der Kunstwelt.

### Facts and Figures

**Grundfläche:** 30 000 m<sup>2</sup>

**Nutzfläche:** 180 000 m<sup>2</sup>

**Investment:** über CHF 1 Milliarde

**Miteigentümergeinschaft:**  
Flughafen Zürich AG & Swiss Life AG

**Architekt:** Riken Yamamoto & Field Shop

**Eröffnung:** September 2020



### Brands & Dialogue

Sowohl „Airside“, also im Passagierbereich nach der Bordkartenkontrolle, wie auch „Landside“, dem öffentlich zugänglichen Bereich des Flughafens, bietet Globus individuelle Markenlandschaften – abgestimmt auf situationsbezogene Faktoren und Zielgruppen. So strahlt der Standort an den Gates „Swissness“ aus und soll internationalen Gästen die Schweiz näherbringen. Werte wie Qualität und Prestige stehen im Vordergrund und sollen Ausgangspunkt für den internationalen Dialog sein. Auf der Landside setzt die Marke auf Delikatessen. Tom Winter, Sales Manager bei der Globus AG, sieht im neuen Concept Store in THE CIRCLE eine Abrundung des Gesamtkonzeptes: „Hier geht es nicht um einen rein kommerziellen Aspekt, viel mehr möchten wir die einzelnen Globus-Welten miteinander und übergreifend verbinden. Sie sollen als modulare Einheit an dieser Destination zur Verfügung stehen.“ Daher wird die Globus AG in THE CIRCLE auf Lifestyle und Inspiration setzen, was gerade an diesem Ort grossen Anklang findet. „Ein Flughafen hat immer eine faszinierende Atmosphäre und ist zusätzlich wirkungsvoller Frequenzmagnet“, schwärmt Tom Winter. Ein Projekt, bei dem eine Marke wie Globus nicht nur dabei sein, sondern auch aktive Antworten auf ein verändertes Konsumentenverhalten geben möchte.







## Headquarters & Offices

Ein offenes modulares Büro ermöglicht es den Mietern von THE CIRCLE, eine auf sie und ihre Mitarbeiter zugeschnittene Umgebung zu schaffen. Hier kann der Arbeitsplatz der Zukunft erfunden, eingerichtet, getestet und angepasst werden. So bietet Spaces Kreativen, Start-ups, Projektteams und Freiberuflern moderne Arbeitsplätze in inspirierender Atmosphäre. Mit einer Fläche von 3000 Quadratmetern wird das „Spaces THE CIRCLE“ das grösste Gemeinschaftsbüro der Schweiz. Microsoft Schweiz wird seine nationale Niederlas-

sung in THE CIRCLE verlegen und mit neuen technologischen Lösungen für Mieter wie Besucher starker Partner der Destination sein. „Zusammen mit Gastronomen, Ärzten, Architekten, Hospitality-Managern, Marketingverantwortlichen und Facility-Managern Ideen zu entwickeln, ist enorm bereichernd. Unterschiedliche Perspektiven, gekoppelt mit Methoden wie Design-Thinking, sind eine regelrechte Quelle der Kreativität und Inspiration“, wird bei der Baustellenbegehung geschwärmt.

„Swissness steht für mich für Präzision  
– von Uhren bis zu Gebäuden.“

Riken Yamamoto, Architekt THE CIRCLE

## Hotel & Convention

Eine Tagungskapazität für bis zu 2500 Gäste macht das „THE CIRCLE Convention Centre Zurich Airport“ zu einem der grössten Kongressräumlichkeiten in der Region Zürich. Die Gesamtfläche der Veranstaltungsräume beträgt 5000 m<sup>2</sup>, ausgestattet mit der neuesten Technologie. Das Herzstück bildet die Convention Hall, welche bis zu 1500 Personen fasst.



# Mythos Value-Based-Pricing

## Der Versuch einer (wertfreien) Einordnung

---

Die Eckpunkte Kosten, Konkurrenz und Kunde („3-C“-Pricing: Costs, Competition, Customer) werden für die Fragestellung einer „optimalen Preisfindung“ meist nur nebeneinander und eher isoliert dargestellt. In diesem Zusammenhang wird das Value-Based-Pricing oft als überlegener Ansatz herausgestellt. Tatsächlich liegen – insbesondere in Zeiten dynamisch veränderter Rahmenbedingungen – eine Reihe von Wechselwirkungen und Abhängigkeiten vor, die eine isolierte Sicht verbieten und gleichzeitig einen integrierten Ansatz fordern.

**Prof. Dr. Andreas Krämer, Iris Schmutz, M.Sc.**

**W**iederholt beklagen Wissenschaftler, die sich der Preisforschung verschrieben haben, eine Lücke zwischen einem Ansatz zur professionellen Preisbestimmung und der Praxis des Preismanagements. Bergers und Fassnacht (2017, S. 51) nennen in diesem Zusammenhang insbesondere den „unangemessenen Einsatz“ von Cost-Plus-Pricing. Andere Autoren verweisen auf Probleme einer rein wettbewerbsorientierten Bepreisung (Fisher, Gallino & Li, 2017; Kossman, 2008). Während Akademia und Beratungsgesellschaften den Einsatz einer kosten- oder wettbewerbsorientierten Preisfindung überwiegend als suboptimal propagieren und stattdessen das sogenannte Value-Based-Pricing als Lösungsansatz anbieten (Hinterhuber, 2008; Liozu, Boland, Hinterhuber & Perelli, 2015; Töytäri, Rajala & Alejandro, 2015), scheint die Praxis nur verzögert und mit grossem Beharrungsvermögen „nachzuziehen“. Das Value-Based-Pricing setzt primär bei den Zahlungsbereitschaften der Kunden an, wobei sich durchaus einleuchtende Vorteile ergeben: Erstens besteht Einigkeit darüber, dass der Preis das Marketinginstrument mit dem grössten (unmittelbaren) Hebel darstellt (vgl. Iyer, Xiao, Sharma & Nicholson, 2015; Roll & Krampitz, 2017). Zweitens wird angeführt, dass die Preissensitivität der Kunden vielfach geringer ist, als von Unternehmen eingeschätzt (Hinterhuber, 2004). Dieser Argumentation folgend – und die Überlegenheit einer wert- gegenüber kosten- oder wettbewerbsbasierten Preisfindung subsumierend (Hinterhuber, 2008) – ergibt sich in der Tat ein „Theory-Practice-Gap“ (vgl. Liozu et. al. 2015; Bergers & Fassnacht, 2017; Simon & Fassnacht, 2016). In der Begründung dieser Lücke wird offensichtlich davon ausgegangen, dass im Optimalzustand jedes Unternehmen den Ansatz des Value-Based-Pricing umsetzt.

Allerdings werden in der teilweise überzogen positiven Darstellung der Möglichkeiten des wertbasierten Pricing einige Fragen vernachlässigt, z.B.: „Wie wird der Wert als Basis der Preisbestimmung definiert?“ Zum einen wird auf den Wert abgezielt, der dem potenziellen Käufer generiert wird, zum anderen auf den Wert, der aus der abgeschlossenen Transaktion für das Unternehmen entsteht. Diese Divergenz bietet einerseits mehrere Ansatzpunkte zur Wertbestimmung und zeigt andererseits auf, dass eine strategiebezogene Einordnung der Pricing-Methoden fehlt.

## Zielsetzung und Methodik

In der Praxis haben sich in den letzten 10 Jahren Preismodelle etabliert, die mit der klassischen Preissetzung, orientiert an den Zahlungsbereitschaften der Konsumenten, kaum in Einklang zu bringen sind. Dies betrifft Freemium- und Abo-Mo-

delle (Dropbox, SurveyMonkey, Amazon Prime) bis hin zu For-Free-Angeboten im B-to-C-Bereich (WhatsApp, Facebook etc. vgl. Krämer & Kalka, 2017). So kommt eine aktuelle Studie zum Ergebnis, dass die Zahlungsbereitschaft für die Nutzung von Facebook 48 US-\$ pro Monat beträgt (Brynjolfsson, Collis & Eggers, 2019). In diesem Fall wird der generierte Mehrwert preislich nicht abgeschöpft. Nachdem WhatsApp zunächst kostenlos angeboten wurde, führte das Unternehmen 2013 ein Abo-Preismodell ein (nicht IOS), 2016 wurde der Messenger-Dienst wieder kostenlos. Gleichzeitig ergeben sich durch veränderte Rahmenbedingungen auch Möglichkeiten für Anbieter, die Zahlungsbereitschaften in Echtzeit abzuschätzen und dynamisch personalisiert anzubieten, sodass die Konsumentenrente gegen Null geht (Krämer, Friesen & Shelton, 2017; Krämer, 2018). Vor diesem Hintergrund werden im nachfolgenden Beitrag drei Kernaspekte beleuchtet:

- Wie wird die Überlegenheit des „Value-Based-Pricing“ gegenüber Alternativansätzen wie Price-Matching (wettbewerbsorientiert) oder Cost-Plus-Pricing (kostenorientiert) begründet und welche Bedingungen sind dafür verantwortlich?
- Wie ist der Begriff des „Werts“ beim wertbasierten Pricing zu verstehen und welche Bedeutung haben die Perspektiven des Value-to-the-Customer in Abgrenzung zum Value-of-the-Customer?
- Welche Abhängigkeiten ergeben sich zwischen den Eckpunkten Kosten, Konkurrenz und Kunden für die optimale Preisgestaltung? Darauf aufbauend: Welche spezifi-

### Prof. Dr. Andreas Krämer

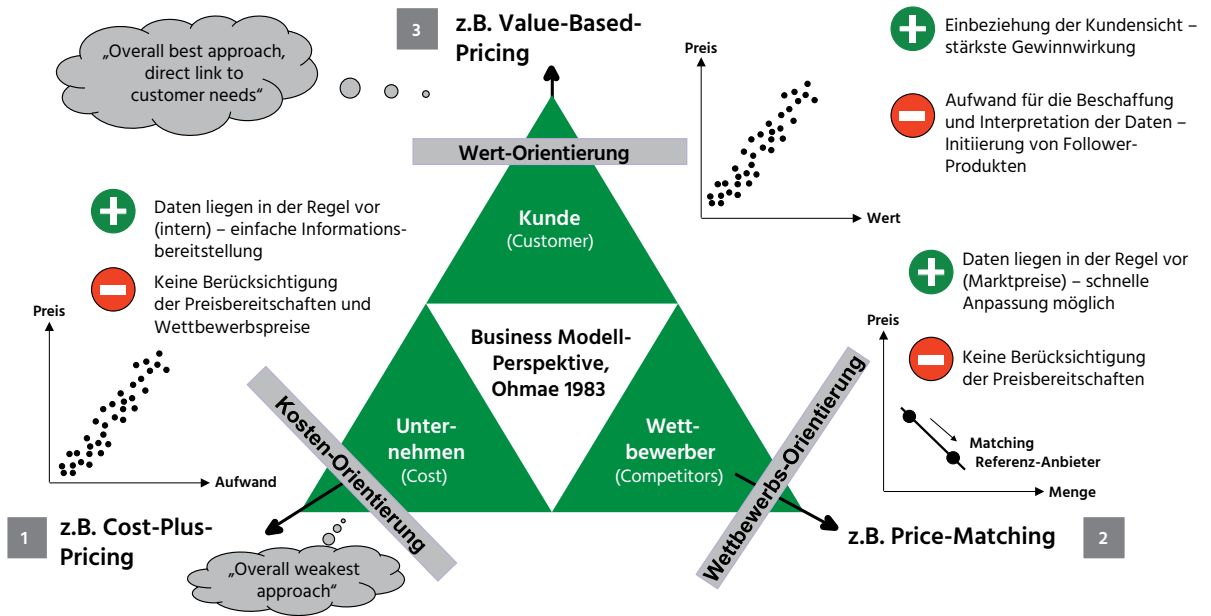
Vorstandsvorsitzender der exeo Strategic Consulting AG in Bonn und Professor für Pricing und Customer Value Management an der University of Applied Sciences Europe, Fachbereich Wirtschaft in Iserlohn  
andreas.kraemer@exeo-consulting.com

### Iris Schmutz, M.Sc.

Wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Institut für Marketing der Universität St. Gallen  
iris.schmutz@unisg.ch



**Abb. 1: Von der Geschäftsstrategie zum Preisbestimmungsmodell**



Quelle: Darstellung der Autoren in Anlehnung an Ohmae 1983, Hinterhuber 2008 und Hinterhuber/ Liozu 2012.

schen Rahmenbedingungen unterstützen oder verhindern den Einsatz des „Value-Based-Pricing“?

### Der Wettbewerb um die beste Preisbestimmungsmethode

Die grundsätzlichen Denkmodelle für die Preisfestlegung können aus der Ausrichtung der Geschäftsmodelle (Ohmae, 1983) hergeleitet werden, wobei die primäre Ausrichtung das eigene Unternehmen (Kostenfokus), die Orientierung an Konkurrenzunternehmen (Wettbewerbsfokus) und das Verständnis für die Bedürfnisse und Wertigkeit der Kunden (Kundenfokus) sein können (Abb. 1). In der Fortführung dieser Logik ergeben sich entsprechende Herleitungen für die Preisbestimmung. Besteht ein klares Verständnis für die eigene Kostenstruktur und eine Kostenrechnung pro Produkt im Unternehmen, kann eine Kosten-Aufschlagsrechnung sinnvoll sein. Als prominenter Fall wird häufig das Cost-Plus-Pricing genannt (Nagle & Müller, 2017; Hinterhuber, 2008).

Das Cost-Plus-Preismodell vermittelt den Eindruck finanzieller Sicherheit. Allerdings ist es in vielen Industriezweigen nicht möglich, die Stückkosten eines Produkts zeitlich vor der Bestimmung des Preises präzise zu berechnen,

da Stückkosten von Absatzzahlen abhängen (Nagle, Müller, 2017). Trotz der Schwächen (Abb. 1) bestätigen empirische Untersuchungen die starke Verbreitung der kostenbasierten Preissetzung in der Praxis (z.B. Shim & Sudit, 1995; Liozu et al., 2015). Besonders weit gehen Iyer et al. (2015), wenn sie ein entsprechendes Vorgehen in den Kontext irrationaler Entscheidungen stellen.

Übersehen wird in der akademischen Diskussion häufig, dass sich in der Unternehmenspraxis durchaus Situationen

### Zusammenfassung

Die von Akademia und Beratungsgesellschaften häufig vertretene Meinung, dass sich eine optimale Preisfindung primär am Kundennutzen und den Zahlungsbereitschaften ausrichten muss, kann zu einer nicht ausreichenden Berücksichtigung der Eckpunkte Kosten und Konkurrenz führen. Vor diesem Hintergrund plädieren die Autoren für einen integrativen und dynamischen Prozess des „3-C“-Pricing.

ergeben können, wo ein Cost-Plus-Ansatz eine hinreichende Methodik darstellt und die Preisentscheidung sinnvoll stützt (Hanson 1992), z.B. im Ersatzteilgeschäft (Vielzahl von Produkten, wenig Kunden- und Wettbewerbsinformationen) oder bei Professional Services (z.B. Rechtsberatung, Consulting), bei denen seit Jahrzehnten über alternative Honorarformen diskutiert wird, die Abrechnung nach Tages- oder Stundensatz (analog zum Cost-Plus-Pricing) aber weiter den Standard darstellt (Hanna & Dodge, 2017). Bei einer eher dynamischen Betrachtung des Pricing-Prozesses wird ein weiterer Vorteil der Kostenorientierung deutlich: die Begründung von Preisanpassungen. Ein Beispiel ist der Fruchtsaft-Hersteller beckers bester, der nach einem katastrophalen Erntejahr (2017) eine Preiserhöhung durchsetzen musste und dessen Management sich mit einer Erklärung der Kostensteigerung und des erforderlichen Preisanstiegs im Handel direkt an den Endkunden wandte (und dem Versprechen, die Preiserhöhung baldmöglichst wieder zurückzunehmen).

Kaum besser als das kostenbasierte Pricing schneidet in der wissenschaftlichen Beurteilung das konkurrenzbasierte Pricing ab (vgl. Simon & Fassnacht, 2016). Ein besonders prominentes Beispiel ist dabei das Price-Matching, bei dem ein Unternehmen sich direkt an der Preissetzung eines oder der wichtigsten Wettbewerber orientiert (Abb. 1). Eine unangemessen hohe Preisreduzierung wird oft als Folge beschrieben, was auf ein kognitives Bias oder einen Anker-Effekt schliessen lässt (Totzek & Alavi, 2010).

Während sowohl die kosten- als auch die wettbewerbsorientierte Methode Preise über die am ehesten verfügbaren Informationen (eigene Kosten, Marktpreise) ableiten, setzt das Value-Based-Pricing am Wert an, der an der Schnittstelle zum Kunden generiert wird. Grundlage ist hier das Verständnis, welcher Kunde welche Produkt- und Service-Features wie stark wertschätzt (Hinterhuber, 2008). Dies setzt die Kenntnis der Verbraucherbedürfnisse voraus, die als Basis für nutzenbasierte Kundensegmentierung herangezogen werden kann (vgl. Trevenen, 2012). Die veränderten technologischen, sozialen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ermöglichen heute, das Pricing sogar komplett (dynamisch) zu individualisieren (Krämer & Kalka, 2017; Krämer, 2018).

Die im Value-Based-Pricing verankerte Fokussierung auf die Zahlungsbereitschaften der Kunden („we define value as the customer's maximum willingness to pay“ (Liozu, Hinterhuber, Boland & Perelli, 2012) oder „it uses data on the perceived customer value of the product as the main factor for determining the final selling price“ (vgl. Hinterhuber & Liozu, 2012, S. 71) führt indirekt zu einer „Untergewichtung“ der Sicht auf die Kosten. Im Extremfall resultiert die „Grenz-

## Kernthesen

**These 1:** Kosten- und wettbewerbsorientierte Verfahren werden häufig als ineffizient für die Preisbestimmung bezeichnet.

**These 2:** Häufig werden die Vorteile des Value-Based-Pricing einseitig herausgestellt, ohne dessen Schwächen ausreichend zu berücksichtigen.

**These 3:** Zwischen den Eckpunkten der „3-C“ (Cost, Competitor, Customer) bestehen wichtige Abhängigkeiten.

**These 4:** Eine übertriebene Wertextraktion (Fokus auf „Value-of-the customer“) führt i.d.R. zu einer abnehmenden Kundenloyalität.

**These 5:** Je stärker die VUCA-Rahmenbedingungen werden, desto eher müssen sich Manager von 100-prozentigen Lösungen, die zeit- und kostenaufwendig sind, verabschieden.

kosten = Null-Annahme“ (im Fall hoher Fixkosten) in einer singulären Ausrichtung auf umsatzmaximale Preispunkte. Dabei wird leicht übersehen, dass Kostenanalysen z.B. durch die Bereitstellung der kurz- und langfristigen Preisuntergrenzen, einen klaren Rahmen für das Pricing vorgeben können. Noch einmal anders gestaltet sich die Situation im B-to-B-Bereich, wenn die Kundenstruktur sehr heterogen ist. Hier schlagen Shin, Sudhir und Yoon (2011) ein Customer-Cost-Based-Pricing vor, um wenig und nicht-rentable Kunden zu eliminieren. Aus konkreter Unternehmenssicht reichen somit die Einordnungen „kostenbasiertes Pricing = schwacher Ansatz“ vs. „Value-Based-Pricing = bester Ansatz“ (vgl. Hinterhuber, 2008) nicht aus. Vielmehr sollten Besonderheiten wie Anzahl der zu bepreisenden Produkte, Schnelligkeit der Preisänderung, wahrgenommene Ähnlichkeit der Produkte, Homogenität des Wettbewerbs und Transparenz im Markt berücksichtigt werden (Abb. 2). So ergeben sich beispielsweise gute Voraussetzungen für Value-Based-Pricing im Falle von Apple (wenige Produkte, klarer USP), während dies im Falle von Discountern im LEH (z.B. Lidl) oder im Ersatzteilgeschäft mit einer Übermenge an Produktkategorien anders ist. Darüber hinaus bestehen eine Reihe interner Faktoren (z.B. die Anzahl der Preisänderungen, die Dynamik der Kostenentwicklung etc.) oder externe Effekte (Reaktion der Wettbewerber auf Preisänderungen, Heterogenität der Konkurrenz etc.). Besonders im Fall von echten Innovationen, bei denen kein bestehender Preisvergleichspunkt existiert, ist die Preisbestimmung auf Basis eines wahrgenommenen oder antizipierten Mehrwerts eher von Erfolg gekrönt. Die spezifi-

sche Situation für die Preisgestaltung wird durch Ausrichtung und strategische Vorgaben (z.B. kurzfristige Verbesserung der Gewinnsituation) bestimmt, gleichzeitig beeinflusst sie die konkrete Machbarkeit eines Value-Based-Pricing.

Es gibt Anbieter mit guten Voraussetzungen für ein wertbasiertes Pricing, insbesondere bei überlegener Leistung. So stellt beispielsweise das auf Befestigungstechnik spezialisierte Unternehmen Hilti fest: „Wir sind stolz, teurer als unsere Konkurrenten zu sein“ (Belz & Bieger, 2006, S. 302). Die Beispiele lassen sich beliebig erweitern (z.B. Festool im Bereich Elektrowerkzeuge oder Miele bei Haushaltsgeräten). Dies darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass ein Value-Based-Pricing grundsätzlich nicht in jedem Unternehmen und in jeder Situation erfolgreich implementiert werden kann.

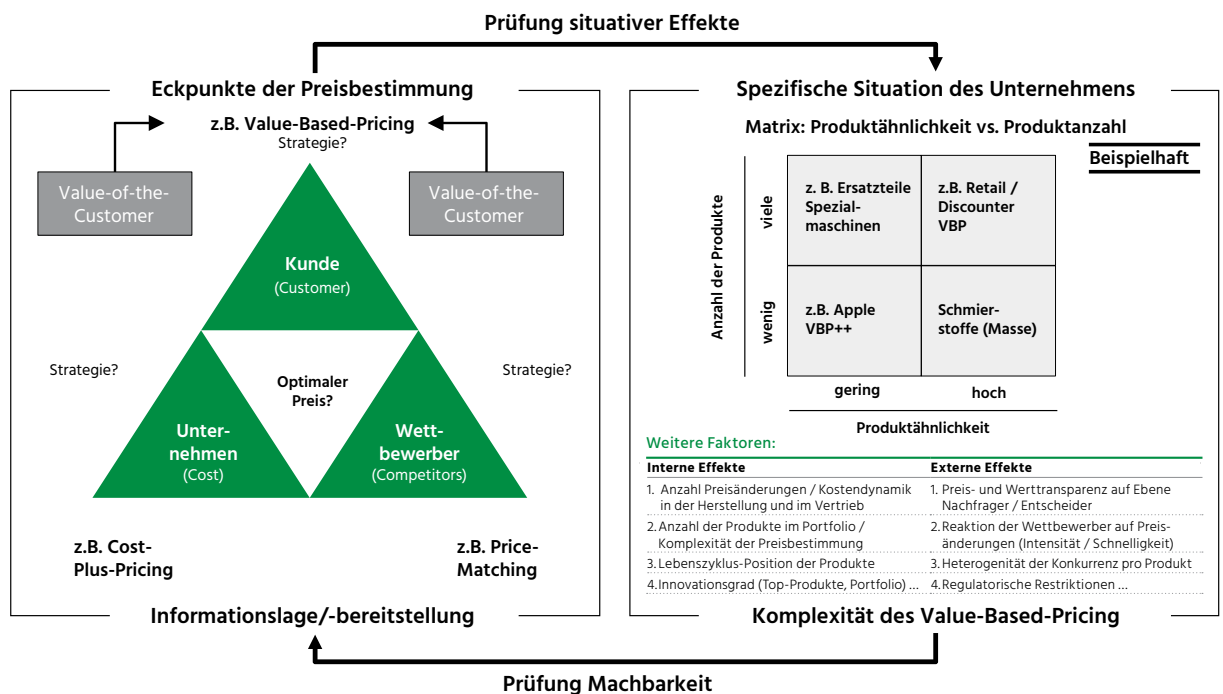
### Unterschiedliche Perspektiven der Wert-Orientierung

Wie eingangs erwähnt, erfordert eine vertiefende Diskussion zur Wertorientierung, den mittlerweile inflationär verwendeten Begriff des Kundenwerts näher zu beleuchten. Abge-

leitete Begriffe wie „Potential Value“, „Actual Value“ und „Perceived Value“ wie bei Nagle und Müller (2017) zeigen die Vielfalt nur ansatzweise auf. Liozu et al. (2012) kommen in ihrer empirischen Analyse zu einem diffusen und widersprüchlichen Verständnis von Value-Based-Pricing, sogar innerhalb einzelner Unternehmen, und verweisen auf mindestens zwölf unterschiedliche Definitionen in der wissenschaftlichen Literatur.

Die Autoren empfehlen, auf der Metaebene zu unterscheiden, ob der Kundenwert als Wert definiert wird, den der Kunde wahrnimmt (Value-to-the-Customer) oder als Wert, den der Kunde für das Unternehmen darstellt (Value-of-the-Customer, vgl. Abb. 2). Diese doppelte Perspektive beschreiben bereits Belz und Bieger (2006, S. 20), wenn sie darauf hinweisen, dass „Customer Value“ als Überbegriff für den Wert „von“ und „für“ Kunden verstanden werden kann. Beide Perspektiven sind grundsätzlich verschieden (einmal aus Sicht des Endkunden/Verbrauchers, einmal aus Sicht des Unternehmens/Verkäufers). Trotzdem sind beide Betrachtungsweisen für das Value-Based-Pricing essenziell, wie am Beispiel Mobilitätsdienstleistung (Bahnreise) verdeutlicht

**Abb. 2: Preisbestimmungsmethoden und die unternehmensspezifische Sicht**



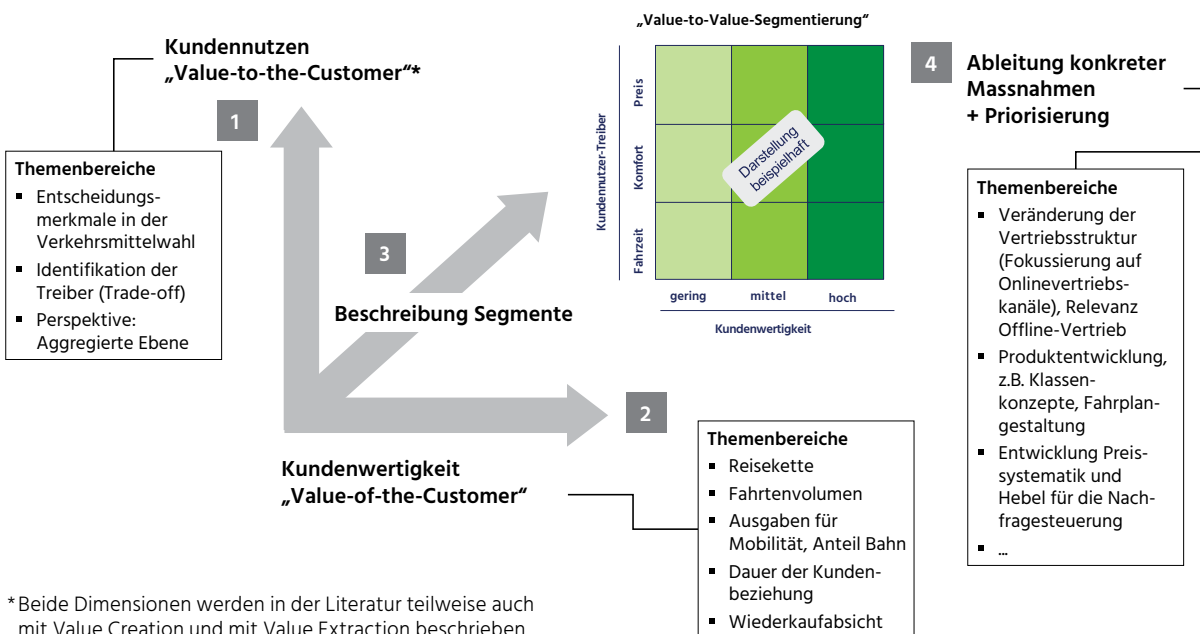
VBP = Value-Based-Pricing. Quelle: Eigene Darstellung.

werden kann (vgl. Abb. 3). In der Perspektive Value-to-the-Customer geht es primär darum, im ersten Schritt die individuellen Bedürfnisse der einzelnen (potenziellen) Kunden zu verstehen. Dies kann auf methodischer Ebene durch klassische Befragungstechniken oder durch Beobachtung (Suchanfragen, Buchungen, Kaufhistorie etc.) erfolgen. In der Regel lassen sich dann zumindest Personen mit hoher Relevanz des Ticketpreises von denjenigen Personen trennen, welche die Bahn eher aus Komfort- oder aufgrund von Reisezeitvorteilen nutzen (Bongaerts & Krämer, 2014). Bei der Perspektive Value-of-the-Customer steht der Cashflow im Vordergrund, der über die Dauer der Kundenbeziehung für das Bahnunternehmen generiert wird. Wichtige Parameter sind in diesem Zusammenhang u.a. der bezahlte Preis, die Anzahl der Bahnfahrten und die Dauer der Kundenbeziehung. Werden beide Dimensionen zusammengeführt, ergibt sich eine Matrix (Value-to-Value-Segmentierung), die zur Entscheidungs-Unterstützung genutzt werden kann (vgl. Bongaerts & Krämer, 2014; Burgartz & Krämer, 2015).

Beispiele für eine Re-Kalibrierung der Wertperspektiven (Erhöhung der Produzenten- zulasten der Konsu-

mentenrente) sind aktuell die Preiserhöhung bei Netflix in den USA (+12–14%) oder bei Amazon Prime in Deutschland 2017 (+41%). Besonders deutlich wird dies beim Übergang von kostenlosen Services zu Bezahltdiensten. Die war beim eingangs genannten Beispiel WhatsApp der Fall, aber z.B. auch bei BlaBlaCar (Marktführer für Mitfahrgelegenheit), dessen Service 2016 kostenpflichtig wurde (vgl. Krämer & Kalka, 2017, S. 90). Allein die Vermischung dieser beiden grundsätzlich unterschiedlichen Auslegungen des Wortes „Value“ führt zu Missverständnissen und Unklarheiten im Value-Based-Pricing. Ausserdem schwächt die Methode bezüglich einer klaren Eingrenzung der Preisspanne, die kosten- und wettbewerbsorientiertes Pricing liefern können. Das Fehlen eines solchen Preiskorridors ist vor allem im B-to-B-Geschäft prekär. Hier entscheidet sich der schlussendliche Preis in der Verhandlung zwischen Vertrieb und einzel-nem Kunde. Eine Preisverhandlung unter wertorientiertem Pricing öffnet mit den damit verbundenen wertorientierten Verkaufsargumenten stets eine Wertdiskussion und damit -degradierung. Im schlimmsten Fall kann die

**Abb. 3 Zwei unterschiedliche Wertperspektiven am Beispiel Mobilitätsdienstleistung (Bahn)**



\*Beide Dimensionen werden in der Literatur teilweise auch mit Value Creation und mit Value Extraction beschrieben (vgl. Simon/Fassnacht 2016)

Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis von Bongaerts/Krämer 2014.

Pricing-Methode in der praktischen Umsetzung dem Produkt und der Marke dann sogar schaden.

### Kein Value-Based-Pricing ohne die Wettbewerbs- und Kostenperspektive

Die drei eingangs beschriebenen Grundrichtungen in der Preisbestimmung werden meistens monolithisch in Reinform dargestellt, wobei sich der Eindruck verfestigt, dass die Entscheidung für die „eine Richtung“ gleichzeitig die Abkehr von den anderen bedeutet. In diesem Artikel soll gerade diese Folgerung widerlegt werden. Zur Beweisführung werden im Folgenden die konzeptionellen Interdependenzen der einzelnen Grundrichtungen zusammen betrachtet, um den Rahmen für einen integrierten Preisfindungsprozess zu präzisieren.

Illustrierend wird im Folgenden eine einfache Marktsituation beschrieben (vgl. Dolan & Gourville, 2009), die aus zwei Anbietern besteht (im Folgenden „Anbieter 1“ und der Wettbewerber „Anbieter 2“ genannt; Abb. 4). Bei rationaler Entscheidung kauft der Kunde das Produkt von Anbieter 1, da der Nettotonnen aus wahrgenommenem Wert („Perceived Value“) abzüglich des Preises grösser ist als beim Wettbewerb (Abb. 4, Fall A;  $\Delta 1 > \Delta 2$ ). Während für den Verbraucher unmassgeblich ist, wie sich die Kostensituation darstellt, ist dies aus Anbietersicht anders: Die Differenz zwischen dem erzielten Preis und den variablen Kosten (= Deckungsbeitrag) stellt schliesslich den Anreiz dar, das Produkt zu verkaufen.

In einem veränderten Szenario (Abb. 4, Fall B) bleiben alle Parameter für Anbieter 1 unverändert. Änderungen betreffen zunächst die Kostensituation des Konkurrenzunternehmens (Anbieter 2), dann dessen Preisstrategie: Kosteneinsparungen werden durch reduzierte Preise an die Verbraucher weitergegeben. Infolgedessen verändert sich die Verbraucherentscheidungssituation zugunsten Anbieter 2 ( $\Delta 2 > \Delta 1$ ).

Das bedeutet: Eine isoliert kostenbasierte Strategie wird in ihrem Ergebnis dennoch aufgrund äusserer Umstände (externer Entscheidungen) vom Wettbewerb beeinflusst. Denn auch ohne Änderung in der Preisstrategie entwickeln sich die Kaufentscheidungen zugunsten des Wettbewerbers. So kündigte die irische Low-Cost-Airline Ryanair beim Markteintritt in Deutschland (2016) offen einen Preiskrieg an und begründete dies mit einer überlegenen Kostenstruktur, insbesondere gegenüber dem Hauptkonkurrenten Lufthansa (Krämer, Jung & Burgartz, 2016).

Durch diesen Mechanismus sind die Dimensionen Kosten und Wettbewerb so eng miteinander verzahnt, dass eine getrennte Betrachtung in der Umsetzung schwierig erscheint.

## Handlungsempfehlungen

### 1. Abkehr von einer monolithischen Diskussion der „3-C“ für die Preissetzung

Keiner der drei Ansätze ist allein überlegen, im Normalfall bietet nur das Zusammenspiel eine überlegene Herangehensweise. Insofern sind die Aspekte Kosten, Konkurrenz und Kunde weniger als isolierte Eckpunkte, sondern vor allem im Verständnis der Abhängigkeiten interessant und wertschöpfend.

### 2. Pricing als Managementkompetenz

Die Kernentscheidungen verbleiben trotz automatisierter Lösungen beim Management. Strategische Ausrichtungen bzgl. der Gewichtung von „Wert für den Kunden“ oder „Wert des Kunden“ sind für Preisfestlegungen fundamental.

### 3. Veränderte Sicht auf die Preisoptimierung: „Price satisficing rather than price optimizing“

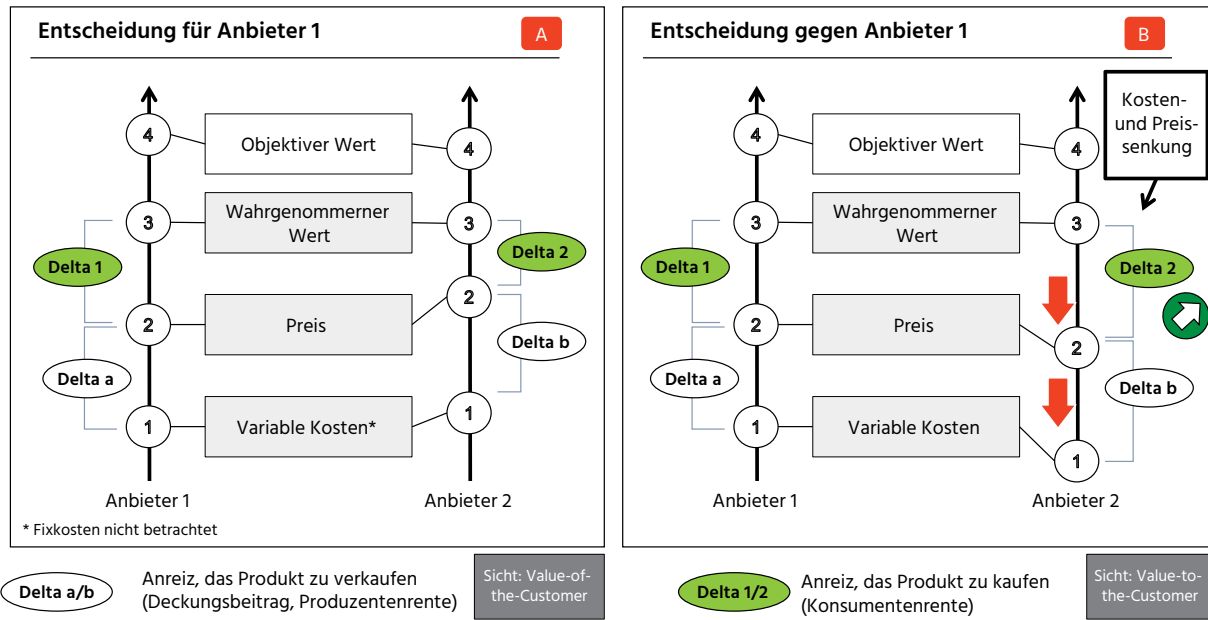
In einer zunehmend komplexen und dynamischen Marktumgebung sollte Preisoptimierung nicht als ein Ansatz verstanden werden, den „einzigen wahren Preispunkt“ zu identifizieren.

Für eine solide Begründung einer Verbraucherentscheidung über den Nettokundennutzen (rationale Entscheidung) gelten spezifische Rahmenbedingungen (z.B. vollständige Informationen, Markttransparenz, stabile Präferenzen etc.; dazu kritisch Lowe, Lowe & Lynch, 2013), welche einen direkten Einfluss der Dimensionen Wettbewerb und Kosten auf das Value-Based-Pricing erkennen lassen (gleich welche Definition des Value zu Grunde liegt). Beide Vorstellungen von Kundenwert sind im Value-Based-Pricing dringend abhängig von der Wettbewerbssituation und -bepreisung und diese wiederum von Eigen- und Fremdkosten (wie das Beispiel zuvor demonstriert). In dieser Kettenverzahnung reiht sich das Value-Based-Pricing also unweigerlich als wichtige Determinante der Preisfindung neben den etwas „herkömmlicheren“ und praxisnäheren Preisfindungsmethoden ein, ist jedoch separat gesehen nicht in der Lage, die anderen Methoden in Effektivität und Umsetzung zu übertrumpfen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das suggerierte Ungleichgewicht in der Leistungsfähigkeit der einzelnen Pricing-Methoden zu einer Entzweiung von Pricing-Methode und -Kontext führt. Ebenso sind die drei Ansätze nicht in nebeneinanderstehenden Silos, sondern vielmehr als gemeinsame Säulen eines Preises (bzw. einer Pricing-Strategie) zu



**Abb. 4: Die Verbraucher-Entscheidung unter Berücksichtigung des Perceived Value**



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an „The Value Pricing Thermometer“ von Dolan/Gourville 2009.

sehen. Um in diesem Bild zu bleiben: Sie stützen die einzelnen Preisentscheidungen und beeinflussen jeweils die Stabilität (und damit den Erfolg) des gesamten (Preis-)Konstrukts.

**Herausforderungen und Empfehlungen für die Praxis**

Aus den hergeleiteten Interdependenzen ergeben sich für das praktische Management Herausforderungen:

**(1) Abkehr von einer monolithischen Diskussion der „3-C“ für die Preissetzung**

Der Kosten-Plus-Ansatz kann erste relevante Anhaltspunkte für einen Finalpreis sowie die Preisuntergrenze liefern (vgl. Buchheit & Feltovich, 2011). Dies erleichtert die Orientierung im restlichen Preisfindungsprozess und in Verkaufsgesprächen. Daher ist er zunächst nicht als unterlegen gegenüber den anderen Ansätzen zu sehen, sondern mit seinen Stärken und Schwächen zumindest gleichgestellt. Die Überlegenheit des Value-Based-Pricing ergibt sich meist durch Defizite der anderen beiden Ansätze. Pures Value-Based-Pricing ist evtl. dann möglich, wenn Wettbewerb und Kostenstruktur als Informationsgrundlage dünn sind oder sogar entfallen. Im Nor-

malfall können die drei Säulen nur im Zusammenspiel einen überlegenen Ansatz liefern – so sind Kosten, Konkurrenz und Kunde weniger isolierte Eckpunkte, sondern v.a. in den Abhängigkeiten interessant und wertschöpfend.

**(2) Pricing als Managementkompetenz**

Beim Informationsmanagement, der -bereitstellung sowie Preisimplementierung können automatisierte Lösungen Manager entlasten. Die Kernentscheidungen verbleiben aber beim Management – selbst bei (relativ) durchsichtiger und fundierter Informationsstruktur (siehe Absatzprobleme von Apple mit dem iPhone in China Ende 2018). Primärer Ansatzpunkt muss die Frage sein, welche „Customer Value“-Strategie das Unternehmen verfolgt (Belz & Bieger, 2006) und wie die Aspekte „Wert für den Kunden“ oder „Wert des Kunden“ gewichtet werden. Von daher sind Ansätze wie ein Relationship-Pricing oder ein Kundenwert-Pricing (vgl. Krämer & Kalka, 2017, S. 88), bei denen die längerfristige Kundenbeziehung in den Fokus rückt, durchaus interessant.

**(3) „Price satisficing rather than price optimizing“**

Ähnlich zum Verhalten der Verbraucher (und Manager), das nur in der Theorie als vollkommen rational und vernunft-

getrieben beschrieben werden kann, versuchen Individuen stattdessen unter Bedingungen begrenzter Informationen bestmögliche Entscheidungen zu treffen („Bounded Rationality“). Orientiert sich die Preisbestimmung am Perceived Value und Zahlungsbereitschaften des Verbrauchers, handelt es sich dabei um veränderbare Parameter (Töytäri et al., 2015; Lowe et al., 2013). Vor allem in Branchen mit schnellen Veränderungen in der Preis- und Wettbewerbsstellung überwiegt der Entscheidungsdruck oft den Nutzen einer 100-prozentig abgesicherten Lösung (Roll & Krampitz, 2017). Gigerenzer und Goldstein (1996) formulieren für einen Rahmen mit begrenzten Informationen und Unsicherheit

das Zielsystem als „satisficing rather than optimizing“. Dieses lässt sich auf das Preismanagement übertragen.

### Kurzer Ausblick

Wie von vielen Autoren bereits angemerkt, hat sich das Value-Based-Pricing in der praktischen Anwendung in zu geringem Masse durchgesetzt. Dies wird teilweise der Verbundenheit zu bewährten Pricing-Methoden zugeschrieben, an anderer Stelle als kognitives Bias eingeordnet und als irrationales Managementverhalten herausgestellt (siehe oben). Dieser Tenor führt dazu, dass sich das Value-Based-Pricing

## Praxisbeispiel aus dem B-to-B-Geschäft

Ein Produzent von elektrischem Werkzeug verkauft seine Produkte selten direkt an den Endkunden, sondern bewegt sich im sogenannten B-to-B-to-C-Geschäft. Das bedeutet, der Anbieter setzt einen Listenpreis fest und gibt eine Unverbindliche Preisempfehlung (UVP) bekannt. Danach geht der Verkauf in die Einzelverhandlungen mit den Kunden (Grosshandel, DIY etc.), wo sich der finale Preis aufgrund von Rabatten, Boni, Rückvergütungen und Absatzmenge ergibt. Im Preisfindungsprozess für den Listenpreis sind also diese potenziellen Abzüge zunächst aufzuschlagen. Ebenfalls zu Beginn wird errechnet, welche Kosten bei der geplanten (und evtl. durch Regionalmanager abschätzbaren) Absatzmenge pro Produkt entstanden sind. Das ist bereits komplexer, als es klingt: Absatzmengenschätzungen sind komplex, oftmals wenig verlässlich und Kostenstrukturen (variable/fixe Kosten) häufig zum Zeitpunkt der Preisfindung nicht vollumfänglich bekannt (vgl. Buchheit & Feltovich, 2011). Ebenso verhält es sich mit Wettbewerbspreisen: Die Preise der letzten


Saison sind durchaus bekannt und sogar online einsehbar, geben allerdings auch hier für die neuen Maschinen nur eine gewisse Indikation über mögliche Neupreise. Beide Informationen sind aber Entscheidungsgrundlage für die interne und externe Positionierung des Produktes, also z.B. der Bohrmaschine. In anderen Worten: Die Bohrmaschine muss preislich sowohl im eigenen Produktsortiment richtig verankert sein als auch im Sortiment der Wettbewerber, deren Preise vom Endkunden direkt verglichen werden. Erst wenn dieser grundlegende Preiskorridor vom Produzenten festgelegt werden konnte, kommt die Frage nach dem Wert aus Sicht der Nachfrager auf. Der Wert einer neuen Bohrmaschine und die damit verbundene Zahlungsbereitschaft des Endkunden kann durch Marktforschungsdaten frühzeitig in Erfahrung gebracht werden. Jedoch sind die Kosten für dieses Unterfangen relativ gesehen sehr hoch und die Ergebnisse potenziell teilweise wenig aussagekräftig, wenn sich Kunden z.B. selten mit dem Kauf einer Bohrmaschine beschäftigen. Der Kauf einer

Bohrmaschine ist kein Impulskauf, jedoch steckt in der Regel ein gewisses Bedürfnis und damit ein Entscheidungsdruck hinter einem Kaufinteresse.

Anhaltspunkte für Wettbewerb und antizipierten Mehrwert beim Kunden kann der Vertrieb durch qualitative Daten häufig am besten liefern. Nichtsdestotrotz findet die finale Preisbestimmung in der Verhandlung mit dem Abnehmer statt. Die abgezogenen Prozente vom Listenpreis verändern auch den Preis, der beim Konsumenten ankommt. Nicht zuletzt in solchen Verhandlungen ist ein solcher klarer Preiskorridor Orientierung und Entscheidungshilfe für Verkäufer. Im Rahmen dieses Korridors können in Verhandlungen Price-Matching-Methoden sowie kundenspezifische Zahlungsbereitschaften in die finale Preisbildung einfließen. So ist der Wert, den der Kunde dem Gerät beimisst, zwar nicht irrelevant, aber offensichtlich auch nicht einziger treibender Faktor, denn der Kunde selbst hat bei einem solchen Produkt häufig nicht einmal eine Preis-geschweige denn eine prädefinierte Wertvorstellung parat.

in wissenschaftlichen Kreisen einen Namen als überlegene Pricing-Methode gemacht hat, welche aber beinahe unantastbar auf einen Thron gehoben wurde, an den die Praxis nicht herantreten kann. Mit anderen Worten: Die Umsetzung des Value-Based-Pricing scheint schwierig und vielerorts mangels entsprechender Daten und Prozesse sowie fehlender Kundenakzeptanz unrealistisch. Nicht vergessen werden darf aber: Auch hier gilt das ökonomische Prinzip, d.h. der Ertrag muss die Kosten übertreffen. Ob dies der Fall ist, hängt von den Unternehmens- und Branchenspezifika ab.

Der eingangs diskutierte Begriff des „Theory-Practice-Gaps“ impliziert erstens eine einseitige Überlegenheit des

Value-Based-Pricing als Preisbestimmungsmethode, zweitens einen Nachholbedarf der Praxis in Hinblick auf die stärkere Einbeziehung der Kundenperspektive. Bei der im Beitrag versuchten Einordnung und der Darstellung der Abhängigkeiten verliert der Begriff „Value“ jedoch an „Schärfe“, insofern trifft der Begriff des Mythos (verschwommen, glorifiziert etc.). Von der Wissenschaft möglicherweise übersehen oder unterschätzt, ist der Einfluss veränderter Marktbedingungen (VUCA) auf das Preismanagement in Unternehmen, welcher nach neuen Pricing-Methoden, integrierten und dynamischen Ansätzen und schneller Entscheidungsunterstützung in der Praxis verlangt. 

## Literatur

- Bergers, D. & Fassnacht, M. (2017). Debiasing Strategies in the Price Management Process. *Marketing Review St. Gallen*, 34(6), 50–58.
- Belz, C. & Bieger, T. (2006). Customer-Value: Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile. Landsberg am Lech: MI Wirtschaftsbuch.
- Bongaerts, R. & Krämer, A. (2014). Value-to-Value-Segmentierung im Vertrieb. *Marketing Review St. Gallen*, 32(4), 12–20.
- Buchheit, S. & Feltovich, N. (2011). Experimental Evidence Of A Sunk-Cost Paradox: A Study Of Pricing Behavior In Bertrand-Edgeworth Duopoly. *International Economic Review*, 52(2), 317–347.
- Brynjolfsson, E., Collis, A. & Eggers, F. (2019). Using massive online choice experiments to measure changes in well-being. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116(15), 7250–7255.
- Burgartz, T. & Krämer, A. (2015). Customer Value Controlling – Combining Different Value Perspectives. *Business and Management Studies*, 1(2), 11–19.
- Dolan, R.J. & Gourville, J.T. (2009). *Principles of Pricing*. Boston, Harvard Business School.
- Fisher, M., Gallino & Li, J. (2017). Competition-based dynamic pricing in online retailing: A methodology validated with field experiments. *Management Science*, 64(6), 2496–2514.
- Gigerenzer, G. & Goldstein, D.G. (1996). Reasoning the fast and frugal way: Models of bounded rationality. *Psychological Review*, 103, 650–669.
- Hanna, N. & Dodge, H. R. (2017). *Pricing: policies and procedures*. Macmillan International Higher Education. New York: NYU Press.
- Hanson, W. (1992). The dynamics of cost-plus pricing. *Managerial and Decision Economics*, 13(2), 149–161.
- Hinterhuber, A. (2004). Towards value-based pricing – An integrative framework for decision making. *Industrial Marketing Management*, 33(8), 765–778.
- Hinterhuber, A. (2008). Customer value-based pricing strategies: why companies resist. *Journal of business strategy*, 29(4), 41–50.
- Hinterhuber, A. & Liozu, S. (2012). Is it time to rethink your pricing strategy? *MIT Sloan Management Review*, 53(4), 69–73.
- Krämer, A. (2018). Customer Centricity und deren Monetarisierung am Beispiel Amazon Prime. *Marketing Review St. Gallen*, 35(4), 13–20.
- Krämer, A. & Kalka, R. (2017). How Digital Disruption Changes Pricing Strategies and Price Models. In A. Khare, R. Schatz, B. Stewart (Hrsg.), *Phantom ex machina: Digital disruption's role in business model transformation* (pp. 87–103). Schweiz: Springer International Publishing.
- Krämer, A., Friesen, M. & Shelton, T. (2017). Are airline passengers ready for individualized pricing? A study of German consumers. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 16(6), 1–6.
- Krämer, A., Jung, M. & Burgartz, T. (2016). A Small Step from Price Competition to Price War – Understanding Causes, Effects and Possible Countermeasures. *International Business Research*, 9(3), 1–13.
- Kossmann, J. (2008). Die Implementierung der Preispolitik in Business-to-Business-Unternehmen. Nürnberg: GIM – Gesellschaft für Innovatives Marketing.
- Liozu, S., Boland, D., Hinterhuber, A. & Perelli, S. (2015). Mindful Pricing: Transforming Organizations Through Value Based Pricing. In L. Robinson (Hrsg.), *Marketing Dynamism & Sustainability: Things Change, Things Stay the Same...* (S. 412–421). Cham: Springer.
- Liozu, S.M., Hinterhuber, A., Boland, R. & Perelli, S. (2012). The conceptualization of value-based pricing in industrial firms. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 11(1), 12–34.
- Lowe, B., Lowe, J. & Lynch, D. (2013). Behavioral Aspects of Pricing. In A. Hinterhuber & S. Liozu (Hrsg.), *Innovation in Pricing* (S. 357–375). Abingdon: Routledge.
- Iyer, G.R., Xiao, S.H., Sharma, A. & Nicholson, M. (2015). Behavioral issues in price setting in business-to-business marketing: A framework for analysis. *Industrial Marketing Management*, 47, 6–16.
- Moorman, C. (1995). Organizational Market Information Process: Cultural Antecedents and New Product Outcomes. *Journal of Marketing Research*, 32, 318–335.
- Ohmae, K. (1983). *The mind of the strategist*. Harmondsworth: Penguin.
- Roll, O. & Krampitz, S. (2017). Pricing 4.0: Neue Wege jenseits des Value Pricing. *Marketing Review St. Gallen*, 34(6), 60–66.
- Shim, E. & Sudit, E. F. (1995). How manufacturers price products. *Strategic Finance*, 76(8), 37.
- Shin, J., Sudhir, K. & Yoon, D.H. (2012). When to “Fire” Customers: Customer Cost-Based Pricing. *Management Science*, 58(5), 932–947.
- Simon, H. & Fassnacht, M. (2016). *Preismanagement* (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Totzek, D. & Alavi, S. (2010). Professionalisierung des Preismanagements auf Business-to-Business-Märkten: Die Rolle der Marktorientierung und der Unternehmenskultur. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 62(5), 533–562.
- Töytäri, P., Rajala, R. & Alejandro, T. B. (2015). Organizational and institutional barriers to value-based pricing in industrial relationships. *Industrial Marketing Management*, 47, 53–64.
- Trevenen, L. (2013). Why segmentation matters. In A. Hinterhuber, S. Liozu (Hrsg.), *Innovations in Pricing* (S. 151–163). Abingdon: Routledge.

# Wenn das Wetter den Preis bestimmt

---

Obwohl das Wetter für die Nutzenstiftung eines Angebots in mehreren Branchen eine zentrale Rolle spielt, wird dieser Aspekt in der Preisfindung bisher kaum berücksichtigt. Mit einem meteo-dynamischen Pricing wird dies aufgegriffen und der Angebotspreis auf Basis von Wetterdaten fortlaufend variiert. Wie die vorliegende Studie zeigt, generiert dieser Ansatz wirksame Kaufimpulse und stösst auf eine hohe Kundenakzeptanz.

**Prof. Dr. Dietmar Kremmel, Prof. Dr. Benjamin von Walter, Prof. Dr. Christian Heumann**



**D**ie Preispolitik hat einen entscheidenden Einfluss auf die Attraktivität und Wirtschaftlichkeit eines Angebots. Selbst geringfügige Preisänderungen haben bedeutende Auswirkungen auf den Umsatz und die Profitabilität eines Unternehmens (Simon & Faßnacht, 2016). Mit Massnahmen des traditionellen Revenue-Managements, das im Kern auf einer Kapazitätssteuerung mit statischer Preisdifferenzierung beruht, können in der Regel Erlössteigerungen im Umfang von ca. 2–5% realisiert werden (Kimes & Wirtz, 2013; Heidig & Tomczak, 2014). Demgegenüber lässt sich durch ein Revenue-Management, das auf dynamische Preise abstellt, eine Umsatzsteigerung von ca. 5–10% erzielen (Kemper & Breuer, 2016; Rische, 2012). Als Grundlage für eine Dynamisierung der Preise können zum Beispiel Wetterdaten herangezogen werden. Der vorliegende Beitrag zeigt auf, wie eine systematische Berücksichtigung des wichtigen Kontextfaktors „Wetter“ im Zuge eines sogenannten „meteo-dynamischen Pricing“ konkret erfolgen kann und welche Wirkungen von diesem Ansatz ausgehen.

## 1. Begriff und Einordnung des meteo-dynamischen Pricing

Beim meteo-dynamischen Pricing handelt es sich um einen Ansatz, der eine dynamische Variation des Angebotspreises auf Basis von erwarteten und/oder tatsächlichen Wetterbedingungen vorsieht. Es stellt eine spezifische Ausprägungsform des dynamischen Pricing dar. Unter dynamischem Pricing versteht man eine preispolitische Strategie, die zwecks Erlösoptimierung eine fortlaufende Veränderung des Angebotspreises anhand verschiedener Einflussfaktoren vorsieht. In der Regel wird unter dynamischem Pricing eine anbieterseitige,

nicht verhandelbare Preisvorgabe verstanden, die im Zeitablauf variiert wird (Gönsch, Klein & Steinhardt, 2009). Im Unterschied zu gelegentlichen, operativen Preisanpassungen, z.B. aufgrund einer veränderten Kostensituation, erfolgt die Preisvariation fortlaufend und dynamisch, d.h. mit einer hohen intertemporalen Frequenz. Dabei ist typisch, dass der Preis situativ anhand der zum Buchungs- bzw. Kaufzeitpunkt gegebenen Konstellation von ausgewählten Faktoren gebildet wird. Als mögliche Einflussfaktoren können Aspekte wie Buchungs-, Kauf- oder Nutzungszeitpunkt, Auslastung, nutzenbestimmende Kontextfaktoren (wie z.B. das Wetter), Konkurrenzpreise, kundenbezogene Informationen (Zugriffsgeschwindigkeit, Zugriffshistorie etc.) oder die effektiv gemessene Nachfrageintensität herangezogen werden (Kemper & Breuer, 2016; Paul & Weinbach, 2013; Schleusener, 2013; Friesen & Reinecke, 2007). Das oft genannte, idealtypische Beispiel für dynamisches Pricing stellen Billigfluggesellschaften dar, die ihre Preise für einen bestimmten Flug über den Buchungszeitraum anhand von Buchungszeitpunkt, Nachfragesituation und Kapazitätsauslastung fortlaufend variieren (Friesen & Reinecke, 2007). Die Idee dahinter besteht in der optimalen Abschöpfung der Zahlungsbereitschaft der Kunden und der Aneignung eines Teils der Konsumentenrente (Klein & Steinhardt, 2008; Simon & Faßnacht, 2016). Zudem können Kaufanreize für Kunden geschaffen werden, die zu einem höheren Einheitspreis nicht kaufen würden, deren Bedienung zu einem tieferen Preis aber trotzdem wirtschaftlich sinnvoll ist.

## 2. Das Wetter als Determinante der Zahlungsbereitschaft

In zahlreichen Branchen wird der Absatz in erheblichem Umfang von den Wetter-

### Prof. Dr. Dietmar Kremmel

Professor für Marketing Management, Leiter Kompetenzzentrum Marketing Management, FHS St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Tel.: +41 (0) 71 226-1389  
dietmar.kremmel@fhsg.ch

### Prof. Dr. Benjamin von Walter

Professor für Marketing Management, FHS St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Tel.: +41 (0) 71 226-1398  
benjamin.vonwalter@fhsg.ch

### Prof. Dr. Christian Heumann







Professor für Marketing Management, FHS St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Tel.: +41 (0) 71 226-1381  
christian.heumann@fhsg.ch

bedingungen beeinflusst. Der Grund dafür ist, dass durch das Wetter die wahrgenommene Nutzenstiftung eines Angebots mitbestimmt wird. Die Nutzenstiftung ist ihrerseits für die Zahlungs- bzw. Preisbereitschaft der Kunden entscheidend. Diese ist nämlich eine „Reflektion des wahrgenommenen Kundennutzens“ (Simon & Faßnacht, 2016) und gibt an, wieviel ein Kunde für eine definierte Leistung zu zahlen bereit ist. So ist z. B. bei einem Wintersporttag bei guten (schlechten) Wetterbedingungen der gestiftete Angebotsnutzen höher (tiefer), was zu situativ unterschiedlichen Zahlungsbereitschaften für Tagestickets von Bergbahnen führt. Abb. 1 stellt die Ergebnisse einer experimentellen Vorstudie zur durchschnittlichen Zahlungsbereitschaft für Tageskipässe bei verschiedenen Wetterprognosen dar, in deren Rahmen den Teilnehmenden zufällig unterschiedliche Wetterkonditionen zugeordnet wurden. Wie daraus ersichtlich ist, variiert die Zahlungsbereitschaft erheblich und ist bei erwarteten schlechten Wetterbedingungen signifikant reduziert. Es ist daher erstaunlich, dass in vielen wetterabhängigen Branchen der starre Einheitspreis nach wie vor die Regel darstellt, obwohl es mit diesem nur unzureichend gelingen kann, die Zahlungsbereitschaft der Kunden bestmöglich abzuschöpfen und wirksame Kaufimpulse zu setzen. Ein Grund dafür dürfte die Unsicherheit hinsichtlich der ökonomischen Auswirkungen und der Kundenakzeptanz dynamischer Preise darstellen, zu deren Beseitigung die im nächsten Abschnitt vorgestellte Feldstudie einen Beitrag leisten möchte.

Des Weiteren stehen aber auch manche Dienstleistungen in einem wetterbedingten Zusammenhang, die gar nicht im Freien angeboten werden und deren Kernleistung von den Wetterbedingungen somit nicht direkt tan-

**Abb. 1: Wetterprognose und Zahlungsbereitschaft**

Kond.	Beschreibung	Symbol	Mittel (CHF)	Std.	N
1	ziemlich sonnig, einzelne Schneeschauer		54,6	10,1	27
2	etwas Sonne, aber auch Schneeschauer		50,2	9,7	26
3	bewölkt		41,2	10,7	22
4	bewölkt, zeitweise Schneefall		38	11	26
5	bewölkt, ergiebiger Schneefall		31,1	12	23
6	Nebel		27,5	11,8	23

Frage: „Welchen Preis in Schweizer Franken wären Sie bereit, für einen Tagesskipass auf Basis dieser Wetterprognose zu bezahlen?“

Konditionen 1 bzw. 2 und 3/4/5/6 sowie Kondition 4 und 5/6 im paarweisen T-Test mit signifikantem Unterschied ( $p < 0.05$ ). Quelle: Eigene Abbildung.

giert wird. In diesem Fall beeinflussen die Wetterbedingungen die Höhe der Opportunitätskosten, wie z.B. bei Kinobetrieben, die bei Schönwetter mit der Auslastung kämpfen.

### 3. Praktische Umsetzung am Beispiel von zwei Skigebieten

Im Rahmen eines Forschungsprojekts wurde mit zwei Schweizer Bergbahnen für den Winterbetrieb ein meteo-dynamisches Pricing konzipiert und in den Saisons 2016/2017 (Start Mitte Januar) und 2017/2018 implementiert und erforscht. Die teilnehmenden Gebiete waren die Belalp Bahnen AG in Blatten im Kanton Wallis und die Pizolbahnen AG in Bad Ragaz im Kanton St.Gallen. Bei beiden Skidestinationen handelt es sich um Wintersportgebiete mittlerer Grösse mit ca. 186 000 bzw. 223 000 Winter-Ersteintritten als zentraler Nachfragekennzahl der Tagesanspruchnahme („Skier days“) über verschiedene Kartenkategorien. Beide Wintersportregionen sind aufgrund ihrer Topographie und Infrastruktur sehr

unterschiedlich: Während die Belalp Bahnen auf einem Bergplateau auf ca. 1300 Meter mit zahlreichen Ferienwohnungen in stärkerem Ausmass auf Saisonkarten und Mehrtagesgäste ausgerichtet sind (ca. 23 000 verkaufte Skitageskarten), stellt das Skigebiet Pizol ein typisches Tagesskigebiet in Tallage mit Autobahnanschluss dar (ca. 54 000 verkaufte Skitageskarten).

Im Mittelpunkt des meteo-dynamischen Pricing-Konzepts stand die sogenannte „wetterabhängige Tageskarte“, die für jedes Skigebiet online bis zu einer Woche im Vorhinein und am Skitag bis zur Kassenöffnung um 8.00 Uhr gekauft werden konnte. Zu einem späteren Zeitpunkt am jeweiligen Skitag konnten die Skipässe nur noch an der Tageskasse zum regulären Standardtarif erworben werden. Der Preis für die wetterabhängige Tageskarte wurde in Abhängigkeit von der viermal täglich neu berechneten Wetterprognose des Schweizer Fernsehens (SRF Meteo) fortlaufend für alle Prognosetage dynamisch variiert. Um auf das für die Wintersportler relevante Wetter abstellen zu können, wurden für

die Prognose gebietspezifische Berechnungskoodinaten mit hoher Skifahrerfrequenz am Berg definiert. SRF Meteo und andere Wetterdienste unterscheiden in Abhängigkeit von relativer Sonnenscheindauer, Bewölkungsgrad, Niederschlagtypus und -intensität bis zu dreissig verschiedene Wetterkonstellationen, die in Form eines Wettersymbols (Icons) im Wetterbericht kommuniziert werden. Wie in Abb. 2 ersichtlich ist, lag es daher nahe, auf dieses bekannte grafische Element als zentrales Kommunikationsmittel beim Buchungsprozess abzustellen.

Im meteo-dynamischen Pricing-Modell wurde der Einfluss der verschiedenen Wetterkonstellationen auf den jeweiligen Standardtarif der Tageskasse festgelegt. Unter Berücksichtigung der erwähnten Studie zur Zahlungsbereitschaft variierten bei relativ schlechten Wetterprognosen die Preise auf der Buchungsplattform mit bis zu fünf Rabattstufen, während bei zu erwartenden guten Wetterbedingungen aufgrund gegebener Preisbereitschaft keine Vergünstigung vorgesehen wurde. Nach dem Motto „je schlechter das Wetter, umso günstiger der Preis“ bestand die Zielsetzung somit darin, Anreize zu schaffen, um Tagesgäste auch bei ungünstigen Wetterbedingungen auf die Piste zu locken, damit die Auslastung zu erhöhen und einen zusätzlichen De-

ckungsbeitrag zu erwirtschaften. Auf Basis der Studienergebnisse und Marketingüberlegungen (Werbebotschaft „Ticket zum halben Preis“) wurde der maximale Rabatt mit 50% festgelegt.

#### 4. Wirkungen eines meteo-dynamischen Pricing

Die nun dargestellten Ergebnisse der Feldstudie basieren auf einer Analyse der Transaktionsdaten sowie auf zwei Online-Befragungen, die zum Zeitpunkt der Buchung der wetterabhängigen Tageskarte und nach Absolvierung des Wintersporttages durchgeführt wurden. Trotz strukturbedingter Unterschiede zwischen den beiden Winter-

sportregionen und verschiedenen lokalen Wetterbedingungen zeigen die Gebietsergebnisse eine deutliche Kohärenz, was den im folgenden präsentierten Erkenntnissen zum implementierten meteo-dynamischen Pricing eine gewisse Validität verleiht.




#### 4.1. Ökonomische Auswirkungen

In beiden Wintersportregionen wurden in den untersuchten eineinhalb Winterseasonen an 3413 buchende Kunden gesamthaft 9589 Stück wetterabhängige Tageskarten verkauft und damit ein Umsatz von CHF 327471 erzielt. Wie Abb. 3 verdeutlicht, können in der öko-

### Zusammenfassung

Obleich die Nutzenstiftung eines Angebots in mehreren Branchen in erheblichem Umfang durch das Wetter beeinflusst ist, wird dieser Aspekt bei der Preisfestlegung bisher kaum berücksichtigt. Mit einem meteo-dynamischen Pricing-Ansatz, der die Preise auf Basis von tatsächlichen und/oder erwarteten Wetterbedingungen variiert, wird dieser Umstand adressiert. Wie eine Studie mit zwei Skigebieten zeigt, können durch dieses Vorgehen wirksame Kaufanreize geschaffen und die Zahlungsbereitschaft der Kunden gesamthaft besser abgeschöpft werden. Aufgrund der nachvollziehbaren Logik und Chancengleichheit ist die Wahrnehmung der Preisfairness trotz unterschiedlicher Preise für einen bestimmten Skitag hoch und es besteht eine hohe Bereitschaft zum Wiederkauf bzw. zur Weiterempfehlung.

Abb. 2: Ausschnitt Online-Buchungsplattform

Samstag, 20. Januar 2018		Sonntag, 21. Januar 2018		Montag, 22. Januar 2018	
	-2°C / 3°C		0°C / 3°C		-5°C / 0°C
Erwachsene	CHF 56,00	Erwachsene	CHF 56,00 <b>CHF 45,90</b> (18% Rabatt)	Erwachsene	CHF 56,00 <b>CHF 28,00</b> (50% Rabatt)
Jugendliche	CHF 48,00	Jugendliche	CHF 48,00 <b>CHF 39,40</b> (18% Rabatt)	Jugendliche	CHF 48,00 <b>CHF 24,00</b> (50% Rabatt)
Kinder	CHF 28,00	Kinder	CHF 28,00 <b>CHF 23,00</b> (18% Rabatt)	Kinder	CHF 28,00 <b>CHF 14,00</b> (50% Rabatt)

Quelle: Eigene Abbildung.

**Abb. 3: Ökonomische Auswirkungen des meteo-dynamischen Pricing**

	gesamt	Zusatzkunden				Profiteure*			
		Total	%	Split		Total	%	Split	
				G1	G2			G1	G2
Anzahl Tickets	9 589	4 880	51%	47%	53%	4 709	49%	53%	47%
Anzahl Kunden	3 413	1 742	51%	45%	54%	1 671	49%	55%	46%
Umsatz (CHF)	327 471	157 526	48%	45%	50%	169 945	52%	55%	50%

Umsatz	327 471	Zusatzkunden		Profiteure	
Rabattkosten	64 633	48%		52%	
effektiver Zusatzumsatz **	92 893	28%		(G1: 25% / G2: 16%)	
		(G1: 20% / G2: 35%)			

Legende: G1/G2 = Wintersportgebiete Belalp/Pizol

\* Profiteure sind definiert als Kunden, die bei der Buchung auf einer 7er-Skala die Wahrscheinlichkeit mit 5–7 angaben, dass sie die Tageskarte auch zum regulären Preis gekauft hätten (1/7 = überhaupt nicht/sehr wahrscheinlich).

\*\* In einem konservativen Szenario unter Berücksichtigung von Kunden mit 4er-Angabe als Profiteure beträgt der effektive Zusatzumsatz CHF 64 951.

Quelle: Eigene Abbildung.

nomischen Analyse zwei wesentliche Kundengruppen unterschieden werden. Zum einen die „Zusatzkunden“, die ohne das Angebot einer wetterabhängigen Tageskarte nicht gekauft hätten, und zum anderen die sogenannten „Profiteure“, die mit einer hohen Wahrscheinlichkeit die reguläre Tageskarte zum höheren Kassenpreis erworben hätten und beim Kauf einer preisreduzierten, wetterabhängigen Tageskarte somit von einem geldwerten Vorteil profitieren. Bei der Analyse der Daten stellt man fest, dass beide Kundengruppen gesamthaft in etwa gleich gross ausfallen. Blickt man auf die Detailergebnisse, so zeigen sich kleinere gebietsspezifische Unterschiede. Im Gebiet Belalp (G1) ist der Anteil an Profiteuren mit 55% deutlich grösser als im Gebiet Pizol (G2) mit 46%. Dies ist wie bereits erwähnt auf die unterschiedliche Gästestruktur der beiden Skidestinationen zurückzuführen: Die Belalp verfügt über einen höheren Anteil an Wochengästen, die im Rahmen

Mit einem meteo-dynamischem Pricing können in Skigebieten wirksame Kaufanreize geschaffen werden, um preissensible Zusatzkunden anzusprechen.

eines gebuchten Aufenthalts vom meteo-dynamischen Pricing Gebrauch machen. Viele dieser Gäste hätten mit hoher Wahrscheinlichkeit an einigen Tagen ohnehin eine reguläre Tages- oder Mehrtageskarte erworben, was sie zu typischen Profiteuren macht. Demgegenüber weist die Destination Pizol als klassisches Tagesskigebiet einen hohen Anteil an Tagesgästen auf, die jeden Tag anreisen und einen Skitag in noch stärkerer Abhängigkeit von den

gegebenen Wetterbedingungen in Anspruch nehmen.

Auffallend ist, dass das Segment der Zusatzkunden bei der Anzahl Kunden und gebuchter Tickets leicht vorne liegt, während es sich beim erzielten Umsatz gerade umgekehrt verhält. Dies lässt sich durch die verstärkte zusätzliche Aktivierung von preissensiblen Kundengruppen wie z.B. Familien, Studierenden etc. erklären, die aufgrund der meteo-dynamisch variierten, gestaffelten Ausgangspreisstufen einen insgesamt geringeren Umsatzbeitrag leisten. Wie eine Fragestellung bei der Buchung offenlegt, konnten mit der wetterabhängigen Tageskarte zudem im Schnitt 29% an Neukunden angesprochen werden (G1: 18%; G2: 34%). Es handelt sich dabei um eine Subgruppe der Zusatzkunden, die das Wintersportgebiet aufgrund des Angebots der wetterabhängigen Tageskarte zum ersten Mal besuchten.

Die den Profiteuren gewährten Preisnachlässe stellen Mitnahmeeffek-

te dar, die dem Anbieter in jedem Fall entgehen. Um den effektiven Zusatzumsatz eines meteo-dynamischen Preissystems zu ermitteln, müssen diese als Rabattkosten bezeichneten Mitnahmeeffekte vom Umsatz der Zusatzkunden abgezogen werden. Im vorliegenden Anwendungsbeispiel betragen aufgrund der gelungenen Mobilisierung von zahlreichen Zusatzkunden die verlorenen Rabattkosten gesamthaft lediglich 20% des Umsatzes, was bei einem Umsatz mit Zusatzkunden von 48% zu einem effektiven Zusatzumsatz von 28% (CHF 92 893) führt. Ein Blick auf die gebietsspezifischen Werte zeigt, dass aus den oben erwähnten Gründen die Rabattkosten in der Belalp deutlich höher als im Gebiet Pizol ausfallen (G1: 25%, G2: 16%). Trotz relativ ungünstiger Ausgangslage hinsichtlich der Gästestruktur kann aber selbst in diesem Gebiet ein nennenswerter effektiver Zusatzumsatz realisiert werden, während im typischen Tagesskigebiet Pizol der effekti-

ve Zusatzerlös deutlich höher ausfällt (G1: 20%, G2: 35%).

Im Allgemeinen gilt es bei der Ausgestaltung des meteo-dynamischen Preismodells zu berücksichtigen, dass einerseits vom Preis ein ausreichend hoher Kaufanreiz für preissensitive Zusatzkunden ausgeht. Andererseits muss aber gleichfalls darauf geachtet werden, dass die dadurch hervorgerufenen Mitnahmeeffekte in Form von Rabattkosten bei den Profiteuren den erzielbaren Umsatz mit Zusatzkunden nicht übersteigen bzw. ein aus Sicht des Anbieters angemessenes Delta sicherstellen.

#### 4.2. Psychologische Auswirkungen

Bei der Analyse der psychologischen Auswirkungen des vorliegenden meteo-dynamischen Pricing-Ansatzes steht die Frage der wahrgenommenen Preisfairness im Mittelpunkt. Diese drückt aus, ob sich ein Kunde hinsichtlich des

zu bezahlenden Preises korrekt behandelt oder übervorteilt fühlt (Pechtl, 2005). Von der Preisfairness geht eine deutliche Wirkung auf die Zufriedenheit mit dem Kauf aus (Herrmann, Wricke & Huber, 2000) und sie ist zudem ein zentrales Konstrukt für die Erklärung von Kundenreaktionen auf Preisveränderungen. Werden Preise als unfair wahrgenommen, so neigen Kunden meist zu Verhaltensreaktionen, die sich nachteilig auf den Erfolg eines Unternehmens auswirken (Faßnacht & Mahadevan, 2010). Dazu zählen beispielsweise negative Mund-zu-Mund-Propaganda, der Abbruch der Geschäftsbeziehung oder der Wechsel zu einem Konkurrenten (Xia, Monroe & Cox, 2004).

Um die Wirkung des implementierten meteo-dynamischen Pricing auf die Preisfairness fundiert beurteilen zu können, wurden entsprechende Daten sowohl zur Buchungszeit als auch nach Absolvierung des Wintersporttages erhoben. In der Buchungsphase wurde aus Rücksicht auf eine mögliche Reaktanz aufgrund der obligatorischen Mitwirkung nur eine Frage zur Preisfairness gestellt. In der freiwilligen Folgebefragung nach dem Skitag wurden zusätzliche Fragestellungen (Items) zur Messung der Preisfairness und -loyalität verwendet. Insgesamt beteiligten sich 829 Personen an beiden Befragungen. Wie in Abb. 4 ersichtlich ist, fiel die Zustimmung zur Aussage, dass der Preis des gebuchten Tagesskipasses fair ist, zum Buchungszeitpunkt relativ hoch aus ( $M = 5,60 / \text{Std. } 1,55$ ). Nach Absolvierung des Skitages wurde den Kunden die gleiche Frage nochmals gestellt, wobei sich gesamthaft im Mittel sogar eine noch höhere Zustimmung ergab ( $M = 5,76 / \text{Std. } 1,49$ ). Dabei handelt es sich um einen signifikanten Unterschied ( $t(1, 819) = -2.53; p = 0.01$ ), d. h. eine substantiell gesteigerte Zunahme in der Perzeption der Preisfairness der wetter-

### Kernthesen

1. Der Faktor Wetter wird bisher in der Preisgestaltung weitgehend ignoriert, obwohl durch die Wetterbedingungen der Angebotsnutzen und damit die Zahlungsbereitschaft beeinflusst werden.
2. Mit einem meteo-dynamischen Pricing, das den Preis auf Basis der Wetterdaten variiert, kann die Zahlungsbereitschaft besser abgeschöpft und ein substantieller effektiver Zusatzumsatz erzielt werden.
3. Durch ein meteo-dynamisches Preismodell können Anreize für preissensible Kundengruppen geschaffen und ein nennenswerter Anteil an Neukunden generiert werden. Damit kann insbesondere auch bei schlechten Wetterbedingungen ein Beitrag zur besseren Kapazitätsauslastung und Generierung zusätzlicher Deckungsbeiträge geleistet werden.
4. Die Beurteilung der Preisfairness des wetterbasierten Preissystems und die Wiederkaufs- und Empfehlungsabsicht fällt hoch aus, da die Systemlogik nachvollziehbar ist und das Modell allen Kunden gleiche Kaufchancen eröffnet.



**Abb. 4: Preisfairness und -loyalität des meteo-dynamischen Pricing**

Items (7er-Skala)	gesamt			G1 (Belalp)			G2 (Pizol)		
	N	Mittel	Std.	N	Mittel	Std.	N	Mittel	Std.
<b>Preisfairness (bei Buchung)*</b>									
Der Preis für den von mir gebuchten Tagesskipass ist fair.	829	5,60	1,55	256	5,80	1,40	573	5,51	1,60
<b>Preisfairness (nach Skitag)*</b>									
Der von mir bezahlte Preis für den Tagesskipass war fair.	829	5,76	1,49	256	5,77	1,44	573	5,75	1,51
Der Preis hat dem Wetter entsprochen, das ich erwartet habe.	829	5,24	1,72	256	5,22	1,63	573	5,25	1,75
Der Preis für den Tagesskipass war akzeptabel in Anbetracht des Wetters, das vorherrschte.	829	5,48	1,69	256	5,55	1,53	573	5,45	1,76
Der Tagesskipass war sein Geld wert.	829	5,59	1,69	256	5,60	1,60	573	5,58	1,73
<b>Loyalität meteo-dynamisches Pricing (nach Skitag)**</b>									
Die Wahrscheinlichkeit, dass ich wieder ein Ticket kaufe, dessen Preis von der Wetterprognose abhängt, ist ...	825	6,11	1,29	254	6,18	1,21	571	6,08	1,32
Die Wahrscheinlichkeit, dass ich Tickets weiterempfehle, deren Preise auf der Wetterprognose basieren, ist ...	825	6,07	1,30	254	6,22	1,17	571	6,01	1,34

\*Anmerkung: 1 = „stimme gar nicht zu“; 7 = „stimme voll und ganz zu“; \*\*Anmerkung: 1 = „sehr niedrig“; 7 = „sehr hoch“.  
Items nach Homburg/Totzek/Krämer, 2014 und Homburg/Wieseke/Hoyer, 2009.

Quelle: Eigene Abbildung.

abhängigen Tageskarte nach dem Wintersporterlebnis zu den vorherrschenden Wetterbedingungen. Eine mögliche Erklärung könnte darin bestehen, dass es sich bei der Einschätzung zum Buchungszeitpunkt noch um eine Wetterprognose mit einer gewissen Unsicherheit handelte, während nach dem Skitag das konkrete, wahrgenommene Preis-Leistungs-Verhältnis bewertet werden konnte.

Ein Blick auf weitere Items zeigt ein ähnliches Bild. Die Zustimmung zu den Feststellungen, dass der Preis in Anbetracht des vorherrschenden Wetters akzeptabel war bzw. der Tagesskipass sein Geld wert war, weisen Zustimmungswerte von  $M = 5,48$  (Std. 1,69) sowie  $M = 5,59$  (Std. 1,69) auf. Lediglich die Feststellung, dass der Preis dem erwarteten Wetter entsprochen hat ( $M = 5,24$  / Std. 1,72), ist in der Zustimmung etwas tiefer als die vorigen Items, liegt aber immer noch auf einem relativ hohen Niveau.

Das implementierte meteo-dynamische Pricing wird somit als faires Preis-

system wahrgenommen. Dies dürfte insbesondere darauf zurückzuführen sein, dass die Kunden die wetterbasierte Preislogik grundsätzlich verstehen und die Preisvariation auf einem Schema basiert, das die Kunden nachvollziehen können (Schleusener, 2013; Kolisch & Zatta, 2009). Preisveränderungen werden auf Basis einer objektiven, externen Wetterprognose wahrgenom-

men, die sich zwar verändern und als nicht (ganz) richtig erweisen kann, aber durch den Anbieter nicht manipulierbar ist. Obwohl das System für denselben Skitag – in Abhängigkeit von der zum Buchungszeitpunkt gültigen Wetterprognose – verschiedene Preise generiert, hat jeder Kunde dieselbe Chance, eine günstige wetterabhängige Tageskarte zu erwerben, was zur hohen Ak-

### Handlungsempfehlungen


1. Eine einfache und nachvollziehbare Logik unterstützt die Akzeptanz eines meteo-dynamischen Preissystems.
2. Bei der Gestaltung der Rabattstufen ist darauf zu achten, dass der generierte Umsatz mit Zusatzkunden die Mitnahmeeffekte der ohnehin kaufenden Profiteure übersteigt.
3. Ein meteo-dynamisches Preissystem kann um weitere Einflussfaktoren wie beispielsweise Buchungszeitpunkt (Frühbucherrabatte) oder Nutzungszeitpunkt (Saison, Wochentag etc.) sinnvoll ergänzt werden.
4. Durch eine Forcierung des Online-Verkaufskanals können Kosten reduziert und weitere Convenience-Vorteile vermittelt werden.

zeptanz beiträgt (Friesen & Reinecke, 2007). Es ist daher folgerichtig, dass auch die Loyalität zum meteo-dynamischen Pricing, gemessen an der Wiederkaufswahrscheinlichkeit ( $M = 6,11 / \text{Std. } 1,29$ ) sowie der Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit ( $M = 6,07 / \text{Std. } 1,30$ ), sehr hoch ausfällt.

## 5. Fazit und Ausblick

Die vorliegende Studie zeigt auf, dass mit einem meteo-dynamischem Pricing in Skigebieten wirksame Kaufanreize geschaffen werden können, um preissensible Zusatzkunden anzusprechen. Darunter befindet sich auch ein hoher Anteil an Neukunden. Der vorgestellte, meteo-dynamische Pricing-Ansatz generiert mit der wetterabhängigen Tageskarte in etwa gleich viele Zusatzkunden wie Profiteure, die vom Rabatt als Mitnahmeeffekt profitieren. Mit einem Modell, das den Standardpreis bei Schönwetter und Preisnachlässe bis maximal 50% bei Schlechtwetter vorsieht, kann auch unter Berücksichtigung der Rabattkosten ein beträchtlicher effektiver Zusatzumsatz erzielt werden. Die Akzeptanz des Preismodells ist sehr hoch, wie die deutliche Zustimmung zur Preisfairness und der Loyalität zum meteo-dynamischen Preissystem belegt. Eine Weiterentwicklung des Modells mit wetterabhängigen Preiszuschlägen erscheint angesichts der hohen Zufriedenheit und bei klarer Verdeutlichung der Preislogik und der Motivfairness (z.B. zur Realisierung eines hinreichenden Durchschnittsertrags) erfolgsversprechend (Homburg & Koschate, 2004). Allerdings könnte daraus ein negativer Effekt auf die wahrgenommene Preisfairness und Loyalität resultieren. Zudem wäre auch eine Erweiterung des dynamischen Preismodells um andere aufgezeigte Einflussfaktoren

denkbar, wie z. B. der Zeitachse im Sinne des Prognosezeitraums, um den Aspekt der Unsicherheit der Wetterprognose über Preiszuschläge bzw. Abschläge zu berücksichtigen. Mittlerweile werden dynamische Preismodelle auf Basis unterschiedlicher Einflussfaktoren von weiteren Skigebieten angewendet. Auch hier zeigen sich positive Umsatzeffekte, die auf die Einführung des dynamischen Preis-

systems zurückgeführt werden (Kneubühler, 2019). Überdies können durch die Verlagerung der Kaufaktivitäten auf Online-Kanäle Kosten gespart und der Kundenkomfort gesteigert werden. Letzteres ist beispielsweise dann der Fall, wenn der Tagesskipass direkt auf einen Datenträger (wie z.B. den Swiss-Pass) geladen werden kann und dadurch ein Anstehen an der Tageskasse entfällt. 

## Literatur

- Faßnacht, M. & Mahadevan, J. (2010). Grundlagen der Preisfairness – Bestandsaufnahme und Ansätze für zukünftige Forschung. *Journal für Betriebswirtschaft*, 60(4), 295–326.
- Friesen, M. & Reinecke, S. (2007). Wahrgenommene Preisfairness bei Revenue Management im Luftverkehr. *Thesis*, 4, 34–39.
- Gönsch, J., Klein, R. & Steinhardt, C. (2009). Dynamic Pricing – state of the art. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 3, Operations Research in der Betriebswirtschaft*, 1–40.
- Heidig, W./Tomczak, T. (2014). Revenue Management aus Kundensicht. In: Tomczak, T./Heidig, W. (Hrsg.): *Revenue Management aus der Kundenperspektive: Grundlagen, Problemfelder und Lösungsstrategien*, (1–17). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Herrmann, A., Wricke, M. & Huber, F. (2000). Kundenzufriedenheit durch Preisfairness. *Marketing ZFP – Journal of Research and Management*, 22(2), 131–143.
- Homburg, C. & Koschate, N. (2004). Wie reagieren Kunden auf Preiserhöhungen?. *Marketing ZFP – Journal of Research and Management*, 26(4), 316–329.
- Homburg, C., Totzek, D. & Krämer, M. (2014). How price complexity takes its toll: The neglected role of a simplicity bias and fairness in price evaluations. *Journal of Business Research*, 67(6), 1114–1122.
- Homburg, C., Wieseke, J. & Hoyer, W. D. (2009). Social Identity and the Service-Profit Chain. *Journal of Marketing*, 73(2), 38–54.
- Kemper, C. & Breuer, C. (2016). Dynamic ticket pricing and the impact of time – an analysis of price paths of the English soccer club Derby County. *European Sport Management Quarterly*, 16(2), 233–253.
- Kimes, S. E. & Wirtz, J. (2013). *Revenue Management: Advanced Strategies and Tools to Enhance Firm Profitability. Foundations and Trends® in Marketing*, 8(1), 1–68.
- Klein, R. & Steinhardt, C. (2008). *Revenue Management. Grundlagen und Mathematische Methoden*. Berlin: Springer.
- Kneubühler, U. (2019). Flexible Preise: Bergbahnen verdienen mehr. *NZZ am Sonntag*, 10. Februar 2019, 29.
- Kolisch, R. & Zatta, D. (2009). Stand und Perspektiven des Einsatzes von Revenue Management in der Prozessindustrie. *Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung*, 20(2), 197–214.
- Paul, R. J. & Weinbach, A. P. (2013). Determinants of Dynamic Pricing Premiums in Major League Baseball. *Sports Marketing Quarterly*, 22(3), 152–165.
- Pechtl, H. (2005). *Preispolitik*. Stuttgart: UTB.
- Rishe, P. (2012). Dynamic Pricing: The future of ticket pricing in sports. Abgerufen von <https://www.forbes.com/sites/prishe/2012/01/06/dynamic-pricing-the-future-of-ticket-pricing-in-sports>.
- Schleusener, M. (2013). Erlösmodelle im Internet – neue Schnelligkeit im Pricing. In: Heinemann, G., Haug, K. & Gehrckens, M. (Hrsg.), *Digitalisierung des Handels mit ePace*, (S. 153–168). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Simon, H. & Faßnacht, M. (2016). *Preismanagement. Strategie – Analyse – Entscheidung – Umsetzung*, 4., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Xia, L., Monroe, K. B. & Cox, J. L. (2004). The Price Is Unfair! A Conceptual Framework of Price Fairness Perceptions. *Journal of Marketing*, 68(4), 1–15.

# Traditionelles WOM vs. eWOM in der Filmindustrie

---

Allzu leicht gehen Unternehmen davon aus, dass Kommentare und Bewertungen aus dem Internet einen entscheidenden Einfluss auf das Verhalten von Konsumenten haben. In diesem Artikel wird auf die Besonderheiten der Word-of-Mouth-Kommunikation im sozialen Umfeld bzw. im Internet beim Konsum von Filmen eingegangen und im Rahmen einer empirischen Studie gezeigt, dass sich junge Konsumenten vorwiegend auf Empfehlungen von Familienmitgliedern, Freunden und Bekannten verlassen.

**Prof. Dr. Thomas Aichner, Prof. Dr. Oswin Maurer, Denise Frötscher, B.Sc.**

**E**inspielergebnisse von Kinos, Home-Entertainment-Systemen (z.B. Pay-TV oder Blu-Ray) und Video-on-Demand (z.B. Netflix) generieren in Europa einen jährlichen Umsatz von mehr als 40 Milliarden Euro (Cabrera Blázquez et al., 2019). Damit repräsentiert die Filmindustrie einen wesentlichen Baustein der Unterhaltungsbranche, der ökonomisch wichtig ist und einen grossen Anteil der täglich verfügbaren Freizeit von Konsumenten in Anspruch nimmt. Aktuell verbringen Europäer durchschnittlich etwa 4 Stunden pro Tag mit dem Konsum von TV-Inhalten. Am niedrigsten ist dieser Wert mit 2 Stunden in der deutschsprachigen Schweiz, in Österreich liegt er mit ca. 3 Stunden ebenfalls unter dem Durchschnitt, in Deutschland mit knapp unter 4 Stunden täglich am Durchschnitt. Der Medienkonsum hat über alle Altersklassen hinweg seit Jahrzehnten konstant zugenommen und sich mittlerweile auf einem hohen Niveau eingependelt. Lediglich die Art des Zugriffs, beispielsweise bei Filmen, hat sich geändert: Ursprünglich waren Filme dem Kino vorbehalten, anschliessend wurden sie auch im Fernsehen, dann auf Videokassetten, DVDs, dem Internet, Blu-Rays und schliesslich über Video-on-Demand-Plattformen angeboten, die per Smart-TV, PC, Tablet oder Smartphone zugänglich sind. Die Digitalisierung hat somit auch die Filmindustrie vollkommen erreicht.

Einen wichtigen Aspekt in der Vermarktung von Filmen bilden neben den klassischen Werbemassnahmen auch professionelle Kritiken und Empfehlungen von Familie, Freunden und anderen Konsumenten. Diese Weiterempfehlungen können positiv, negativ oder neutral sein (Eggert & Helm, 2000) und die Kaufentscheidung von Konsumenten bezüglich des Erfahrungsprodukts Film erheblich beeinflussen. Die informelle Kommunikation zwischen Konsumenten über Produkte und Dienstleistungen wird als Mundpropaganda bzw. Word-of-Mouth (WOM) bezeichnet (Liu, 2006). Positives WOM hebt dabei die Stärken eines Angebotes hervor und ermutigt andere Konsumenten zum Kauf, während negatives WOM dessen Schwächen aufzeigt und vom Kauf abrät (Dellarocas, Zhang & Awad, 2007). Findet dies über digitale Kanäle wie z.B. soziale Medien statt, wird von elektronischem bzw. electronic Word-of-Mouth (eWOM) gesprochen.

Zahlreiche Studien haben die Bedeutung von WOM und eWOM in der Filmbranche belegt und aufgezeigt, dass Bewertungen von Kritikern und Konsumenten einen wesentlichen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg von Filmprojekten haben (Liu, 2006; Baek, Oh, Yang & Ahn, 2017). Positive Rezensionen führen zu mehr Kinobesuchen und

steigern damit den Umsatz, während der Effekt bei negativen Bewertungen gegenteilig ist (Craig, Greene & Versaci, 2015). Das hängt damit zusammen, dass positives WOM als Qualitätssignal verstanden wird, welches hilft, die Unsicherheit bezüglich der Qualität eines Films zu verringern. In der Forschung besteht Einigkeit darüber, dass WOM-Kommunikation generell als glaubwürdiger empfunden wird als Anbieterkommunikation (Craig et al., 2015). Es stellt sich aufgrund des Megatrends Digitalisierung jedoch die Frage, ob sich WOM und eWOM in ihrem Einfluss auf die Kaufbereitschaft bei Filmen unterscheiden und welche der beiden Formen von Konsumenten als verlässlicher empfunden wird.

### 1. Funktionsweise von traditionellem und elektronischem Word-of-Mouth

WOM und eWOM werden als eine Art von sozialem Einfluss gesehen, welcher Kaufentscheidungen beeinflusst (Cheung & Thadani, 2012). Häufig wird argumentiert, dass Werbemassnahmen die Nachfrage zwar anregen können, der Gesamterfolg eines Produktes aber auch von den Erfahrungen der Konsumenten und den daraus resultierenden, anschlies-

#### Prof. Dr. Thomas Aichner

Associate Professor of Marketing  
John Cabot University,  
Department of Business Administration  
mail@thomasaichner.eu  
Tel.: +39 066 819121  
www.johncabot.edu/faculty/thomas-aichner

#### Prof. Dr. Oswin Maurer

Dekan, Full Professor of Marketing  
Freie Universität Bozen,  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
oswin.maurer@unibz.it  
Tel.: +39 0471 013160  
www.unibz.it/de/faculties/economics-management/  
academic-staff/person/973-oswin-maurer

#### Denise Frötscher, B.Sc.

Mitarbeiterin im Bereich  
Wirtschaftskommunikation  
WIFO – Institut für Wirtschaftsforschung  
der Handelskammer Bozen  
denise.froetscher@handelskammer.bz.it  
Tel.: +39 0471 945724  
www.handelskammer.bz.it/de/  
dienstleistungen/wifo/kontakte

## Zusammenfassung

Seit Jahren liegt der Fokus vieler Forschungsprojekte und Anstrengungen von Unternehmen auf der Untersuchung und Optimierung von elektronischem WOM, soziale Interaktionen werden häufig ignoriert. Obwohl junge Konsumenten sowohl Empfehlungen aus dem sozialen Umfeld als auch aus dem Internet als grundsätzlich hilfreich wahrnehmen, besteht bei ihnen mit Bezug auf Filmempfehlungen eine klare Präferenz für traditionelles Word-of-Mouth (WOM). Die vorliegenden Ergebnisse zeigen, dass die Rolle sozialer Interaktionen im Offline-Bereich unterschätzt wird und führen zum Schluss, dass Forschung und Praxis sich mit einem besseren Verständnis von Weiterempfehlungen ausserhalb des Internets auseinandersetzen müssen.

senden WOM-Aktivitäten abhängt (Gopinath, Thomas & Krishnamurthi, 2014). Eine zentrale Rolle spielen dabei die Übermittlung von (a) Produktinformationen, (b) der wahrgenommenen Eignung zur Lösung des Problems und (c) der allgemeinen Zufriedenheit.

In Anlehnung an Baek et al. (2017) kann traditionelles WOM als die mündliche, direkte Kommunikation über eine Marke, ein Produkt oder eine Dienstleistung zwischen einem Empfänger und einem Kommunikator, der vom Empfänger als nicht gewerblich wahrgenommen wird, definiert werden. Dabei können sich Konsumenten sachlich über Produkte austauschen, wodurch das wahrgenommene Kaufrisiko sinkt (Walsh, Kilian & Zenz, 2010). WOM ist vielmehr eine ergänzende als eine ersetzende Information (Liu, 2006), was bedeutet, dass Kunden sich nicht ausschliesslich auf Weiterempfehlungen verlassen, sondern diese zusammen mit anderen Informationen in den Entscheidungsprozess integrieren. Traditionelles WOM verbreitet sich zudem langsam und setzt in der Regel physische Nähe voraus, weil es auf persönlicher Interaktion und sozialen Kontakten mit Freunden oder Bekannten beruht (Craig et al., 2015). Der sich ergebende Nachteil einer begrenzten Reichweite steht dem zentralen Vorteil gegenüber, dass der Empfänger den Sender kennt und die Glaubwürdigkeit der Nachricht besser einschätzen kann (Cheung & Thadani, 2012). Aus wissenschaftlicher Sicht ist relevant, dass WOM nicht direkt beobachtbar ist, da es meist privat von einer Person zur anderen weitergegeben wird.

Dies unterscheidet WOM vom digitalen Austausch via eWOM (Walsh et al., 2010).

Elektronisches WOM (eWOM) ist jede positive oder negative Aussage eines potenziellen, aktuellen oder früheren Kunden über ein Produkt oder ein Unternehmen, die über das Internet einer Vielzahl von Personen und Institutionen bereitgestellt wird (Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh & Gremler, 2004). Damit ist, neben der digitalen Form, der mögliche Wirkungsgrad ein weiteres Unterscheidungskriterium von eWOM zu traditionellem WOM, da theoretisch alle potenziellen Kunden erreicht werden können, die sich auf Blogs, Rezensionsseiten, sozialen Medien oder anderen digitalen Kanälen über Produkte und Dienstleistungen informieren (Yeap, Ignatius & Ramayah, 2013). Weitere Eigenheiten von eWOM sind die anonyme und meist schriftliche Kommunikation (Lis & Korchmar, 2013) sowie die einfache Zugänglichkeit (Cheung & Thadani, 2012). Ausserdem müssen sich die beteiligten Personen bei eWOM nicht zur selben Zeit am selben Ort aufhalten, oder direkt miteinander kommunizieren. Diese Gründe, so argumentieren Baek et al. (2017), machen eWOM generell einflussreicher als traditionelles WOM.

### 1.1 WOM und eWOM bei Filmen

Bei Filmen handelt es sich um ein Unterhaltungsprodukt mit relativ geringen Kosten für Nutzer (Kim, Park & Park, 2013). Unabhängig von positiven oder negativen Erfahrungen kommt es dabei generell zu keinen Wiederholungskäufen (Droste, 2014). Da Filme Erfahrungsgüter sind, können Konsumenten die Qualität vor dem Konsum nicht einschätzen (Yeap et al., 2013; Baek et al., 2017). Aus diesem Grund spielen sowohl WOM als auch eWOM für die Filmindustrie eine essenzielle Rolle, sie wirken sich direkt auf den Markterfolg von Filmen aus (Liu, 2006). Zahlreiche spezialisierte Webseiten, wie z.B. Internet Movie Database (IMDb) oder Yahoo!Movies, bieten Informationen und die Möglichkeit zur Bewertung von Filmen an. Veröffentlicht werden Bewertungen und Rezensionen von Konsumenten und professionellen Kritikern zu Themen wie Filmbesetzung, Handlung, Testvorführungen und persönlichen Erfahrungen (Chakravarty, Liu & Mazumdar, 2010). Filmspezifische Rezensionsseiten gelten aufgrund der Interaktion zwischen unterschiedlichen Nutzern als soziale Medien und werden als Service-Review-Webseiten klassifiziert (Aichner & Jacob, 2015).

Vor allem an sogenannten „Sleeper films“ (z.B. *My Big Fat Greek Wedding*) zeigt sich der besondere Einfluss von



WOM. „Sleeper films“ werden erst in späteren Phasen des Lebenszyklus erfolgreich, d.h., nachdem sich filmspezifische Aussagen der Konsumenten verbreitet haben (Karniouchina, 2011). WOM-Aktivitäten können jedoch schon vor dem offiziellen Filmstart entstehen (Chakravarty et al., 2010). Die Entstehung von WOM vor der Premiere eines Films wird vor allem von Faktoren wie der Höhe des Produktionsbudgets (Craig et al., 2015) oder bekannten Schauspielernamen begünstigt (Karniouchina, 2011). Eine erhöhte Weiterempfehlungsrate vor dem Filmstart zeigt sich auch bei Fortsetzungen erfolgreicher Filme. eWOM vor der Erstveröffentlichung ist für Filmunternehmen ein wichtiger Indikator, da es Auskunft darüber gibt, über welche Kenntnisse potenzielle Kinobesucher vorab verfügen und ob sie Interesse am Film haben (Craig et al., 2015). Insgesamt hängt der Erfolg eines Films somit von der Bereitschaft von Konsumenten ab, positive Meinungen über einen Film zu verbreiten (Walsh et al., 2010).

Die Literatur befasst sich überwiegend mit zwei Faktoren, Volumen und Valenz, von eWOM in der Filmbranche. Das Volumen zeigt die Anzahl der WOM-Interaktionen, die Valenz misst Aussageninhalte, d.h. ob sie positiv oder negativ formuliert sind (Liu, 2006). Beide Faktoren geben Auskunft über die generelle Bekanntheit und Einstellung gegenüber einem Film (Jong & Burgers, 2013). Jedoch beeinflusst die Anzahl der Bewertungen die Filmeinnahmen stärker als deren Valenz (Liu, 2006; Kim et al., 2013). Dies begründet sich daraus, dass ein grosses WOM-Volumen die Aufmerk-

samkeit erhöht und es wahrscheinlicher wird, dass Konsumenten den Film wahrnehmen und ihn sich schliesslich ansehen (Liu, 2006). Dieser Effekt lässt sich selbst dann beobachten, wenn Meinungen nicht besonders positiv oder überwiegend negativ sind. WOM-Quantität ist also wichtiger als Qualität. Die Verbreitung von negativen Rezensionen durch Konsumenten und Kritikern wird jedoch als relevant empfunden, da negative Aussagen die Einnahmen aus der Vermarktung von Filmen ausserhalb des Kinos (z.B. Blu-Ray-Verkäufe sowie Ausstrahlung im Free- und Pay-TV) reduzieren können (Walsh et al., 2010).

## 1.2 Konsumenten und professionelle Filmkritiker

Kaufentscheidungen bei Filmen werden oft auf Grundlage von Online-Rezensionen getroffen, die von Konsumenten oder Filmkritikern verfasst wurden (Droste, 2014). Während Konsumenten in ihren Aussagen meist ihre eigene Sichtweise und Meinung äussern, verfolgen professionelle Kritiker das Ziel, neutral über den Film zu informieren (Jong & Burgers, 2013). Kritiken enthalten zudem meist Bewertungen zu technischen und gestalterischen Aspekten des Films, wohingegen Konsumenten oft andere Kinobesucher ermutigen oder davor warnen wollen, den Film zu sehen (Chakravarty et al., 2010). Obwohl beide Arten von Kommunikation die Wahl des Filmes beeinflussen, halten potenzielle Konsumenten WOM bzw. eWOM für bedeutender als professionelle Kritiken (Tsao, 2014).

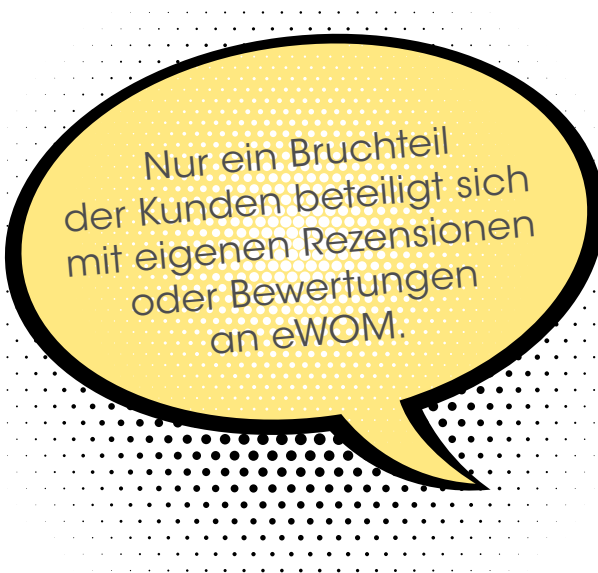
Trotz der voranschreitenden Digitalisierung, spielen Online-Rezensionen im Vergleich zu persönlichen Empfehlungen immer noch eine untergeordnete Rolle.



Grundsätzlich schenken Konsumenten negativen Aussagen grössere Aufmerksamkeit als positiven (Cheung & Thadani, 2012). Der dadurch entstehende negative Einfluss auf die Filmwahl ist noch stärker ausgeprägt, wenn Konsumenten und Kritiker übereinstimmende negative Bewertungen abgeben (Tsao, 2014). Bei Filmen mit positiven und negativen Rezensionen können umfangreiche Diskussionen über die Qualität des Filmes entstehen, die zusätzliches WOM und Aufmerksamkeit erzeugen (Karniouchina, 2011), was sich positiv auf die Umsätze auswirken kann.

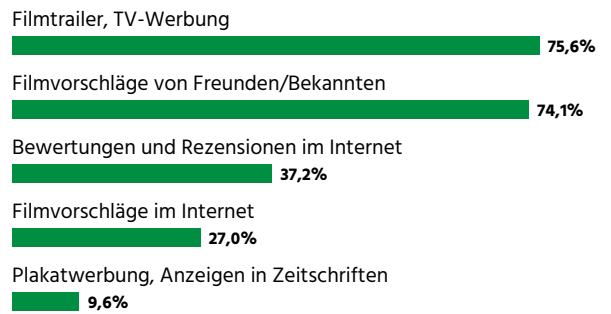
### 1.3 Spielt traditionelles WOM (noch) eine Rolle?

Die bestehende Literatur greift vorzugsweise auf eWOM von filmspezifischen Rezensionsseiten, sozialen Netzwerken und anderen eWOM-Plattformen zurück, um die Bedeutung von Weiterempfehlungen in der Filmbranche zu untersuchen (z.B. Liu, 2006; Duan, Gu & Whinston, 2008; Hennig-Thurau, Wiertz & Feldhaus, 2015). Das ist darauf zurückzuführen, dass eWOM im Internet mühelos zugänglich ist und Rezensionen bzw. Bewertungen einfach beobachtbar sind.



Bei einer ausschliesslichen Berücksichtigung von eWOM bleibt der Einfluss von traditionellem WOM auf die Kaufentscheidung allerdings unbeachtet. Daraus lassen sich die folgenden Fragen ableiten: Beeinflussen sowohl traditionelles als auch elektronisches WOM die Entscheidung von Konsumenten bei der Wahl von Filmen? Welche der beiden WOM-Kommunikationsformen wird hinsichtlich des Informationsgehaltes als verlässlicher wahrgenommen?

### Abb. 1: Faktoren, welche die Filmwahl beeinflussen



Quelle: Eigenauskunft, Mehrfachnennungen möglich, N=344.

### 2. Methodische Vorgehensweise

Um diese Forschungsfragen zu beantworten, wurde eine Online-Befragung unter deutsch- und italienischsprachigen Studenten der Freien Universität Bozen durchgeführt (N=344, nur vollständige Fragebögen), welche per E-Mail und Facebook eingeladen wurden und den Fragebogen wahlweise auf Deutsch oder Italienisch beantworten konnten.

Das Durchschnittsalter der Respondenten betrug 23,2 Jahre, 73,3% waren weiblich und 26,7% männlich. Als Muttersprache gaben 50,6% Italienisch, 37,5% Deutsch, 5% beide Sprachen und 7% eine andere Muttersprache an. Die insgesamt 17 Fragen wurden teilweise oder vollständig von Gendall, Hoek, Edwards und Glantz (2016) bzw. Solimini, Mannocci, Di Thiene und La Torre (2012) übernommen und aktualisiert (z.B. Video-on-Demand) ergänzt. Umfragen können aufgrund eingeschränkter Beurteilbarkeit durch die Befragten methodisch zwar problematisch sein, eignen sich jedoch insbesondere bei der Erforschung von traditionellem WOM besonders gut, da die Umfrageteilnehmer so direkt über ihre Kommunikationsgewohnheiten befragt werden können (Dellarocas et al., 2007).

### 3. Die Wichtigkeit von WOM vs. eWOM in der Kundenwahrnehmung

Bei der Entscheidung, einen bestimmten Film zu sehen, spielen zahlreiche Faktoren eine Rolle (Abbildung 1). Am häufigsten wurden die von den Film- und TV-Studios produzierten und ausgestrahlten Filmtrailer und TV-Werbung genannt (75,6%), knapp gefolgt von Filmvorschlägen von

Freunden und Bekannten, also traditionellem WOM (74,1%). Ausserdem sind die im Internet gefundenen Informationen von Bedeutung, wobei Bewertungen und Rezensionen bzw. eWOM (37,2%) den Filmvorschlägen von Kritikern (27,0%) vorgezogen werden. Plakatwerbung und Anzeigen in Zeitschriften (9,6%) werden hingegen von wenigen Befragten berücksichtigt.

Nur knapp 74% der Teilnehmer gaben an, Filmvorschläge über ihr soziales Umfeld einzuholen. Die Frage, ob diese Art der Weiterempfehlungen für die Entscheidung wichtig sei, einen bestimmten Film anzusehen, antworteten hingegen 94,2% mit „Ja“. Nur 1,5% bzw. 11,6% der Respondenten führten an, sich nie bzw. fast nie mit Familie, Freunden oder Bekannten über Filme zu unterhalten, wohingegen 11,9% dies sehr oft, 29,4% oft und 45,6% manchmal tun. Auch auf die explizite Frage, ob WOM bzw. Empfehlungen aus dem sozialen Umfeld bei der Wahl eines Films berücksichtigt werden, wurde mehrheitlich zustimmend geantwortet. Solche Empfehlungen werden von 9,3% sehr oft, von 43,6% oft, von 38,4% manchmal, von 7,8% fast nie und von 0,9% nie berücksichtigt. Die Ergebnisse der Befragung zeigen auch, dass ausnahmslos alle Teilnehmer bereits mindestens einmal ihrem sozialen Umfeld einen Film empfohlen bzw. davon abgeraten haben: 20,1% machen dies sehr oft, 36,3% oft und 36,0% manchmal. Diese Ergebnisse bestätigen, dass traditionelles WOM als wichtige Entscheidungshilfe für die Wahl von Filmen angesehen wird.

Im Gegensatz dazu wurden Filmvorschläge aus dem Internet bzw. Online-Rezensionen und -Bewertungen als deut-

**Tabelle 1: Vergleich zwischen WOM und eWOM**

	WOM	eWOM
<b>Ist WOM /eWOM hilfreich bei der Entscheidung?</b>		
Ja, ist hilfreich	94,2%	72,7%
Nein, ist nicht hilfreich	5,8%	27,3%
<b>Wie oft informieren sich Konsumenten via WOM /eWOM?</b>		
Sehr oft	11,9%	16,3%
Oft	29,4%	28,8%
Manchmal	45,6%	33,4%
Fast nie	11,6%	15,1%
Nie	1,5%	6,4%
<b>Wie oft beteiligen sich Konsumenten aktiv an WOM /eWOM?</b>		
Sehr oft	20,1%	0,9%
Oft	36,3%	0,3%
Manchmal	36,0%	4,9%
Fast nie	7,6%	17,7%
Nie	0,0%	76,2%

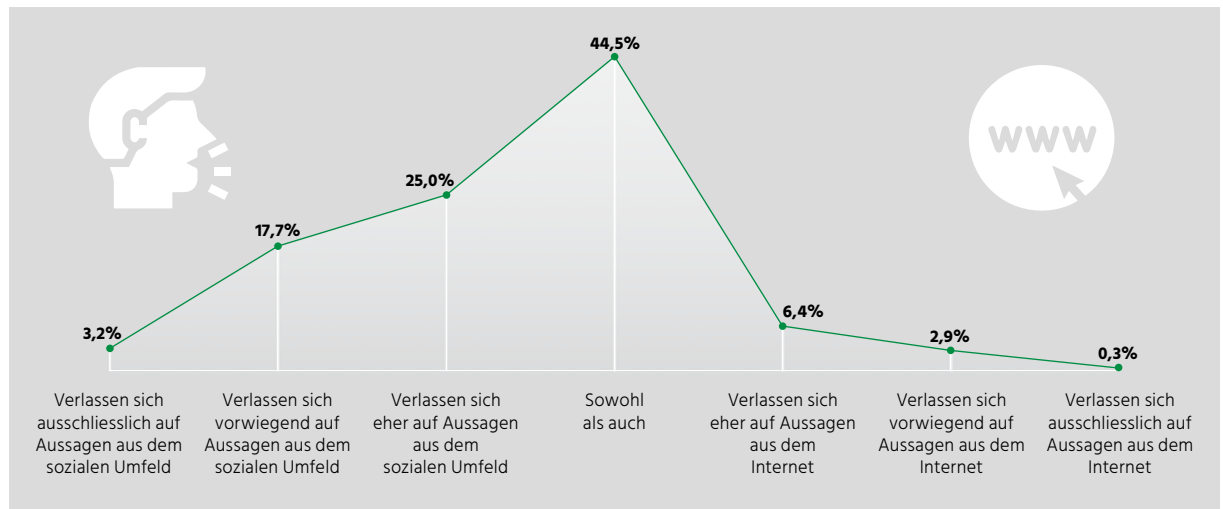
Quelle: Eigenauskunft, N=344.

lich weniger relevant wahrgenommen. Weniger als 40% der Befragten gaben an, dass eWOM ihre Kaufentscheidung beeinflusst, während dieser Prozentsatz für WOM bei 94,2% lag. Es lässt sich allerdings ein ähnliches Antwortmuster wie bei WOM erkennen: 72,7% der Respondenten gaben an, dass Weiterempfehlungen im Internet hilfreich sind, wobei sich 16,3% sehr oft, 28,8% oft, 33,4% manchmal, 15,1% fast nie und 6,4% nie online informierten, wenn sie auf der Suche nach einem Film waren. Wie in Tabelle 1 dargestellt, liegen diese Werte zwar leicht unter denen von WOM, aber sie weisen klar darauf hin, dass eWOM ebenfalls eine wichtige Rolle in der Entscheidungsfindung spielt. Aufschlussreich ist ein Vergleich der Bereitschaft der Befragten, Filme via eWOM zu bewerten oder zu kommentieren. 76,2% der Umfrageteilnehmer gaben an, noch nie eine Filmbewertung im Internet vorgenommen zu haben, 17,7% fast nie und etwa 6% manchmal, oft oder sehr oft. Damit zeigt sich ein wesentlicher Unterschied zwischen traditionellem WOM und eWOM, da einerseits alle Teilnehmer gute Filme weiterempfehlen bzw. ihre Freunde und Bekannten vor schlechten Filmen warnen, andererseits aber weniger als 24% dasselbe im Internet machen. Während WOM auf eine wesentlich aktivere Gemeinschaft baut und alle Filmkonsumenten als Teil der Meinungsbildung umfasst, repräsentiert eWOM eine passive Kommunikationsform, bei

## Kernthesen

1. Word-of-Mouth (WOM) bzw. Empfehlungen als informelle Kommunikation zwischen Konsumenten beeinflussen die Kaufbereitschaft für Filme.
2. Junge Konsumenten finden sowohl traditionelles WOM als auch eWOM bei der Wahl von Filmen grundsätzlich hilfreich.
3. Im direkten Vergleich wird traditionelles WOM als wesentlich verlässlicher wahrgenommen als eWOM.
4. Alle Befragten haben Filme bereits persönlich an Freunde weiterempfohlen, aber nur 23,8% teilen ihre Erfahrungen auch online.

**Abb. 2: Konsumenten verlassen sich bei der Wahl von Filmen wesentlich wahrscheinlicher auf Aussagen aus dem sozialen Umfeld als aus dem Internet**



Quelle: Eigenauskunft, N=344.

der die meisten Personen die Meinungen und Rezensionen weniger zur Informationsgewinnung nutzen.

Um einen direkten Vergleich zwischen WOM und eWOM in Bezug auf den wahrgenommenen Informationsgehalt und die Glaubwürdigkeit zu ermöglichen, mussten die Umfrageteilnehmer die Frage beantworten, ob sie sich

bei der Wahl eines Filmes eher auf Informationen aus dem sozialen Umfeld oder aus dem Internet verlassen. Wie in Abbildung 2 dargestellt, tendieren Konsumenten dazu, den Aussagen von Familie, Freunden und Bekannten eher zu vertrauen, obwohl 44,5% sich sowohl auf WOM und eWOM verlassen.

## Literatur

- Aichner, T. & Jacob, F. (2015). Measuring the degree of corporate social media use. *International Journal of Market Research*, 57(2), 257–275.
- Baek, H., Oh, S., Yang, H-D. & Ahn, JH. (2017). Electronic word-of-mouth, box office revenue and social media. *Electronic Commerce Research and Applications*, 22, 13–23
- Cabrera Blázquez F.J., Cappello, M., Chochon, L., Ene, L., Fontaine, G., Grece, C., ...Valais, S. (2019). Jahrbuch 2018/2019 Schlüsselrends: Fernsehen, Film, Video und audiovisuelle Abrufdienste – die gesamteuropäische Lage. Strassburg: Europäische Audiovisuelle Informationsstelle.
- Chakravarty, A., Liu, Y. & Mazumdar, T. (2010). The differential effects of online word-of-mouth and critics' reviews on pre-release movie evaluation. *Journal of Interactive Marketing*, 24(3), 185–197.
- Cheung, C. & Thadani, D. R. (2012). The impact of electronic word-of-mouth communication: A literature analysis and integrative model. *Decision Support Systems*, 54(1), 461–470.
- Craig, C. S., Greene, W. H. & Versaci, A. (2015). E-Word-of-Mouth: Early Predictor of Audience Engagement: How Pre-Release "E-WOM" Drives Box Office-Outcomes of Movies. *Journal of Advertising Research*, 55(1), 62–72.
- Dellarocas, C., Zhang, X. M. & Awad, N. F. (2007). Exploring the value of online product reviews in forecasting sales: The case of motion pictures. *Journal of Interactive Marketing*, 21(4), 23–45.
- Droste, F. (2014). Die strategische Manipulation der elektronischen Mund-propaganda: Eine spieltheoretische Analyse. Wiesbaden: Springer.
- Duan, W., Gu, B. & Whinston, A. B. (2008). The dynamics of online word-of-mouth and product sales—An empirical investigation of the movie industry. *Journal of Retailing*, 84(2), 233–242.
- Eggert, A. & Helm, S. (2000). Determinanten der Weiterempfehlung: Kundenzufriedenheit oder Kundenbindung?. *Der Markt*, 39(2), 63–72.
- Gendall, P., Hoek, J. Edwards, R. & Glantz, S. (2016). Effect of Exposure to Smoking in Movies on Young Adult Smoking in New Zealand. *PLoS ONE*, 11(3), e0148692.
- Gopinath, S., Thomas, J. S. & Krishnamurthi, L. (2014). Investigating the Relationship Between the Content of Online Word of

#### 4. WOM dominiert eWOM

Die Ergebnisse zeigen, dass sowohl WOM, als auch elektronisches WOM (eWOM) Film-Konsumenten in deren Entscheidungsfindungsprozess beeinflussen. Bemerkenswert ist, dass sich die Respondenten dabei vorzugsweise auf traditionelles WOM verlassen. Berücksichtigt man die Tatsache, dass die Umfrage online durchgeführt wurde und mit durchschnittlich 23,2 Jahren junge Konsumenten antworteten, stehen die gewonnenen Erkenntnisse im Gegensatz zum Vorurteil, das Leben junger Menschen spiele sich vorwiegend im Internet ab. Der Einfluss von traditionellem WOM im Bereich Film zeigt sich auch daran, dass ausnahmslos jeder Befragte bereits jemandem aus dem sozialen Umfeld einen Film empfohlen oder von einem bestimmten Film abgeraten hat.

Konkret bedeutet dies für Unternehmen, dass die Wahrscheinlichkeit für die Generierung von positivem oder negativem WOM im privaten Umfeld wesentlich höher ist als durch eWOM. Positives eWOM ist zwar ein einfach zu messender Indikator für Kundenzufriedenheit, klammert jedoch einen wesentlichen Teil der Bevölkerung aus und zeichnet damit ein verzerrtes Bild, was zu falschen Einschätzungen und Entscheidungen durch Manager führen kann. Da es sich bei Filmen um ein Unterhaltungsprodukt handelt, können die vorliegenden Ergebnisse auch Aufschluss über die Rolle von WOM und eWOM in anderen Branchen geben, wie z.B. in der Musik- und Eventindustrie, Sportaktivitäten oder im Tourismus.

Die bestehende Literatur berücksichtigt hauptsächlich filmspezifisches eWOM, um dessen Bedeutung für die Kon-

sumentenbereitschaft bei Filmen zu ermitteln. Die Wirkung von traditionellem WOM auf die Entscheidungsfindung von Konsumenten wird weitestgehend ausser Acht gelassen. Zukünftige Forschungsprojekte sollten sich deshalb beiden Formen der Mundpropaganda widmen und unilaterale Forschungsergebnisse sollten von Praktikern kritisch betrachtet werden. 🚩

#### Handlungsempfehlungen

1. Bedenken Sie, dass die Wahrscheinlichkeit für die Generierung von positivem oder negativem WOM im privaten Umfeld wesentlich höher ist als mit eWOM.
2. Vermeiden Sie einen singulären Fokus auf eWOM und schaffen Sie ein Umfeld, in dem Ihre Kunden dazu ermutigt werden, positive Erfahrungen mit Familie und Freunden zu teilen.
3. Verwenden Sie zur Messung von Kundenzufriedenheit und WOM-Aktivitäten nicht ausschliesslich Online-Rezensionen, da diese nur einen kleinen Teil der Kunden repräsentieren, die ihre Erfahrungen teilen.
4. Seien Sie Forschungsergebnissen und Empfehlungen gegenüber kritisch eingestellt, falls diese für die Messung oder Beeinflussung von WOM ausschliesslich auf das Internet ausgelegt sind.

Mouth, Advertising, and Brand Performance. *Marketing Science*, 33(2), 241–258.

Hennig-Thurau, T., Gwinner, K.P., Walsh, G. & Gremler, D.D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 38–52.

Hennig-Thurau, T., Wiertz, C. & Feldhaus, F. (2015). Does Twitter matter? The impact of microblogging word of mouth on consumers' adoption of new movies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(3), 375–394.

Jong, I. K. E. & Burgers, C. (2013). Do consumer critics write differently from professional critics? A genre analysis of online film reviews. *Discourse, Context & Media*, 2(2), 75–83.

Karniouchina, E. V. (2011). Impact of star and movie buzz on motion picture distribution and box office revenue. *International Journal of Research in Marketing*, 28(1), 62–74.

Kim, S. H., Park, N. & Park, S. H. (2013). Exploring the Effects of Online Word of Mouth and Expert Reviews on Theatrical Movies' Box Office Success. *Journal of Media Economics*, 26(2), 98–114.

Lis, B. & Korchmar, S. (2013). Digitales Empfehlungsmarketing: Konzeption, Theorien und Determinanten zur Glaubwürdigkeit des Electronic Word-of-Mouth (EWOM). Wiesbaden: Springer.

Liu, Y. (2006). Word-of-Mouth for movies: Its dynamics and impact on box office revenue. *Journal of Marketing*, 70(3), 74–89.

Solimini, A. G., Mannocci, A., Di Thiene, D. & La Torre, G. (2012). A survey of visually

induced symptoms and associated factors in spectators of three dimensional stereoscopic movies. *BMC Public Health*, 12(779), 1–11.

Tsao, W.-C. (2014). Which type of online review is more persuasive? The influence of consumer reviews and critic ratings on moviegoers. *Electronic Commerce Research*, 14(4), 559–583.

Walsh, G., Kilian, T. & Zenz, R. (2010). Strategien der Mundwerbung im Web 2.0 am Beispiel von Medienprodukten. In G. Walsh, B.H. Hass & T. Kilian (Hrsg.), *Web 2.0: Neue Perspektiven für Marketing und Medien* (2. Aufl., S. 279–294). Berlin Heidelberg: Springer.

Yeap, J. A. L., Ignatius, J. & Ramayah, T. (2014). Determining consumers' most preferred eWOM platform for movie reviews: A fuzzy analytic hierarchy process approach. *Computers in Human Behavior*, 31, 250–258.



# Explainer-Videos: Zwischen Agenturleistung und DIY-Tool

---

Während die veränderte Mediennutzung und insbesondere der intensiverte Konsum von Videos ein grösseres Forschungsfeld darstellen, wird leicht übersehen, dass dies gleichermassen auch Unternehmen betrifft. In einer zunehmend komplexen Umgebung kommt es immer häufiger darauf an, Zielpersonen effizient und effektiv komplexe Sachverhalte nahezubringen. Als besonders effizientes Medium werden dabei Explainer-Videos diskutiert. Die geänderten Anforderungen aus Managementperspektive haben dazu geführt, dass Unternehmen häufiger Do-it-yourself-(DIY-)Tools nutzen.

**Dr. Sandra Böhrs, Prof. Dr. Andreas Krämer**

**W**ährend die veränderte Mediennutzung und insbesondere der intensiviertere Konsum von Videos ein grösseres Forschungsfeld darstellen, wird leicht übersehen, dass dies gleichermaßen auch Unternehmen betrifft. In einer zunehmend komplexen Umgebung kommt es immer häufiger darauf an, Zielpersonen effizient und effektiv komplexe Sachverhalte nahezubringen. Als besonders effizientes Medium werden dabei Explainer-Videos diskutiert. Die geänderten Anforderungen aus Managementperspektive haben dazu geführt, dass Unternehmen häufiger Do-it-yourself-(DIY)-Tools nutzen.

Die Reichweite von Video-Angeboten im Internet wird ständig grösser. Laut ARD & ZDF-Online-Studie (2019) sehen drei Viertel der deutschen Bevölkerung zumindest gelegentlich bewegte Bilder im Netz, 60% nutzen mindestens wöchentlich und 33% täglich Online-Videos. Die stärkere Video-Nutzung betrifft fast alle Angebotstypen, wobei YouTube, Mediatheken und Video-Streamingdienste auch die Nutzungsfrequenz steigern. Ein spezielles Video-Format stellen Explainer-Videos (Erklär-Videos) dar, die durch folgende Eckpunkte charakterisiert sind: Erstens ist die Grundlage für die Erstellung ein Skript, das sich häufig Storytelling-Ansätzen unter Hervorhebung der wichtigsten Kernaussagen bedient. Die Kunst besteht darin, eine „gute“ Geschichte zu erzählen, um ein Publikum zu begeistern und zu überzeugen (Wright, 2004). Einhergehend damit, ist die Kommunikation äusserst fokussiert. Zweitens ist die Länge der Videos reduziert: Nach Auffassung von Bonk (2008) sind „kurze Videos von 1 bis 4 Minuten ideal“. Aktuell geht die Entwicklung eher in Richtung weitere Verkürzung. Drittens werden durch die Verwendung metaphorischer Elemente im Video die wichtigsten Punkte einer Erklärung kontextualisiert, wodurch die Kernbotschaft leichter verständlich und mit dem Publi-

kum verbunden bleibt (Schmelzle, 2014). In einer Welt, die durch die Begriffe Volatilität, Komplexität, Unsicherheit und Mehrdeutigkeit beschrieben wird (Bennett & Lemoine, 2014, S. 312), bieten Erklär-Videos die Möglichkeit, komplexe Inhalte gezielt, prägnant und effizient in einer einfach erscheinenden Form auf den Punkt zu bringen (vgl. Krämer & Böhrs, 2017a).

Diese kurzen Online-Videos haben sich in den vergangenen Jahren zu einem bevorzugten Content-Medium für Business-to-Business-Vermarkter (B-to-B) entwickelt (Krämer & Böhrs, 2016). Zur Steigerung der vertrieblichen Effektivität und Effizienz nutzen Unternehmen in allen Phasen des Verkaufszyklus ansprechende Videos, um potenzielle Kunden aufzuklären, zu unterhalten, zu inspirieren und an sich zu binden (Litt, 2014). Zusätzlich werden Erklär-Videos auch für die interne Kommunikation genutzt. Dies kann von der Schulung von Mitarbeitern im Customer-Service bis hin zur Vorstellung neuer Produktideen gehen. Die Themenfelder (Compliance, strategische Themen, Prozesse in Vertrieb und Produktion, IT, neue Programme, etc.) sind extrem breit (Krämer & Böhrs, 2018). Ein weiterer Anwendungsbereich ist der Bereich Education (Laaser & Tolosa, 2017; Krämer & Böhrs, 2015).

Die sich ständig verändernden Rahmenbedingungen und damit in Verbindung stehende Treiber wie Digitalisierung, Beschleunigung und Agilität im Management und in der Lehre, führen nicht nur zu einer intensivierten Nutzung von Erklär-Videos, sondern verändern auch die Art und Weise, wie Erklär-Videos produziert werden.

### Zielsetzung und Fragestellungen

Bislang wurden sogenannte Erklär-Videos überwiegend als Auftragsproduktionen erstellt, oder Unternehmen haben diese durch eigene Video-Produktions-

#### Dr. Sandra Böhrs

Chief Marketing Officer der simpleshow, Luxemburg  
sandra.boehrs@simpleshow.com

#### Prof. Dr. Andreas Krämer

Vorstandsvorsitzender der exeo Strategic Consulting AG in Bonn und Professor für Pricing und Customer Value Management an der University of Applied Sciences Europe, Fachbereich Wirtschaft in Iserlohn  
andreas.kraemer@exeo-consulting.com

**Tabelle 1: Plattform-Dienstleistungsangebote für Unternehmen (Auswahl)**

Art der Dienstleistung	Marktforschung	Consulting	Rechtsberatung	Video-Produktion
Anbieter (Beispiele)	SurveyMonkey	COMATCH	Jurato	mysimpleshow
Service	Komplette Durchführung einer Online-Befragung	Vermittlung von Freelance-Beratern	Anwaltsberatung zum Festpreis	Systemgestützte Erstellung von Erklär-Videos
Einbeziehung des Kunden	Kunde komplett einbezogen	Kunde teilweise einbezogen	Kunde teilweise einbezogen	Kunde komplett einbezogen
Kreativ-Leistung der Plattform bzw. -Support durch das Tool	Begrenzt; hohes Mass an Standardisierung	Wenig; Fokussiert auf Auswahl und Vermittlung von Consultants	Wenig; Fokussiert auf Auswahl und Vermittlung von Fachanwälten	Sehr hoch
Geschäftsmodell	Primär Software-as-a-Service (SaaS)	Primär Marktplatz	Primär Marktplatz	Primär Software-as-a-Service (SaaS)
Erlös-/Preismodell	Freemium/Abo	Provision	Provision	Freemium/Abo

Quelle: Böhrs & Krämer.

abteilungen produzieren lassen, die eine klassische Agentur ersetzen. Eine wachsende Akzeptanz erreichen aber mittlerweile Do-it-yourself-(DIY-)Tools, die zunächst eher auf private oder halbprofessionelle Anwender ausgerichtet waren. Vor diesem Hintergrund sollen in dem nachfolgenden Beitrag drei Kernaspekte beleuchtet werden:

- Worin bestehen die konkreten Treiber für eine stärkere Nutzung von DIY-Tools zur Erstellung von Videos direkt durch die Unternehmen?
- Wie wirksam sind diese?
- Welche Marktentwicklungen sind beim Angebot von Erklär-Video-Plattformen zu erkennen und wie positionieren sich die führenden Anbieter wie z.B. Powtoon, Vyond und mysimpleshow?
- Wie unterscheiden sich die Kundenanforderungen bei Nutzern von Video-Plattformen hinsichtlich Privat- und Geschäftskunden?

**Treiber für eine stärkere Nutzung von DIY-Tools**

Nicht nur im B-to-C- sondern auch im B-to-B-Bereich finden Plattformanbieter eine zunehmende Akzeptanz, weil

dort Dienstleistungen, die von den Unternehmen eingekauft werden müssen, im Rahmen neuer Geschäftsmodelle alternativ zu konventionellen Angeboten offeriert werden. Dies betrifft zum Beispiel die Nutzung von Marktfor-

schung, den Einsatz externer Consultants oder Rechtsberater bis hin zum Einkauf von Agenturleistungen. Tabelle 1 stellt entsprechende Plattformangebote beispielhaft dar. In der Regel basiert die Nutzenargumentation darauf, dass sich entweder Kostenvorteile ergeben, die Dienstleistung schneller erbracht werden kann oder eine bessere Qualität erwartet wird. Für das Beispiel SurveyMonkey (DIY-Marktforschung) bedeutet dies gleich mehrere kombinierte Nutzen: Die Plattform bietet ein Tool zur selbstständigen Durchführung von Marktforschungen (vgl. Zakharov, Nikulchev, Ilin, Ismatullina & Fenin, 2017). Selbst wenn Unternehmen sich für eine Bezahlversion mit professionellen Features entscheiden, ergeben sich erhebliche Kostensenkungsmöglichkeiten gegenüber dem Einkauf der Dienstleistung. Die standardisierte Unterstützung ermöglicht eine sehr schnelle Abwicklung einer Online-Erhebung, wobei die Mitarbeiter des Unternehmens den Fragenbogen selbstständig konzipieren und die Untersuchung eigenständig durchführen (vgl. Krämer, Tachilzik & Bongaerts, 2017, S. 64). Der Einkauf eines externen Dienstleisters kann durch ein internes DIY-Marktforschungsteam er-

**Zusammenfassung**

In den letzten Jahren ist eine Reihe von Video-Plattformen entstanden, die nicht nur im B-to-C-Bereich, sondern zunehmend auch bei Business-Kunden Akzeptanz findet. Bestimmt ist diese Entwicklung durch ein verändertes Marktumfeld, welches teilweise dazu führt, dass von Seiten der Unternehmen Videos schneller und/oder günstiger produziert und bereitgestellt werden sollen. Am Beispiel von mysimpleshow wird eine Do-it-yourself-Plattform seitens der Marktstellung und unterschiedlicher Kundensegmente vorgestellt, um darauf aufbauend Chancen und Grenzen entsprechender Tools aufzuzeigen.

setzt werden. Ähnliche Services werden auch für anwaltliche oder Consulting-Dienstleistungen wie CO-MATCH angeboten (vgl. Hardt, 2018).

Während die Bereitstellung von Standards, z.B. die Vorgabe bestimmter Frageformulierung und Antwortkategorien, im Falle der Marktforschung eine grosse Unterstützung sein kann, kommt es bei anderen Dienstleistungen wie Kommunikationsleistung i.d.R. auf ein hohes Mass an Kreativität an. Dies wird am Beispiel des Produkts „mysimpleshow“ deutlich (Hanke & Holländer, 2019, S. 129). Registrierten Nutzern wird die Möglichkeit gegeben, in Eigenregie ein Erklär-Video zu erstellen. Dies spricht nicht nur die Nutzer im Privatsegment an, sondern auch Anwender mit einem Business-Hintergrund. Während z.B. das Unternehmen simpleshow Videos als Agenturleistung und damit als hochprofessionelle Dienstleistung zur Verfügung stellt (die Produktion erstreckt sich über mehrere Wochen, die Kosten liegen bei ca. 8000

bis 10000 EUR), ermöglichen heute Video-Plattformen eine eigenständige Produktion in kürzerer Zeit und zu geringeren Kosten. Auch simpleshow bietet mit mysimpleshow eine entsprechende Möglichkeit. Das Geschäftsmodell basiert auf dem SaaS-Ansatz.

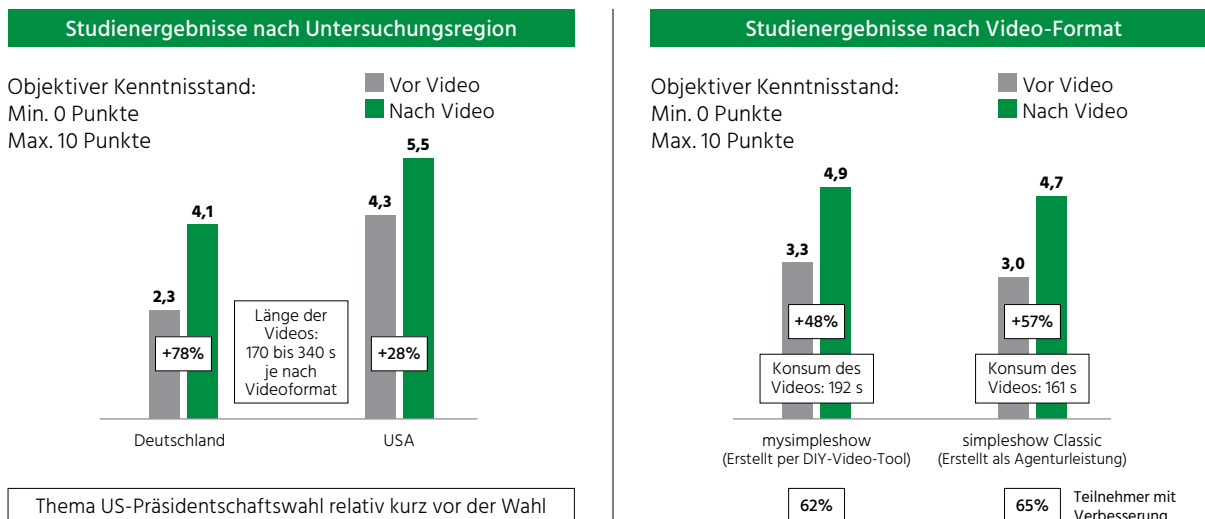
Hintergrund für eine stärkere Nutzung von DIY-Video-Plattformen durch Unternehmen ist zum einen, dass die Unternehmen eine grössere Anzahl von Themen bearbeiten müssen und zum anderen der Anspruch an Schnelligkeit steigt und die Budgets beschränkt sind. Denn Hyperwettbewerb, Digitalisierung und ein VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity)-Marktumfeld führen zu einer Prozessbeschleunigung und veränderten Kommunikationsbedürfnissen. So ist beispielsweise das Minimum-Viable-Product (MVP) ein Hauptaugenmerk der Geschäfts- und Produktentwicklungsaktivitäten bei Software-Start-ups. Dabei geht es nicht nur um Schnelligkeit per se, sondern um eine hohe Agilität in der Produktent-

wicklung (Duc & Abrahamsson, 2016). Ein mittlerweile nicht seltenes Szenario: Kunden erwarten die Lieferung eines Videos in 15 Stunden, z.B. weil sie durch die schnelle Interaktion mit den Kunden oder in der Diskussion per Social Media unter Zeitdruck stehen. Hierbei kommen sogenannte DIY-Plattformen ins Spiel, die Unternehmen dabei unterstützen, ihre eigenen Erklär-Videos in wenigen Stunden selbst zu erstellen.

**Explainer-Videos:  
Sehr effektiv bei Vermittlung  
komplexer Sachverhalte**

Eine wesentliche Anforderung an ein Explainer-Video ist die hohe Wirksamkeit und Effektivität bei der Informations- oder Wissensvermittlung. In einer experimentellen Studie untersuchen Krämer und Böhrs (2017b) unterschiedliche Video-Formate in zwei Zielregionen (Deutschland und USA). Im Rahmen eines Tests zur Wissensvermittlung wurde u.a. der Kenntnis-

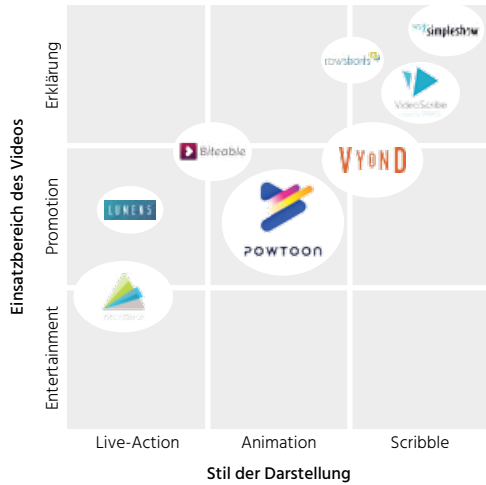
**Abb. 1: Wissensverbesserung unterschiedlicher Video-Formate**



Wir werden Ihnen nun einige Fragen zum Thema US-Präsidentschaftswahl stellen. Bitte geben Sie die richtige Antwort. Vergleich der Durchschnittspunkte vor und nach dem Video; maximal 10 Punkte erreichbar; (n=2012, Juli 2016). Quelle: Krämer & Böhrs, 2017b.

**Abb. 2: Markt-Sicht DIY-Videotools und Prozess-Sicht (DIY-Tool vs. Agenturleistung)**

Markt-Sicht: Positionierung unterschiedlicher DIY-Video-Plattformen (Auswahl der wichtigsten Anbieter)



Prozess-Sicht: Unterschied in der Video-Erstellung: DIY-Tool mysimpleshow vs. Agenturleistung (Simpleshow)

Video-Erstellung	mysimpleshow (DIY-Tool)	simpleshow (Agentur)
Briefing / Themenwahl	Nutzer	Kunde & Konzepter
Textkonzept	Nutzer	Konzepter
Visualisierung	Automatische Visualisierung anhand KI	Konzepter & Illustrator
Video-Produktion	Automatische Animation und Vertonung	Motion-Designer, Sprecher, Sound Designer

Quelle: Böhrs & Krämer.

stand (Thema Präsidentschaftswahlen in den USA) vor und nach Abspielen eines Erklär-Videos zum Thema gemessen (vgl. Abb. 1). Im Ergebnis sind folgende Zusammenhänge von Bedeutung:

- Die Verbesserung des objektiven Kenntnisstands ist negativ mit dem subjektiven Kenntnisstand korreliert, d.h. je geringer die Kenntnis der Zielpersonen zum Thema ausgeprägt ist, desto stärker sind die beobachtbaren Verbesserungen im Wissensstand. So hatten Befragte in Deutschland erwartungsgemäss eine geringere Kenntnis zum Untersuchungsthema als Studienteilnehmer aus den USA, die relative Wissensverbesserung fiel hier stärker aus als in den USA (Abb. 1 linker Teil)
- Unter den Video-Formaten erreicht ein Video, welches mithilfe des DIY-Instrumentariums mysimpleshow erstellt wurde, ein nur leicht schwächeres Ergebnis als ein vollprofessionell durch simpleshow er-

stelltes Video (bei gleichzeitig verlängerter Dauer des Videos). Zu berücksichtigen ist jedoch dabei, dass in beiden Fällen ein professionelles Team an der Erstellung der Videos beteiligt war. Grundsätzlich unterstreichen die Studienergebnisse die Chancen zur Effizienzsteigerung durch die Nutzung von DIY-Video-Plattformen (Abb. 1 rechter Teil).

Andere Studien im universitären Umfeld belegen ebenfalls die hohe Effektivität von Erklär-Videos als Lern-Instrumentarium (Ifenthaler, 2015). Ein sehr hoher Kundennutzen ergibt sich dann, wenn das Ziel der Effektivitätssteigerung (komprimierte Wissensvermittlung) einhergeht mit Effizienzvorteilen (kostengünstige Bereitstellung). Dies eröffnet gleichzeitig die Chance, Skaleneffekte durch den Aufbau von Video-Produktionsportalen zu nutzen und einer breiten Masse an Nutzern Leistungen zu einem geringen Preis bzw. kostenlos anbieten zu können.

### Der Wettbewerb um die führende Erklär-Video-Plattform

In den letzten Jahren hat sich eine grössere Anzahl von Anbietern etabliert, die eine selbstständige Online-Kreation von Videos ermöglichen, wobei Erklär-Videos nur einen Teilaspekt darstellen. Ein besonders prominentes Beispiel ist die US-amerikanische Plattform Powtoon (Graham, 2015). Aus Marktsicht lässt sich das Angebot an Video-Plattformen hinsichtlich des Einsatzbereichs (Fokus auf Erklären, Promotion oder Unterhaltung) sowie des Darstellungsstils klassifizieren (Abb. 2, linke Seite).

Während Powtoon, das Videoportal mit den weltweit meisten Nutzern, historisch primär auf das B-to-C-Segment fokussiert war und demzufolge über eine extrem grosse Reichweite/Anzahl erstellter Videos verfügt, ist simpleshow ein Anbieter, der im B-to-B-Umfeld tätig ist. Neben der Agenturleistung wird neuerdings eine DIY-Video-Plattform angeboten (mysimple-



**Tabelle 2: Video-Plattform-Dienstleistungsangebote für Unternehmen (Auswahl)**

<b>Anbieter</b>	<b>Reichweite in Tsd. Websitzungen pro Monat</b>	<b>Kernzielgruppe</b>	<b>Preismodell</b>	<b>Design-/Gestaltungsvielfalt</b>	<b>Automatisches Voiceover</b>	<b>Erstellungsprozess</b>	<b>Einsatz von KI</b>
<b>Powtoon</b>	2000 – 3000	B-to-C	Freemium mit diversen Abo-Bezahloptionen	hoch	nein	Folienbasiert analog PowerPoint; umfassende Bibliothek mit diversen Animationsoptionen pro Bildobjekt	nein
<b>Animoto</b>	1110 – 1500	B-to-C	Personal Use und Small-Business-Abo-Bezahloptionen	hoch	nein	Slideshowartige Animation von Realbildern und Stock Video-Content sowie eigenem Bildmaterial	nein
<b>Vyond</b>	700 – 900	B-to-B	Small-Business- und Enterprise-Abo-Bezahloptionen	sehr hoch	ja	Szenenbasiert auf Basis einer Timeline analog professioneller Video-Schnittsoftware; umfassende Animationsoptionen pro Bildobjekt	nein
<b>Biteable</b>	900 – 1200	B-to-C	Freemium mit diversen Abo-Bezahloptionen	mittel	nein	Auswahl und Anpassung existierender szenenbasierter Video-Templates mit Stock Bildmaterial und Animationsbibliotheken	nein
<b>Rawshorts</b>	120 – 180	B-to-B	SME Abo-Bezahloptionen	mittel	ja (in bezahlten Abo-Plänen)	Entweder basierend auf animierten Video-Templates oder alternativ auf Text szenenbasierte Anpassung von Bildvorschlägen	in Ansätzen; einfache Keyworderkennung und darauf aufbauende Bildvorschläge
<b>Videoscribe</b>	300 – 400	B-to-C	Abo bzw One-off-Bezahloptionen für Einzelnutzer oder Teams	mittel	nein	Folienbasiert analog PowerPoint; Bilder-Bibliothek mit Animationsoptionen pro Bildobjekt	nein
<b>Lumen5</b>	300 – 450	B-to-B	Freemium mit Abo-Bezahloptionen für SME und Enterprise	gering	nein	Szenenbasierte Bebilderung eines Textes mit Realbildern und Stock-Video-Content	in Ansätzen; einfache Keyworderkennung und darauf aufbauende Bildvorschläge
<b>mysimple-show</b>	70 – 90	B-to-B	Freemium mit Abo-Bezahloptionen für SME und Enterprise	gering, Fokus auf Einfachheit, umfassende Illustrationsdatenbank, nur schwarz/weiss	ja	Textbasierte voll-automatisierte Erstellung von animierten Handlegetrick-Erklär-Videos	ja (automatische Bebilderung von Text, intelligenter Bildaufbau, automatische Animation und Vertonung)

Quelle: simpleshow.

show). Hier ist der Erstellungsprozess eines Videos genau wie beim Agentur-Video textbasiert, die Visualisierungsleistung erfolgt im Tool unterstützt durch Künstliche Intelligenz (KI) (Abb. 2, rechte Seite). Vyond verfolgt ebenso wie simpleshow einen B-to-B-Ansatz. Das Tool spricht ein eher professionelles Zielpublikum im Unternehmen an, mit hohem gestalterischem Anspruch an den Nutzer. Tabelle 2 gibt einen Überblick zu den wichtigsten Plattformen für Erklär-Videos.

### Kundenanforderungen am Beispiel Nutzer mysimpleshow

Wie oben erläutert, gewinnen in Eigenregie erstellte Erklär-Videos sowohl für den privaten Nutzer (inkl. Schule/Universität) als auch für den Nutzer im Unternehmen an Interesse. Dies manifestiert sich auch in der Nutzerstruktur von mysimpleshow. In Abb. 3 sind die registrierten Kunden in Hinblick auf den Einsatzbereich (Business/Private) einerseits und die Bezahlform (mit/ohne Bezahl-

modell) in der Verteilung vereinfacht dargestellt sowie Bewertungen zur User-Experience exemplarisch aufgeführt. Grundsätzlich zeigen sich zunächst einmal die Charakteristika von Plattformmodellen mit einem Freemium-Erlösmodell (Krämer & Kalka, 2017). Die überwiegende Anzahl der Nutzer verfügt nicht über eine Bezahlvariante (Seufert, 2013; Holm & Günzel-Jensen, 2017). Dies ist auch im Business-Segment der Fall, welches grundsätzlich durch eine höhere Preisbereitschaft charakterisiert ist. Nur 22,5% aller Kunden nutzen die Anwendung für Businesszwecke und davon befinden sich nur 1,0%-Punkte in einem Bezahl-Abo. Da es sich bei der Produktion eines Videos um einen (aus Sicht des Anwenders) komplexen Prozess handelt, ist die Bewertung des Prozesses aus Nutzersicht essenziell. Nur wenn mittels Systemunterstützung eine wahrgenommene „Leichtigkeit“ des Produktionsprozesses erzielt wird, besteht aus Sicht des Nutzers die Chance zur Intensivierung der Kundenbeziehung. Hierzu werden im Rahmen von kontinuierlichen Nutzer-Befragungen einzelne Facetten der Customer-Experience erfasst und in einem System-Usability-Score verdichtet (Abb. 3, rechter Teil).

Für ein erfolgreiches wirtschaftliches Wachstum der Plattform ist es daher entscheidend, nicht nur die Rekrutierung neuer Nutzer zu forcieren, sondern den Aktivitätsgrad der Anwender aufrechtzuerhalten (Holm & Günzel-Jensen, 2017). Hierbei spielt eine wichtige Rolle, wie kompliziert die Kunden eine Projektarbeit bei mysimpleshow wahrnehmen. Im Rahmen der kontinuierlichen Anwender-Befragung werden u.a. die Absicht zur weiteren Nutzung, die Einfachheit der Nutzung sowie kritische Erfahrungen im Umgang mit dem Tool erfasst. Wie Abb. 3 unterstreicht, ergeben sich je nach Privat- oder Businesskunden-Segment keine

gravierenden Unterschiede in der Wahrnehmung. Der System-Usability-Score (als verdichtetes Gesamtergebnis) erreicht in beiden Segmenten einen Wert von 80 Punkten.

### Die Zukunft des Erklär-Videos

Die effektive Vermittlung komplexer Sachverhalte, zu denen relativ abgesicherte Forschungsergebnisse vorliegen, stellt eine besondere Herausforderung dar. Kritische Stimmen sehen beispielsweise in der aktuellen Diskussion um Klimaveränderungen auch ein Kommunikationsdefizit durch die Wissenschaftler, ausgelöst durch eine Vielzahl von für den Durchschnittsbürger nicht greifbaren Fachspezifika und -termini (Hagedorn, 2019). Es stellt sich aber nicht nur in der Forschung die Frage, wie man die Zielpersonen mit Kernbotschaften zu komplexen Sachverhalten besser erreichen kann. Im schulischen Bereich wird deswegen im Rahmen von Blended Learning versucht, unterschiedliche Darstellungsformen zu verbinden und damit den veränderten Erwartungen der Lernenden gerecht zu werden (Garrison & Vaughan, 2008; Krämer & Böhrs, 2016). Im Business-Bereich wird teilweise diskutiert, dass der stark verbreitete Einsatz von Microsoft PowerPoint die Mitarbeiter zu stark einengt bzw. keine ausreichende Aufmerksamkeit bei Zuhörern bzw. Lesern erzielt. Ein vielfach zitiertes Beispiel stellt Jeff Bezos dar, der dem Amazon-Management explizit die Nutzung von PowerPoint untersagt hat (Ciriello, Richter & Schwabe, 2015). Gleichzeitig steigt damit der Bedarf nach alternativen Kommunikationsformen. Animierte Kurzvideos – wie sie z.B. Powtoon ermöglicht – bieten sich grundsätzlich auch für den B-to-B-Bereich an und können die unternehmerische Kommunikation effektiver und effizienter gestalten (Krämer & Böhrs,

## Kernthesen

**These 1:** Eine heute als hochprofessionelle Agenturleistung angebotene Video-Produktion ist nicht in 24 Stunden leistbar.

**These 2:** Zeit- und Wettbewerbsdruck führen teilweise dazu, dass Erklär-Videos in sehr kurzer Zeit bereitgestellt werden müssen.

**These 3:** DIY-Video-Plattformen bieten eine Möglichkeit für Privat- und Geschäftskunden, Videos selbstständig zu produzieren und Zeit- sowie Kostenvorteile zu realisieren.

**These 4:** Nur wirklich gut gemachte Videos haben die Chance für einen erfolgreichen Einsatz im Business-Bereich.

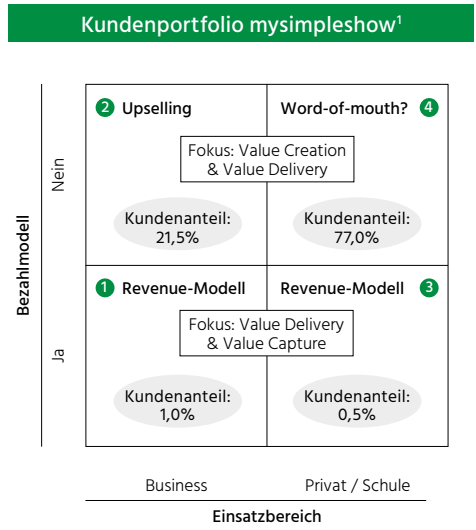
**These 5:** Erklär-Videos haben einen breiten thematischen, aber einen relativ engen funktionalen Anwendungsbereich.

**Abb. 3: Nutzerstruktur mysimpleshow und Kundenbewertung nach Segmenten**

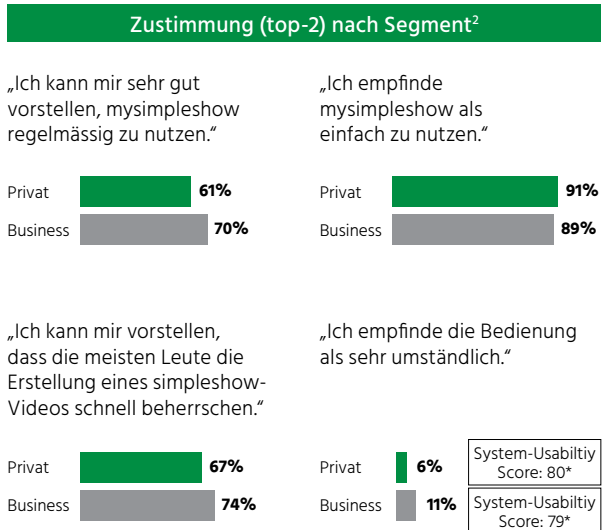


**Hinweise:**

- mysimpleshow wurde ab April 2016 kostenlos angeboten
- Seit 2017 ist ein Free-mium-Modell im Einsatz
- Während die kostenlose Nutzung in der Leistung beschränkt ist, enthalten Bezahl-Abos einen kompletten Leistungsumfang



<sup>1</sup> Analyse CRM-System; Stand Sep. 2019; Bezahlmodelle verfügen über einen höheren Leistungsstand; Das Modell Enterprise besitzt den kompletten Leistungsumfang.



<sup>2</sup> Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen zu mysimpleshow (1 = stimme gar nicht zu bis zu 5 = stimme voll und ganz zu).  
 \* Wertebereich 0 bis 100 (Maximum).

Quelle: Böhrs & Krämer.

2017a). Um ein hohes Aufmerksamkeitsniveau zu erhalten, ist dabei die Verbindung von Emotionalität und Inhalt sowie ein Spannungsbogen im Video erforderlich (Widmer, 2018).

Allerdings ergeben sich für den Einsatz von Erklär-Videos auch Grenzen. Selbst wenn Storytelling neuer Modetrend in der Kommunikation wird und Bewegtbilder eine hohe Akzeptanz erreichen, werden sie klassische Präsentationsformen nicht gänzlich ersetzen können. Zudem wird ein DIY-Video nur in den seltensten Fällen den Leistungsstand eines professionell entwickelten Erklär-Videos erreichen. mysimpleshow beispielsweise unterstützt Nutzer bei der konzeptionellen Arbeit und bietet dies als Zusatzleistung für Grosskunden an. Ein anderer Faktor: Zwar bietet die Nutzung von Plattformen zur Erstellung von DIY-Videos grundsätzlich Effizienzvortei-

le, die Realisierung dieser Vorteile setzt aber voraus, dass die Video-Produktion in einem angemessenen zeitlichen Rahmen erfolgen kann. In Hinblick auf die auf den Video-Plattformen implementierten Tools zur Unterstützung in der Video-Produktion ergeben sich erhebliche Unterschiede zwischen den Anbietern. Diese reichen vom Angebot einer Auswahl vorgefertigter Templates sowie grafischer Elemente bis hin zum Einsatz von Künstlicher Intelligenz bei der Visualisierungsleistung.

**Herausforderungen und Empfehlungen für die Praxis**

Nachfolgend soll kurz auf einige Eckpunkte eingegangen werden, die die Herausforderungen für eine weitere Entwicklung im Bereich DIY-Video-Produktion beschreiben:

**(1) „Quality is key“: Die Anforderungen der Anwender steigen**

Während sich Video-Produktions-Plattformen einer grossen und wachsenden Beliebtheit erfreuen, wird es gerade im B-to-B-Segment im weiteren Wettbewerb um die führende Plattform darauf ankommen, eine ausreichende Qualität bzw. eine Qualitätssicherung zu gewährleisten. Werden die Erwartungen an ein Videoprodukt nicht erfüllt – sei es bedingt durch die konzeptionelle Leistung, die Dramaturgie, Ton/Sprecher oder den Eindruck insgesamt – lässt die Bereitschaft der Nutzer, sich mit den bereitgestellten Tools auseinanderzusetzen, sehr stark nach (Krämer & Böhrs, 2017b). Gamble (2016) beschreibt diesen Zusammenhang kurz und prägnant wie folgt: „Animated explainer video shops have been growing like weeds ... Here, our concern is quality ...“


## (2) Einfachheit als zentrale Anwendungsvoraussetzung für den Video-Produzenten

Die Besonderheit des Erklär-Video-Formats, in wenigen Minuten einen komplexen Zusammenhang in einer unterhaltsamen Art animiert darzustellen und diesen einfach aussehen zu lassen, erfordert eine hohe kreative und didaktische Kompetenz (Widmer, 2018). Dieser Anspruch wird auf DIY-Video-Plattformen um den erweiterten Anspruch ergänzt, dass ein vergleichbares Produkt auch durch einen Standardanwender erstellt werden kann.

Wichtig ist hier, dass die Videos schnell und einfach erzeugt werden können. Dies gilt sowohl für die User-Guidance als auch den Automatisierungsgrad bei der Visualisierungsleistung. Leistbar ist das nur auf Basis grosser Datenmengen (Big Data) und Künstlicher Intelligenz (vgl. auch Wodecki, 2018).

## (3) Kompatibilität zwischen Video-Format und Zielgruppe bzw. Anwendungsbereich

Das Format des Erklär-Videos stellt kein allgemein für jede Situation nutzbares Kommunikationsmedium dar.

Wird dies zu intensiv zur Anwendung gebracht, erscheinen Abnutzungseffekte durchaus realistisch. Die Analyse der bearbeiteten Themen und Video-Dauer zeigt eine grosse Heterogenität. Neben der klassischen Erklärung komplexer Sachverhalte werden zunehmend kürzere Formate erstellt (Zusammenfassung, Teaser etc.). Chancen bieten sich auch, wenn Explainer-Videos mit anderen Präsentationstechniken verbunden werden und damit einen Aufmerksamkeit steigernden Effekt erreichen. Dies ist z.B. bei Online-Kursen der Fall (Krämer & Böhrs, 2015; Krämer & Böhrs, 2018). 

## Literatur

- ARD & ZDF (2019). ARD/ZDF-Online-studie 2019. Abgerufen von <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/ardzdf-onlinestudie-2018/onlinevideo/>
- Bennett, N. & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317.
- Bonk, C. J. (2008). YouTube anchors and enders: The use of shared online video content as a macrocontext for learning. In American Educational Research Association (AERA) 2008 Annual Meeting, New York, NY.
- Ciriello, R. F., Richter, A. & Schwabe, G. (2015). PowerPoint use and misuse in digital innovation. Twenty-Third European Conference on Information Systems (ECIS), Münster.
- Duc, A. N. & Abrahamsson, P. (2016). Minimum viable product or multiple facet product? The Role of MVP in software startups. In International Conference on Agile Software Development (118–130). Cham: Springer.
- Gamble, S. (2016). Visual Content Marketing: Leveraging Infographics, Video, and Interactive Media to Attract and Engage Customers. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Garrison, D. R. & Vaughan, N. D. (2008). Blended learning in higher education: Framework, principles, and guidelines. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Graham, B. (2015). Power up your PowToon Studio project. Packt Publishing Ltd.
- Hagedorn, G. (2019). Scientists for Future: Aufklärung gegen die Klimakrise. In Blätter für deutsche und internationale Politik, 64(9), 57–64.
- Hanke, U. & Holländer, S. (2019). Erkläre es doch schnell per Video. In Fühles-Ubach, S., Georgy, U. (Hrsg.), Bibliotheken: Einsatzszenarien und Gestaltungsmöglichkeiten. Festschrift für Achim Oßwald (S. 125–140). Bad Honnef: Bock Herchen.
- Hardt, C. (2018). The Best of Two Worlds - Digitization of Matchmaking Between Consulting Firms and Independent Consultants. In V. Nissen (Hrsg.), Digital Transformation of the Consulting Industry (389–399). Cham: Springer.
- Holm, A. B. & Günzel-Jensen, F. (2017). Succeeding with freemium: strategies for implementation. *Journal of Business Strategy*, 38(2), 16–24.
- Ifenthaler, D. (2015). Learning with the Simpleshow. In E-Learning Systems, Environments and Approaches (57–66). Cham: Springer.
- Krämer, A., & Böhrs, S. (2015). Experiences and Future Expectations towards Online Courses – An Empirical Study of the B2C- and B2B-Segments. *Journal of Education and Training Studies*, 4(1), 23–3.
- Krämer, A. & Böhrs, S. (2016). International study on the use and effects of different explainer video formats. Berlin.
- Krämer, A. & Böhrs, S. (2017a). Erklärvideos als effektives und effizientes Marketing-Instrument. *Marketing Review* St. Gallen, 34(2), 54–61.
- Krämer, A. & Böhrs, S. (2017b). How Do Consumers Evaluate Explainer Videos: An Empirical Study on the Effectiveness and Efficiency of different Explainer Video Formats. *Journal of Education and Learning*, 6(1), 254–266.
- Krämer, A. & Kalka, R. (2017). How Digital Disruption Changes Pricing Strategies and Price Models. In A. Khare, R. Schatz & B. Stewart (Hrsg.) *Phantom ex machina: Digital disruption's role in business model transformation* (87–103). Cham: Springer.
- Krämer, A. & Böhrs, S. (2018). The Use of Explainer Videos as a Learning Tool: An Internal and External View. In *On the Line* (189–202). Cham: Springer.
- Krämer, A., Tachilzik, T. & Bongaerts, R. (2017). Technology and disruption: How the new customer relationship influences the corporate strategy. In A. Khare, R. Schatz & B. Stewart (Hrsg.) *Phantom ex machina: Digital disruption's role in business model transformation* (53–70). Cham: Springer.
- Laaser, W. & Toloza, E. A. (2017). The changing role of the educational video in higher distance education. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 18(2), 264–276.
- Litt, M. (2014). How online video is changing the way B2B marketers engage and convert prospects. *Journal of Brand Strategy*, 3(2), 129–134.
- Schmelzle, J. (2014). 5 Rules for explaining things simply. Simpleshow Whitepaper.
- Seufert, E.B. (2013). Freemium economics: Leveraging analytics and user segmentation to drive revenue. Elsevier.
- Widmer, K. (2018). Video-Content – Hauptdarsteller in der Unschärfe-Zone. *Marketing Review* St. Gallen, 35(2), 110–117.
- Wodecki, A. (2018). Artificial intelligence in value creation: Improving competitive advantage. Cham: Springer.
- Wright, K. (2004). Screenwriting is storytelling: creating an A-list screenplay that sells!. New York: Penguin.
- Zakharov, I., Nikulchev, E., Ilin, D., Ismatullina, V. & Fenin, A. (2017). Web-based platform for psychology research. In *ITM Web of Conferences*, (Vol.10, S. 04006). EDP Sciences.

# Buchrezension

Die Begriffe Disruption, Transformation und Geschäftsmodellwechsel sind in aller Munde. Das Motto „Transformation statt Evolution“ hat in der Wirtschaft einen Paradigmenwechsel ausgelöst: Es reicht nicht mehr, eine Marke aufzubauen und aus Skaleneffekten Gewinne zu schöpfen. Zu schnelllebig sind unsere Märkte, zu häufig müssen wir die bestehende Ordnung infrage stellen. Wer sich in der heutigen Zeit in Sicherheit wiegt, hat verloren. Permanente Wachsamkeit in Bezug auf den digitalen Fortschritt und das Konkurrenzumfeld gehören zum Alltag.

Disruptive Veränderungen sind keine Phänomene der Neuzeit, sondern prägen schon seit Jahrhunderten wirtschaftliche Veränderungen. Die Neugierde des Menschen hat immer wieder neue Technologien und Dienstleistungen hervorgebracht, welche die Art und Weise, wie wir leben, produzieren und konsumieren, von Grund auf verändert. Unser Fokus gilt nicht den „Disruptoren“, sondern dem Management etablierter Unternehmen, weil wir feststellen, dass die meisten Unternehmen zwar disruptive Prozesse erkennen, aber in der Führung des notwendigen Transformationsprozesses im eigenen Unternehmen erhebliche Schwierigkeiten bekunden.

Unternehmen beobachten disruptive Marktveränderungen und entscheiden sich irgendwann – oft allerdings recht spät – das Ruder herumzuwerfen und grössere Veränderungen einzuleiten. Unterstützt von Beratern, die meist nach kurzem Engagement das Unternehmen wieder verlassen, steht das Management nach der Analyse- und Konzeptphase vor einer Herkules-Aufgabe. Wie kann es gelingen, in kurzer Zeit umfassende Anpassungen vorzunehmen und häufig sogar eine neue Richtung einzuschlagen? Unser High-5-Ansatz der Geschäftsmodelltransformation liefert Antworten auf diese Frage. Mit dem Begriff „High 5“ regen wir das Management dazu an, 5 Handlungsfelder im Zuge einer Transformation des Geschäftsmodells aktiv zu bearbeiten. Darüber hinaus erklärt

unser Ansatz, wie sich diese Handlungsfelder koordinieren lassen.

In unserer zweiten Ausgabe entwickelten wir eine Typologie, welche Unternehmen hilft, situationsbezogen zu reagieren. Beispielsweise erfordert eine schwierige Ausgangssituation mit hoher Konkurs- und Disruptionsgefahr zunächst ein straffes Kostenmanagement sowie eine effizientere Leistungserstellung. Erst danach rücken andere Handlungsfelder wie der Neuaufbau von Leistungserstellung und Leistungsangebot in den Fokus.

#### **Besonders wertvoll sind:**

- Das Einleitungskapitel, welches die Literatur komprimiert zusammenfasst und Anregungen für eine erfolgreiche Vorbereitung auf disruptive Zeiten vermittelt.
- Der managementorientierte High-5-Ansatz, der die zentralen Handlungsfelder einer Geschäftsmodelltransformation vorstellt und aufzeigt, wie sich die zahlreichen Veränderungen gut koordiniert und schnell umsetzen lassen.
- Die praxisorientierten Hinweise zur Abstimmung der fünf Handlungsfelder einer Geschäftsmodelltransformation.
- Die neu entwickelte Typologie zur zeitlichen Priorisierung der Handlungsfelder.
- 20 aktualisierte Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis, davon erfolgreiche wie z.B. FlixBus, Lego, FC Bayern München, Netflix, Dell, Amazon, *Washington Post*, Axel Springer, John Deere, aber auch erfolglose wie z.B. Air Berlin, *Financial Times Deutschland* oder Praktiker bieten facettenreiche Lernimpulse und illustrieren den High-5-Ansatz.

Dieses Buch ist ein „Must Read“ in Zeiten disruptiver Veränderungen. Der ganzheitliche Managementansatz, die vielen Beispiele und die schnörkellose Sprache fordern den Leser nicht nur heraus, sondern bieten Unternehmen wertvolle Anregungen für eine erfolgreiche Selbstdisruption. **Kathrin Neumüller**



Professor Dr. Thomas Rudolph,  
Dr. Markus Schweizer

#### **HIGH 5**

Erfolgreiche Geschäftsmodelltransformation  
in disruptiven Zeiten

Forschungszentrum für Handelsmanagement,  
2. überarbeitete Auflage 2019, Printausgabe  
(Deutsch): 210 Seiten, CHF 64,50

ISBN: 978-3-906057-28-6

Bestellbar: [www.handelsliteratur-hsg.ch](http://www.handelsliteratur-hsg.ch)



# Literatur zum Thema: Marketing-Management

Literaturhinweise zusammengestellt von Iris Schmutz, M.Sc.

## Strategisches Marketing

Alex, N. J. (2012). An Enquiry into Selected Marketing Mix Elements and Their Impact on Brand Equity. *IUP Journal of Brand Management*, 9, 29–43.

Bader, V. & Kaiser, S. (2019). Algorithmic decision-making? The user interface and its role for human involvement in decisions supported by artificial intelligence. *Organization*, 26(5), 655–672. <https://doi.org/10.1177/1350508419855714>.

de Bellis, E., Hildebrand, C., Ito, K., Herrmann, A. & Schmitt, B. (2019). Personalizing the Customization Experience: A Matching Theory of Mass Customization Interfaces and Cultural Information Processing. *American Marketing Association*. Abgerufen von <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ir00970a&AN=arp.257619&lang=de&site=eds-live>

Fullerston, S., Brooksbank, R. & Neale, L. (2019). Measuring the effectiveness of technology-based marketing strategies from the consumer perspective. *European Business Review*, 31(6), 813–830. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2017-0208>

Kaplan, A. & Haenlein, M. (2019, January 1). Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*. Elsevier Ltd. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.004>

McClelland, D. C. & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 737–743. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.6.737>

Polonsky, M. J. (2017). Green marketing. In *Sustainable Solutions: Developing Products and Services for the Future* (S. 282–301).

## Vertriebsmanagement

Belz, C. & Dannenberg, H. (2015). *Professionalität im Vertrieb*. Springer Gabler.

Grewal, D., Ailawadi, K. L., Gauri, D., Hall, K., Kopalle, P. & Robertson, J. R. (2011). Innovations in retail pricing and promotions. *Journal of Retailing*, 87(SUPPL. 1).

Pana, P., Kijek, D., Ullrich, C. & Manowicz, A.-A. (2019). Behavioural Economics – Influence on User Behaviour through Marketing Strategies Using the Example of Carglass. *International Journal of Sales, Retailing & Marketing*, 8(2), 7.

Weibel, M. & Lindenau, A. (2017). Digitalisierung im Business-to-Business-Marketing und Vertrieb erfolgreich realisieren. *Marketing Review* St. Gallen.

## Preismanagement

Brucks, M., Zeithaml, V. A. & Naylor, G. (2000). Price and brand name as indicators of quality dimensions for consumer durables. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(3), 359–374. <https://doi.org/10.1177/0092070300283005>

Hinterhuber, A. (2004). Towards value-based pricing – An integrative framework for decision making. *Industrial Marketing Management*, 33(8), 765–778. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.10.006>

Kim, J. (2012). Consumer Perceptions of the Luxuriousness of Prestige Brands. *ProQuest Dissertations and Theses*, (January), 221.

Peterson, R. A. & Jolibert, A. J. (1976). A cross-national investigation of price and brand as determinants of perceived product quality.

## Kommunikation

Herhausen, D., Ludwig, S., Grewal, D., Wulf, J. & Schoegel, M. (2019). Detecting, preventing, and mitigating online firestorms in brand communities. *Journal of Marketing*, 83(3), 1–21.

Hildebrand, C. & Schlager, T. (2019). Focusing on others before you shop: exposure to Facebook promotes conventional product configurations. *Journal of the Academy of Marketing Science: Official Publication of the Academy of Marketing Science*, 47(2), 291. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0599-0>

Stafflage, M. (2016). *In-store Mobile Marketing-Kommunikation*. In-store Mobile Marketing-Kommunikation. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

## Call for Papers: Können wir Sie als Autor gewinnen?

Die Marketing Review St. Gallen verfolgt das Ziel, den Austausch zwischen Theorie und Praxis zu fördern. Alle Beiträge werden im Rahmen eines Double-Blind-Review-Prozesses anonym von einem Wissenschaftler und einer Marketingführungskraft begutachtet. Dadurch wollen wir die anwendungsorientierte Qualität der Marketing Review St. Gallen für den Leser sicherstellen. Beiträge können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden.

**Können wir auch Sie zu den nachstehenden Themen als Autor gewinnen?**

### Grundsatzbeiträge

Neben unseren inhaltlichen Themenheften suchen wir auch fortlaufend nach Grundsatzbeiträgen. Voraussetzung für einen solchen Grundsatzbeitrag ist, dass das Thema auf ein breites Interesse stösst und in sich geschlossen behandelt wird. Dabei eignen sich besonders Beiträge mit einem thematischen Fokus auf den Bereichen Marketingstrategie, Verkaufs- oder Markenmanagement.

Falls Sie Interesse an einem Grundsatzartikel in der Marketing Review St. Gallen haben, senden Sie bitte einen kurzen Abstract (max. eine Seite) an [iris.schmutz@unisg.ch](mailto:iris.schmutz@unisg.ch) und [marketingreview@unisg.ch](mailto:marketingreview@unisg.ch)

### Schwerpunktthemen

#### MRSG 06.2020: After the Hype

Bitte senden Sie einen Abstract (max. eine Seite) bis zum 12.04.2020 an [mauro.gotsch@unisg.ch](mailto:mauro.gotsch@unisg.ch) und [marketingreview@unisg.ch](mailto:marketingreview@unisg.ch).

### Inhaltliche Koordination dieser Ausgabe

#### Iris Schmutz, M.Sc.

Doktorandin am Institut für Marketing der Universität St. Gallen und Redaktionsleitung der Marketing Review St. Gallen  
[iris.schmutz@unisg.ch](mailto:iris.schmutz@unisg.ch)

Institut für Marketing



Universität St.Gallen

Start  
August  
2020

**Diplom Sales Executive (DAS)**

Lernen Sie fundierte und aktuelle Konzepte, Methoden und Instrumente, die Sie bei Ihrer täglichen Führungsarbeit in Vertrieb und Kundenmanagement unterstützen. Sie lernen, den Vertrieb nach neuesten Erkenntnissen zu führen und Erfolgsfaktoren gezielt umzusetzen. Nach erfolgreichem Absolvieren des Studiengangs schliessen Sie mit einem Diplom „Sales Executive HSG“ ab.

Sie besuchen 36 Studientage in 12 Modulen, nächster Start ist am 25. August 2020.

**Weitere Infos unter [www.ifm.unisg.ch/weiterbildung](http://www.ifm.unisg.ch/weiterbildung)**  
Gerne berät Sie Anna Bouwer auch persönlich zum Diplom Sales Executive (DAS) unter +41 71 224 71 80 oder per Mail an [anna.bouwer@unisg.ch](mailto:anna.bouwer@unisg.ch).

# Thema der nächsten Ausgabe: Customer-Foresight

Konsumentenverhalten verändert sich – technologische und sozio-ökonomische Dynamiken spielen mit dem subtileren Wandel sowie auch manchen Kontinuitäten von Motiv- und Wertesets zusammen und ergeben neue Bedürfnisse, Potenziale und Märkte. Dort, wo Veränderung sehr stark, schnell und disruptiv ist, kommt die Customer-Insight-Forschung vielfach an ihre Grenzen, da sie an mancher Stelle zu sehr den heutigen Gegebenheiten verhaftet ist. Hier hat sich Customer-Foresight-Forschung bewährt. Sie untersucht fundiert die Frage, wie Konsumenten in Zukunft leben möchten. Bewusst und das Vorgehen und seine Grenzen laufend reflektierend, verbindet Customer-Foresight wissenschaftliche

Methoden mit dem unsicheren Terrain, das stets betreten wird, wenn es um Erwartungen an zukünftige Alltagssituationen sowie Produkte, Services und Geschäftsmodelle für die Märkte von morgen geht.

Customer-Foresight ermöglicht es, strategische Handlungsoptionen und Implikationen für die Entwicklung von Marken, Produkten, Services und Organisationen zu entwickeln.

Die nächste Ausgabe der Marketing Review St. Gallen beschäftigt sich daher mit Methoden, Abgrenzungen zu nahen Feldern, empirischen Ergebnissen sowie strategischen Implikationen von Customer-Foresight.

## Impressum

### Marketing Review St. Gallen

Thesis Verlag  
Universität St. Gallen  
Institut für Marketing  
Dufourstrasse 40a  
CH-9000 St. Gallen

### Kooperationspartner

Friedrich M. Kirn  
MIM Marken Institut München  
GmbH  
Ridlerstrasse 35a  
D-80339 München

### Redaktionsleitung Universität St. Gallen

Iris Schmutz, M.Sc.  
Telefon: +41 (0) 71 224 28 34  
iris.schmutz@unisg.ch

### Redaktion und Satz

Communication Network Media  
Ridlerstrasse 35a  
D-80339 München  
Telefon: +49 (0) 89 729599-15  
Deivis Aronaitis,  
Alexandra Budik

### Schlussredaktion

Wolfgang Mettmann (deutsch)  
Renate Schilling (englisch)

### Layout & Produktion

deivis aronaitis design | dad |  
Leonrodstrasse 68  
D-80636 München  
Telefon: +49 (0) 89 120 278 10  
Telefax: +49 (0) 89 120 228 14  
grafik@da-design.it

### Anzeigenleitung

Friedrich M. Kirn  
Telefon: +49 (0) 89 729599-15  
kirn@marke41.de

### Titelbild

© ambassador806/iStockphoto

### Insights

Die Inhalte unter dieser Rubrik sind aus der Marketingpraxis gesponserte Beiträge.

### Leserservice

Magdalena Britt  
Telefon: +41 (0) 71 224 71 52  
magdalena.britt@unisg.ch

### Druck & Verarbeitung

Aumüller Druck  
GmbH & Co. KG  
Kennwort: Marketing Review  
St. Gallen  
Weidener Strasse 2  
D-93057 Regensburg

### Herausgeber

Prof. Dr. Thomas Bieger  
Prof. Dr. Dennis Herhausen  
Prof. Dr. Andreas Herrmann  
Prof. Dr. Sven Reinecke (schriftführend)  
Prof. Dr. Christian Hildebrand  
Prof. Dr. Thomas Rudolph  
Prof. Dr. Christian Schmitz  
Prof. Dr. Marcus Schögel  
Prof. Dr. Torsten Tomczak  
Prof. Dr. Dr. h.c. Dirk Zupancic

### Mitbegründer

Prof. Dr. Christian Belz  
Prof. Dr. Heinz Weinhold-Stünzi

### Beirat

Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus, Berlin  
Andreas Balazs  
Prof. Dr. Hans H. Bauer, Mannheim  
Dr. Hans-Jürg Bernet  
Prof. Dr. Dr. h.c. Dr. h.c. Manfred Bruhn, Basel  
Prof. Dr. Christoph Burmann, Bremen  
Prof. Dr. Dr. h.c. Hermann Diller, Nürnberg  
Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Oestrich-Winkel  
Prof. Dr. Jürgen Häusler  
Prof. Dr. Manfred Krafft, Münster  
Dr. Michael Löffler  
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert,  
Münster  
Prof. Dr. Anton Meyer, München  
Dr. Dominique von Matt  
Dr. Michael Reinhold

### Felix Richterich

Urs Riedener  
Prof. Dr. Bernhard Swoboda, Trier  
Prof. Dr. Bodo B. Schlegelmilch, Wien  
Prof. Dr. Hans-Willi Schroiff, Aachen  
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon  
Alexander Stanke  
Prof. Dr. Raimund Wildner, Nürnberg

### Bezugsmöglichkeit und Erscheinungsweise

Das Heft erscheint sechsmal jährlich,  
Auflage: 6500 Exemplare.  
Bestellmöglichkeiten und Details  
zu den Abonnementbedingungen  
sowie AGB finden Sie unter  
[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)

Alle Rechte vorbehalten.

### Nachdruck

Die Zeitschrift sowie alle in ihr  
enthaltenen einzelnen Beiträge  
einschliesslich sämtlicher  
Abbildungen, Grafiken, Fotos  
sind urheberrechtlich geschützt.  
Sofern eine Verwertung nicht  
ausnahmsweise ausdrücklich vom  
Urheberrechtsgesetz zugelassen  
ist, bedarf jedwede Verwertung  
eines Teils dieser Zeitschrift der  
vorherigen schriftlichen  
Zustimmung des Verlages.

Dies gilt insbesondere für  
Vervielfältigungen, Nachdrucke,  
Bearbeitungen, Übersetzungen,  
Mikroverfilmungen, öffentliche  
Zugänglichmachung sowie die  
Einspeicherung und Verarbeitung  
von Teilen dieser Zeitschrift in  
Datenbanken und die  
Verarbeitung oder Verwertung  
über elektronische Systeme.

Die Artikel von Marketing  
Review St. Gallen sind mit  
grösstmöglicher Sorgfalt erstellt.  
Die Redaktion übernimmt jedoch  
keine Gewähr für die Richtigkeit,  
Vollständigkeit und Aktualität  
der abgedruckten Inhalte. Für  
den Inhalt der Werbeanzeigen  
ist das jeweilige Unternehmen  
bzw. die jeweilige Gesellschaft  
verantwortlich.

Für unverlangt eingeschickte  
Manuskripte, Fotos und  
Illustrationen wird keine Gewähr  
übernommen.

Marketing Review St. Gallen  
erscheint im 37. Jahrgang

ZKZ 70610

ISSN 1865-6544

# Marketing Review St. Gallen



Möchten Sie weiterhin von exklusivem und qualitativ hochwertigem Marketingwissen profitieren?  
Dann schliessen Sie ein Abonnement der Marketing Review St. Gallen ab.  
Ihr Premium-Magazin für Marketing im D-A-CH-Raum.

## Qualität ohne Kompromisse.

[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)



# AMI

Airport Marketing Institute

---



# Airport Medien Take-off für Ihre Marke!

[www.airport-marketing.org](http://www.airport-marketing.org)