



Prof. Dr. Hans Pechtl

# Vorlesungsskript

## Absatztheorie

### Sommersemester 2023



Postadresse:  
Hausadresse:  
E-Mail:

Postfach, 17487 Greifswald  
Friedrich-Loeffler-Straße 70, 17489 Greifswald  
pechtl@uni-greifswald.de

Telefon: (0 38 34) 420 24 81  
Fax: (0 38 34) 420 24 82

# Gliederung der ABWL-Vorlesung: **Absatztheorie**

## ***Gliederung der allgemeinen BWL "Absatztheorie"***

### **1. Die Marktteilnehmer und ihre Beziehungen**

- 1.1 *Arten von Beziehungsstrukturen*
- 1.2 *Marketingrelevante Verteilungsprobleme*
- 1.3 *Kosten von Markttransaktionen*
- 1.4 *Funktion des Handels*

### **2. Relationship Marketing und Customer Relationship Management**

- 2.1 *Transaktionstypen zwischen Hersteller und Abnehmer*
- 2.2 *Denkphilosophie des Relationship Marketings*
- 2.3 *Die Bindung des Kunden als Marketingproblem*
- 2.4 *Customer Relationship Management*

### **3. Schafft das Internet neue Transaktionsdesigns?**

- 3.1 *Ausprägungen der IuK-Technologien im Marketing*
- 3.2 *Elektronische Märkte / Marktplätze*
- 3.3 *Aggregationsphänomene im Internet*
- 3.4 *Das Internet als Vertriebsweg und die Zukunft des stationären Handels*
- 3.5 *Sharing Economy und FreConomics*

Weitere Kapitel werden in diesem Sommersemester nicht behandelt



# Inhaltliche Struktur Veranstaltung

Die Veranstaltung Absatztheorie führt Gedanken des Grundstudiums zum Konzept der Transaktionen weiter. Im ersten Kapitel werden Ausgestaltungsdimensionen und Arten von Beziehungsstrukturen, Verteilungsprobleme und das Konzept der Transaktionskosten und die Rolle des Handels als Intermediär zwischen Hersteller und Nachfrager betrachtet.

Kapitel 2 beschäftigt sich mit dem Relationship Marketing, einer besonderen Ausgestaltungsform von ökonomischen Beziehungen zwischen Hersteller und Abnehmer.

Kapitel 3 beleuchtet anhand von verschiedenen Aspekten, ob bzw. in welcher Hinsicht die Digitalisierung von ökonomischen Beziehungen („E-Commerce“) Veränderungen zur traditionellen Offline-Welt der Transaktionen bzw. Marktbeziehungen bewirkt.



# Literaturempfehlungen

---

Albers, S. / Krafft, M. , Vertriebsmanagement, Wiesbaden, 2013.

Homburg, C., Marketingmanagement, 7.Auflage, Wiesbaden, 2020.

Meffert, H. / Burmann, C. / Kirchgeorg, M., Marketing, 13. Auflage, Wiesbaden, 2018.

Bruhn, M., Relationship Marketing, 5. Auflage, München, 2016.

Schmalen, H. / Pechtl, H., Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft, 16. Auflage, Stuttgart, 2019 (Kapitel 16).

sowie in der Vorlesung angegebene Literatur



# 1. Die Marktteilnehmer und ihre Beziehungen



# Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 1 beschäftigt sich aus unterschiedlichen Blickwinkeln mit Beziehungsstrukturen zwischen Marktteilnehmern. Diese bestehen nicht nur aus den – bereits in der Veranstaltung „Einführung in das Marketing“ – behandelten Transaktionsbeziehungen. Ergänzt werden die Ausführungen durch den Tatbestand der Existenz von Kosten für Transaktionen (Transaktionskosten). Ferner wird die Funktion des Handels als Marktteilnehmer dargestellt, da insbesondere das Internet bzw. das Online-Shopping diese traditionellen Handelsfunktionen in Frage stellt. Letzterer Aspekt wird in Kapitel 3 vertieft.

Lernziel: Kenntnis der Beziehungsstrukturen zwischen Marktteilnehmer, insbesondere der Spezifika einer Transaktionsbeziehung.



# 1.1 Arten von Beziehungsstrukturen



# Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 1.1 spezifiziert prinzipielle Verhaltensweisen in ökonomischen Beziehungen und stellt determinierende und moderierende Marktbeziehungen mit ihren jeweiligen ökonomischen Implikationen vor. Einen Schwerpunkt von Kapitel 1.1 bilden Informationsbeziehungen zwischen Marktteilnehmern. Hier interessiert, welche Folgen Informationsdefizite bzw. Informationsasymmetrien für die ökonomischen Beziehungen bzw. „auf dem Markt“ (Marktineffizienzen) besitzen.

Lernziel: Verständnis dieser verschiedenen Ausprägungen von ökonomischen Beziehungen und Erkennen der Folgen von Informationsasymmetrien in ökonomischen Beziehungen und am Markt.





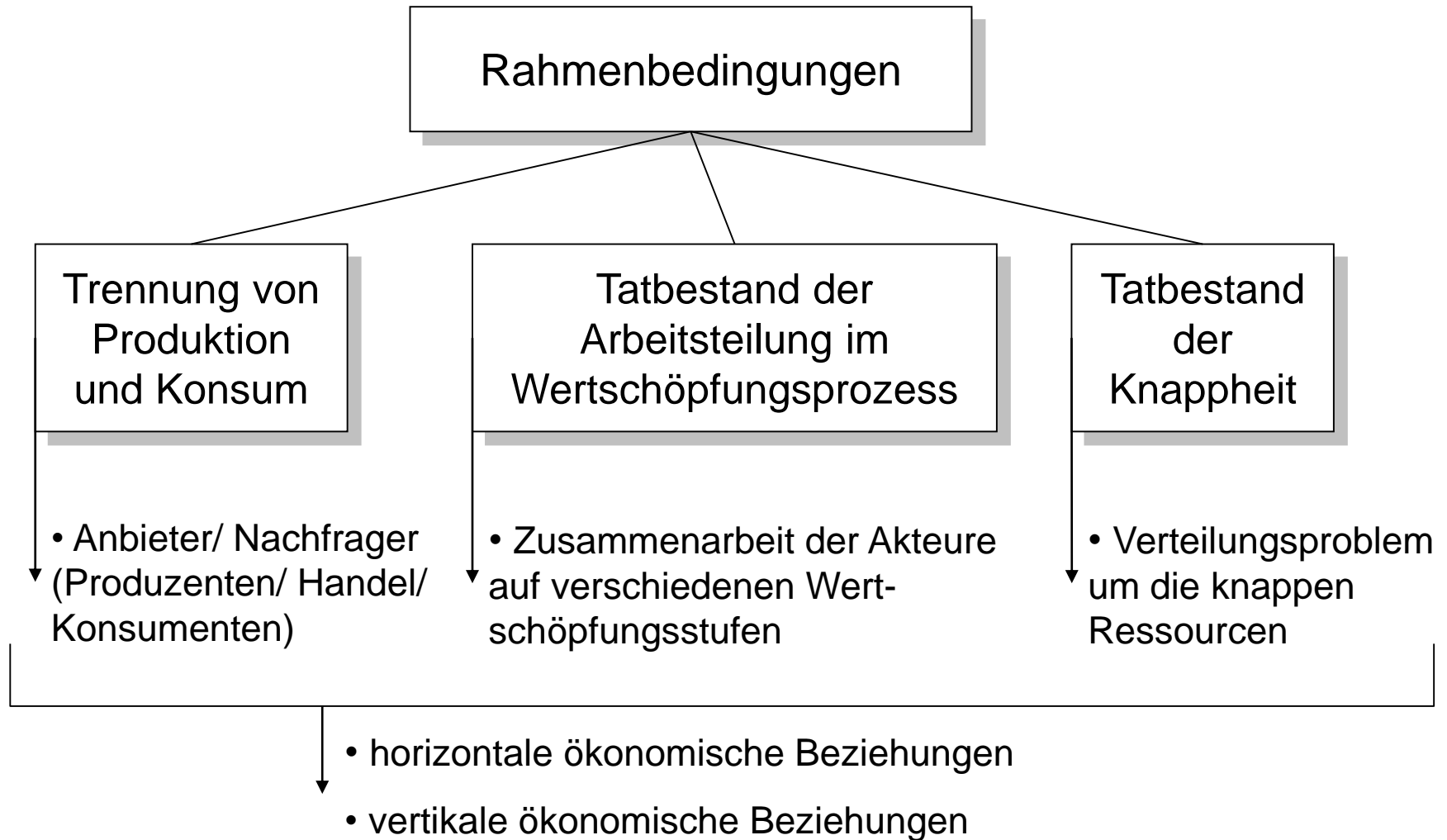
# Entstehung ökonomischer Beziehungen

Ökonomische Interaktionen (Beziehungen) resultieren aus dem Umstand

- der Zusammenarbeit von rechtlich selbstständigen Akteuren im Wertschöpfungsprozess (Zulieferer- Weiterverarbeiter; Hersteller- Handel) bzw. von Anbieter und Nachfrager eines Endprodukts (Produzent/Handel – Konsumenten): Dies sind vertikale ökonomische Beziehungen.
- der Verteilung knapper Ressourcen unter Akteuren der gleichen Wertschöpfungsstufe bzw. innerhalb einer Marktseite: Dies sind horizontale ökonomische Beziehungen.



# Paradigma der Interaktionen von Marktteilnehmern



Ökonomische Interaktionen (Beziehungen) resultieren aus dem Umstand

- der Zusammenarbeit von rechtlich selbstständigen Akteuren im Wertschöpfungsprozess (Zulieferer- Weiterverarbeiter; Hersteller-Handel) bzw. von Anbieter und Nachfrager eines Endprodukts (Produzent/Handel – Konsumenten): Dies sind vertikale ökonomische Beziehungen.
- der Verteilung knapper Ressourcen unter Akteuren der gleichen Wertschöpfungsstufe bzw. innerhalb einer Marktseite: Dies sind horizontale ökonomische Beziehungen.

Transaktionsbeziehungen sind vertikale ökonomische Beziehungen: Sie bestehen zwischen den Akteuren verschiedener Wertschöpfungsstufen oder verschiedener Marktseiten.



# Prinzipielle Verhaltensweisen in ökonomischen Beziehungen (I)

Verhalten gegenüber sich selbst in einer ökonomischen Beziehung

Egoistisch:

jeder Marktteilnehmer ist bestrebt, sich so zu verhalten, einen möglichst hohen ökonomischen Erfolg zu erzielen = sich selbst besser zu stellen

Altruistisch:

man ist bereit sich selbst schlechter zu stellen

Verhalten gegenüber anderen in einer ökonomischen Beziehung

Kompetitiv:

man ist bereit bzw. nimmt es in Kauf, den anderen zu schädigen/schlechter zu stellen

Kooperativ:

man ist bereit, den anderen besser zu stellen



# Erläuterungen und Erweiterungen zur vorangegangenen Folie

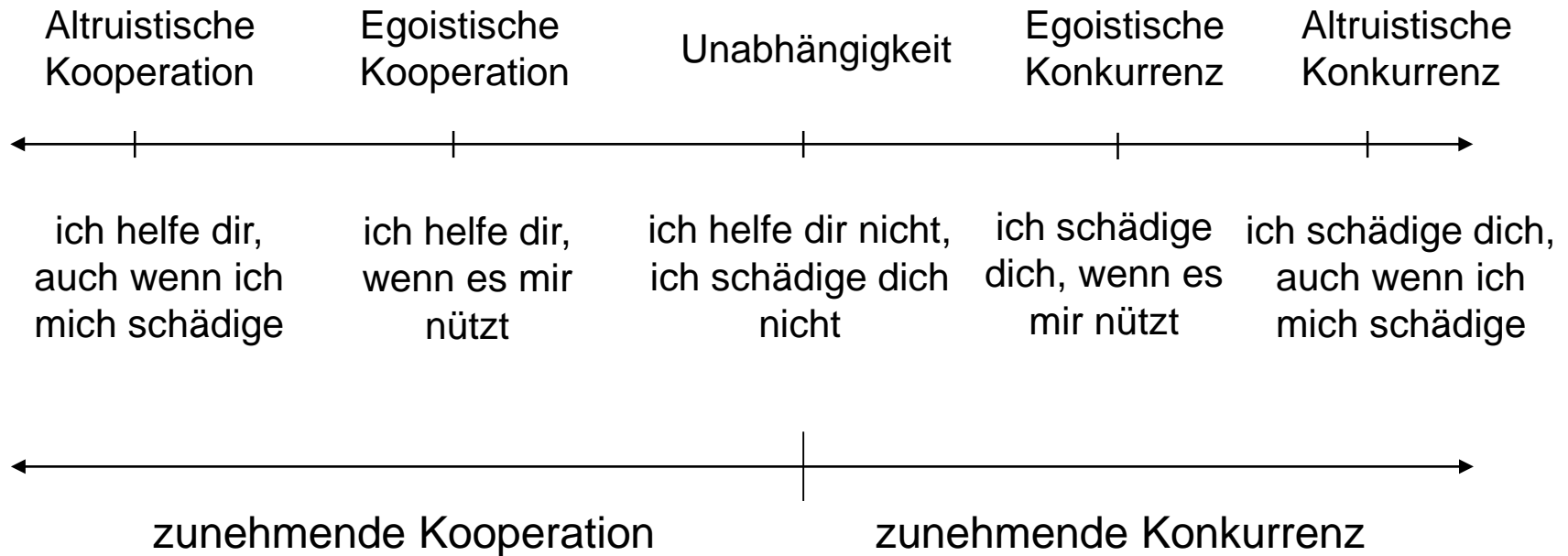
Aus der Kombination der beiden Verhaltensdimensionen ergibt sich, wie ein Marktteilnehmer in einer ökonomischen Beziehung verhalten will/verhält. Es resultieren prinzipiell vier Kombinationen (egoistisch/kompetitiv; egoistisch/kooperativ; altruistisch/kompetitiv; altruistisch/kooperativ).

Fokussiert man nur auf die Verhaltensweisen gegenüber dem anderen Marktteilnehmer, werden Konkurrenz (Wettbewerb: kompetitives Verhalten) und Kooperation als grundlegende Lösungsprinzipien von Verteilungsproblemen gesehen.

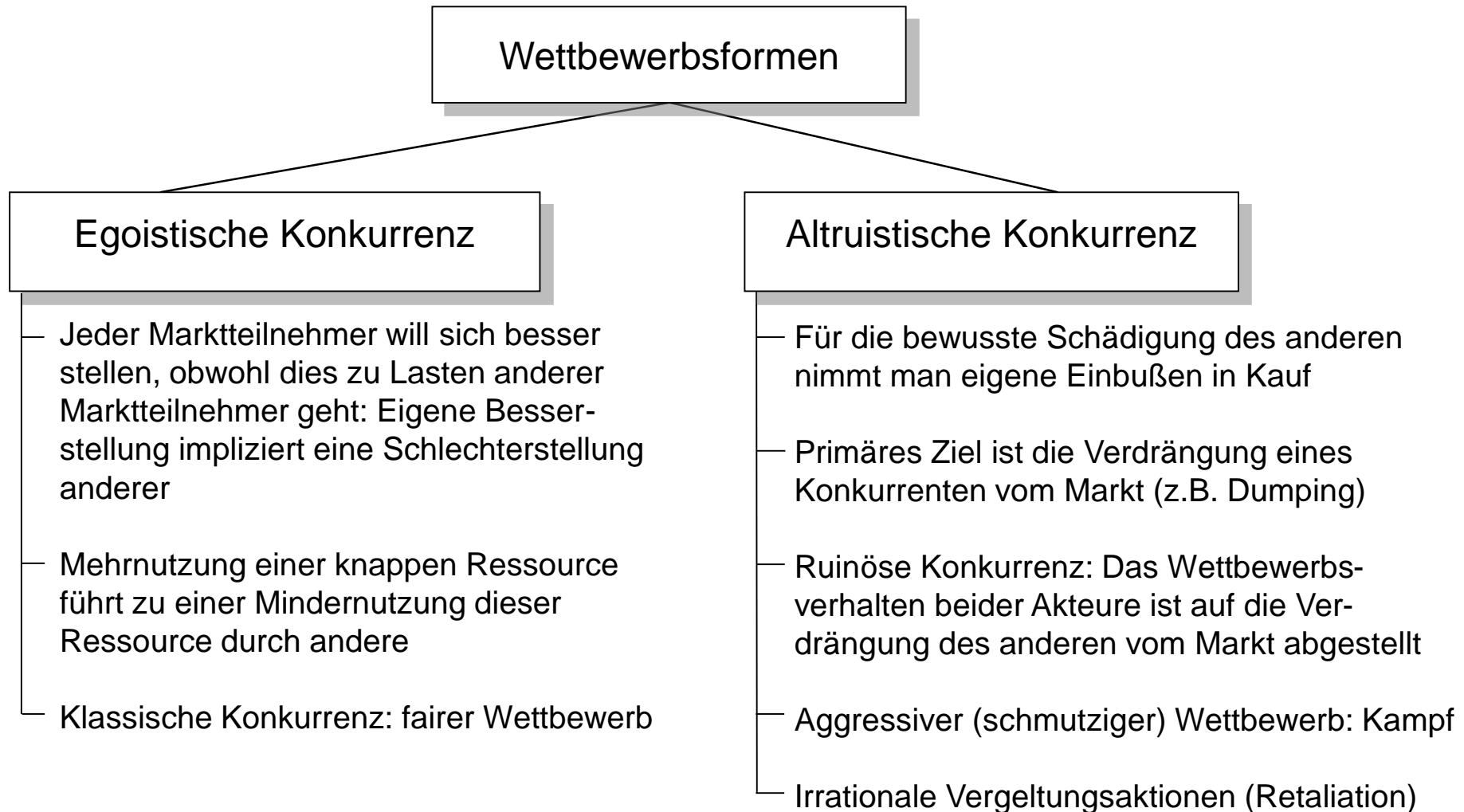
„Eine Hand, die Du nicht abschlagen kannst, musst du schütteln.“ (arabisches Sprichwort). Paradigma ökonomischer Beziehungen: Kooperation wird (erst) verfolgt, wenn Konkurrenz schlechtere Ergebnisse liefern würde.



# Intensität von Konkurrenz und Kooperation: Übersicht



# Intensität von Konkurrenz und Kooperation: Wettbewerbsformen



# Intensität von Konkurrenz und Kooperation: Transaktionsbeziehungen

Mischung aus Kooperation und  
Konkurrenz in vertikalen  
ökonomischen Beziehungen

## Kooperatives Element

- Zwei Tauschpartner tauschen immer dann, wenn sie das, was der andere Tauschpartner herzugeben bereit ist, höher schätzen als das, was sie selbst dafür hingeben müssen
- Prinzipielles Interesse von Anbieter und Nachfrager am Zustandekommen einer Transaktion

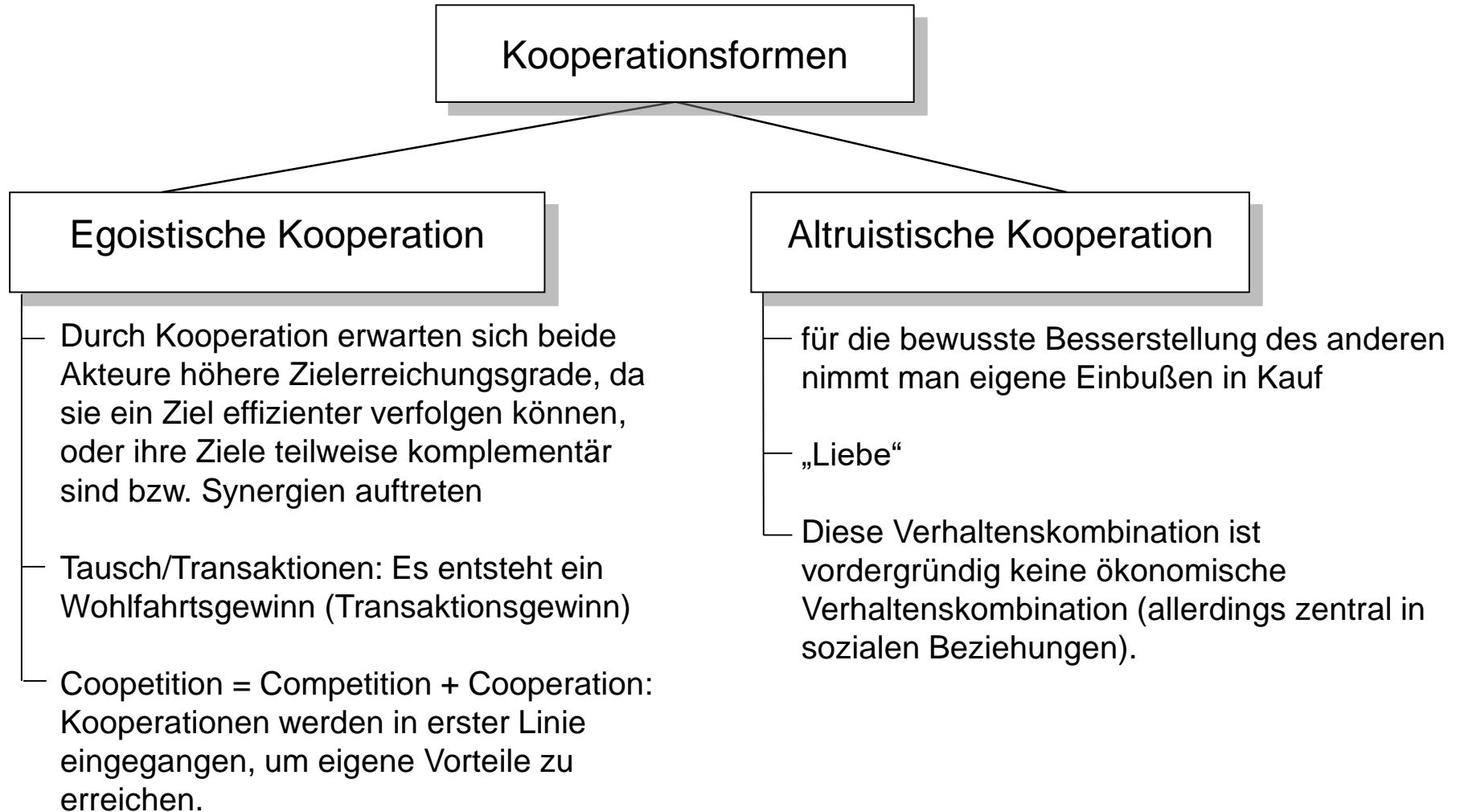
## Kompetitives Element

- Tauschpartner müssen sich auf ein Tauschverhältnis einigen (Zielkonflikt um die Aufteilung des Wohlfahrtsgewinns [Transaktionsgewinns])





# Intensität von Konkurrenz und Kooperation: Kooperationsformen



# Ergänzungen zum altruistischen Verhalten in ökonomischen Beziehungen (I)

Eine altruistische Konkurrenz ist nur dann rational, wenn man darauf setzt, sich nach „Beseitigung“ eines Konkurrenten besser stellen zu können, d.h. die eigenen Verluste, die man durch die altruistische Konkurrenz erlitten hat, nach „Ausschaltung“ des Konkurrenten wieder hereinzuholen: Diese Verluste können auch als Investitionen in das Erreichen einer besseren Marktstellung interpretiert werden.

Eine altruistische Kooperation ist nur dann rational, wenn man sich langfristig besser stellt, d.h. langfristig eine egoistische Kooperation erreicht. Beispiel: Investitionen in eine Kundenbeziehung (zunächst altruistisches Verhalten) zahlen sich langfristig aus. Dies ist eine Grundidee im Relationship Marketing oder von Marketingstrategien wie dem Cause-Related Marketing („Corporate Social Responsibility Aktivitäten des Unternehmens werden im Produktmarketing kommuniziert, um dadurch ein Wohlwollen bei (Honorierung durch) potentielle Käufer zu erreichen).



# Ergänzungen zum altruistischen Verhalten in ökonomischen Beziehungen (II)

Irrationale Vergeltungsaktionen (Retaliation) impliziert kein rationales Verhalten gegenüber einem Marktakteur: „Man stellt sich selbst schlechter, um den anderen zu schädigen“. Es entsteht auch kein langfristiger ökonomischer Vorteil daraus.

Dennoch kann ein solches Verhalten auftreten: So mag ein äußerst unzufriedener Nachfrager die Geschäftsbeziehung mit einem Anbieter aufkündigen und zu einem objektiv gesehenen schlechteren Konkurrenten wechseln, um „es dem bisherigen Anbieter zu zeigen“.

Ursache für eine solche Retaliation sind psychologische Stimmungen/Emotionen (Ärger; Frustration; Rache), die sich in einem entsprechendem „irrationalen“ Verhalten (Verhalten, das der homo oeconomicus nicht kennt) niederschlägt.



# Ergänzung zum Schema der Arten ökonomischer Beziehungen

Unabhängigkeit bedeutet, dass die Marktakteure keine ökonomischen Beziehungen aufweisen und ihre Handlungen keinen Einfluss auf den anderen haben: Grund hierfür kann sein, dass die Akteure in unterschiedlichen Branchen oder geographischen Regionen tätig sind. Über die Beeinflussung der Kaufkraft der Nachfrager stehen aber auch Unternehmen aus vordergründig unterschiedlichen Branchen in einem Verteilungskonflikt: Ein Anstieg der Benzinpreise vermindert die „Ausflugslust“ von Nachfragern (Mineralölbranche-Tourismus).

# Determinierende und moderierende Marktbeziehungen: Übersicht

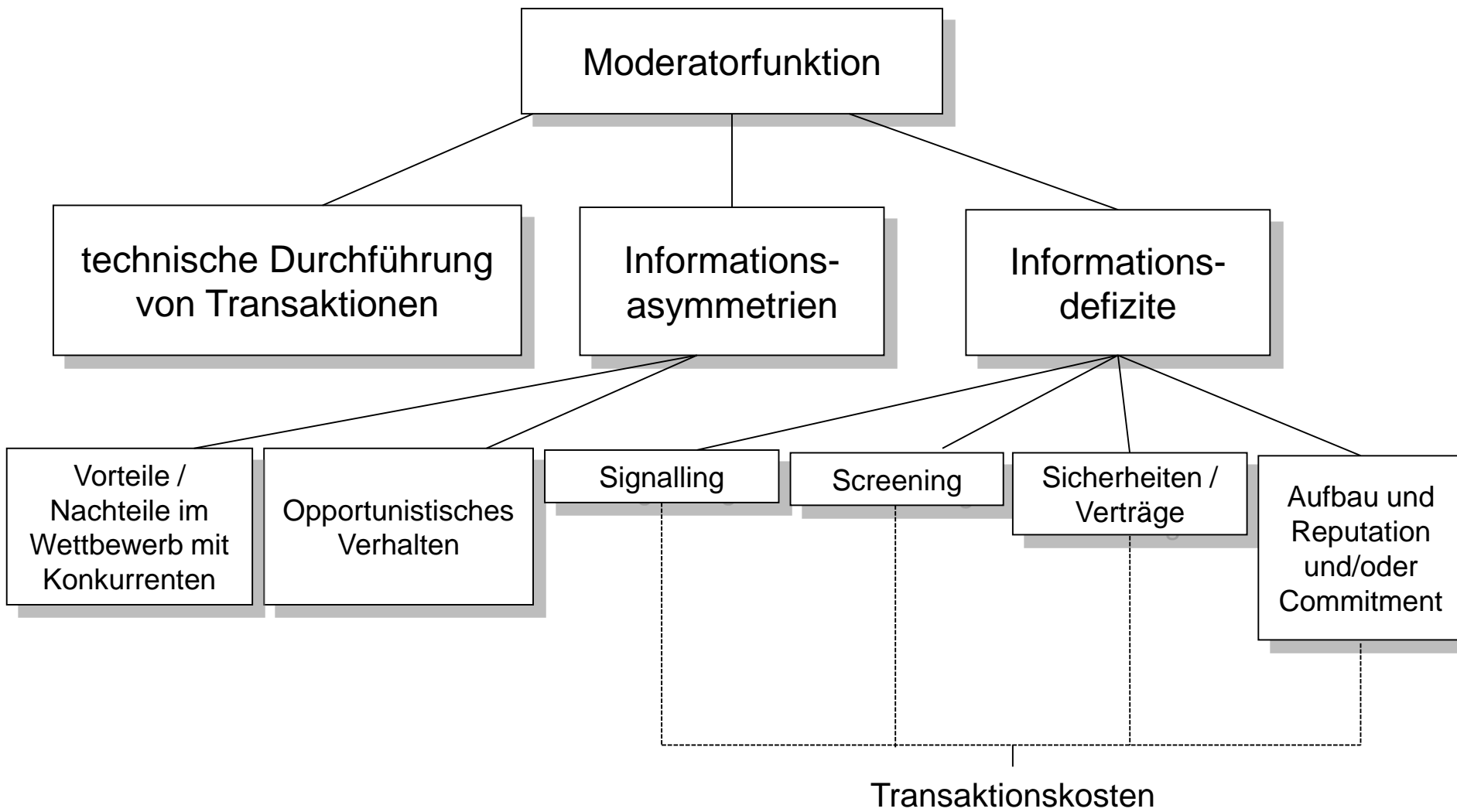
	Transaktions- beziehungen		Konkurrenz- beziehungen		Kooperations- beziehungen
Informations- beziehungen					
Machtbeziehungen					
Rollenbeziehungen					

## Ergänzungen zur vorangegangenen Folie

Determinierende Beziehungen sind Transaktion-, Konkurrenz- und Kooperationsbeziehungen.

Moderierende Beziehungen lassen sich in Informations-, Macht- und Rollenbeziehungen unterscheiden, die die determinierenden Beziehungen näher ausgestalten. Im Gegensatz zu den drei determinierenden Beziehungen treten alle drei moderierenden Beziehungen gleichzeitig auf bzw. schließen einander nicht aus.

# Moderatorfunktion von Informationen in ökonomischen Beziehungen: Übersicht



# Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (I)

Informationen sind notwendig, um Transaktionen (technisch) abwickeln gestalten zu können.

Zwischen den Marktteilnehmer liegen häufig unterschiedliche Informationsstände hinsichtlich eines Sachverhalts (asymmetrische Informationsverteilung) vor bzw. ein Marktteilnehmer besitzt gegenüber dem anderen Marktteilnehmer einen schwächeren (geringeren) Informationsstand (Informationsdefizit).

Informationsasymmetrien bzw. Informationsdefizite haben verschiedene Auswirkungen auf ökonomische Beziehungen.





# Auswirkungen von Informationsasymmetrien/Informationsdefiziten (I)

Informationsvorteile gegenüber Konkurrenten (horizontale ökonomische Beziehungen) verleihen eine bessere Wettbewerbsposition am Markt. Das Ausnutzen von Informationsvorteilen in horizontalen ökonomischen Beziehungen gilt aus Reflex eines „gesunden Wettbewerbs“, „guten Unternehmertums“ oder als berechtigtes Ausnutzen der durch den Informationsvorteil geschaffenen Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten.

In vertikalen ökonomischen Beziehungen führen Informationsvorteile zur Gefahr des opportunistischen Verhaltens gegenüber dem anderen Marktakteur: Ein Akteur nutzt seinen Informationsvorteil aus einer Informationsasymmetrie zum eigenen Vorteil und zum Schaden des anderen aus. Opportunistisches Verhalten gilt als „unfair“, wird in bestimmten Konstellationen auch rechtlich sanktioniert (z.B. arglistige Täuschung führt zur Nichtigkeit des Kaufvertrags) bzw. führt zu „Schutzreflexen“ von Marktbeeinflussern (z.B. Verbraucherschutz).



# Abbau von Informationsdefiziten/Informationsasymmetrien (I)

Screening impliziert das eigenständige Abbauen von Informationsdefiziten, indem der Marktakteur durch aktive Informationssuche für ihn als relevant erachtete Informationen einholt und dadurch sein Informationsdefizit abbaut. Beispiel: Marktforschung

Signalling impliziert, dass ein Marktakteur (A) einem anderen Marktakteur (B) Informationen vermittelt/kommuniziert, von denen A davon ausgeht, dass B diese Informationen nicht besitzt und deshalb zur Verringerung des Informationsdefizites von B beiträgt: Werbung.

Signalling beinhaltet die Vermittlung von Informationen über die eigene Leistungsfähigkeit und den eigenen Leistungswillen (kein opportunistisches Verhalten).

## Abbau von Informationsdefiziten/Informationsasymmetrien (II)

Durch das Stellen von Sicherheiten signalisiert ein Marktakteur, dass er sich gegenüber dem anderen Marktakteur nicht opportunistisch verhalten will, da ansonsten der „betrogene“ Marktteilnehmer die gestellte Sicherheit („Geisel“) in Anspruch nehmen könnte. Dies stellt ein Spence-Signal (Signal mit Selbstbindung) dar. Das Stellen von Sicherheiten wird in der Regel vertraglich vereinbart.

Beispiele: Eingehen von Konventional- oder Schadensersatzzahlungen, Gewähren von Garantieleistungen bei Produktmängeln. Diese Bereitschaft, eigene Nachteile in Kauf zu nehmen, (Schadenersatzleistungen zu erbringen), signalisiert dem Marktpartner, dass man kein Interesse hat, sich diesem Marktpartner gegenüber opportunistisch zu verhalten.

# Abbau von Informationsdefiziten/Informationsasymmetrien (III)

Der Aufbau von Reputation (z.B. durch Werbung, Corporate Behavior) impliziert, dass ein Marktakteur (B) einem anderen Marktakteur (A) davon glaubhaft überzeugt hat, dass A sich gegenüber B nicht opportunistisch verhalten wird, d.h. B sieht A als vertrauenswürdigen und zuverlässigen Transaktionspartner an.

Der Aufbau von Commitment (z.B. durch Werbung, Corporate Behavior) bedeutet, dass ein Marktakteur (A) bei einem anderen Marktakteur (B) eine innere Verpflichtung bzw. Bindung aufgebaut hat, weshalb B intrinsisch keinen Antrieb verspürt, bzw. Scheu davor hat, sich gegenüber A opportunistisch zu verhalten.

Reputation und Commitment sind zwei Ausprägungen einer besonderen „Qualität“ einer vertikalen ökonomischen Beziehung, aufgrund derer ein Marktakteur das Auftreten opportunistischen Verhaltens beim anderen Marktakteur für unwahrscheinlich erscheinen lässt.

# Exkurs: Abbau von Informationsdefiziten/Informationsasymmetrien durch Dritte: Übersicht

Informationsasymmetrien und Informationsdefizite können auch von anderen Akteuren als Anbieter und Nachfrager reduziert werden

Informationsbroker

Marktplatz-  
betreiber

Staat

Festlegung von  
Produktstandards  
(Mindestqualitätsniveaus)  
für Marktzulassung

Verbraucherschutz



# Exkurs: Abbau von Informationsdefiziten/Informationsasymmetrien durch Dritte (I)

Informationsbroker sind Akteure, deren Geschäftsmodell darin besteht, Informationen über eine Marktseite/Branche oder Akteure zu sammeln, auszuwerten und aufzubereiten und interessierten Marktteilnehmern gegen Entgelt oder „werbefinanziert“ zur Verfügung zu stellen.

- Marktforschungsgesellschaften
- Testinstitute
- „Archivier“ von auffälligen Marktteilnehmern (z.B. Schufa; Publizieren der Kundenbewertung eines Anbieters bei ebay).

# Exkurs: Abbau von Informationsdefiziten/Informationsasymmetrien durch Dritte (II)

Ein Marktplatzbetreiber (z.B. Internet oder Messebetreiber) kann durch die Zulassung eines Marktakteurs (z.B. Anbieter) auf seinen Marktplatz der anderen Marktseite signalisieren, dass es sich – aus Sicht des Marktplatzbetreibers – um einen zuverlässigen Marktakteur handelt. So wird ein Anbieter auf einer Internetplattform nicht mehr zugelassen, wenn sich viele Nachfrager über ihn „beschwert“ haben (z.B. keine Lieferung). Ein Anbieter wird nicht auf eine Messe als Aussteller zugelassen, wenn der Messebetreiber vermutet, dass es sich um Plagiatware handelt, die dort offeriert wird.

Es entsteht eine Win-Win-Win-Situation: A) Der Nachfrager profitiert davon, dass die auf einem Marktplatz vertretenen Anbieter eine gewisse Mindestsicherheit (Sicherheit) vor opportunistischen Verhalten aufweisen. B) Die anderen Anbieter müssen weniger eigene Aktivitäten durchführen, den Nachfragern die Furcht vor opportunistischen Verhalten zu reduzieren. C) Der Marktplatzbetreiber erhöht den „Traffic“ auf Anbieter- wie Nachfragerseite für seinen Marktplatz: Sein ökonomisches Geschäftsmodell, diesen Marktplatz zu betreiben, zahlt sich besser aus.

# Marktineffizienzen: Übersicht

Folgen von Informationsasymmetrien sind Marktineffizienzen.

Erhöhung des  
'effektiven'  
Preises

Verminderung  
der Nutzen-  
stiftung

Kosten des  
Anbieters für  
Abbau von  
Informations-  
asymmetrien

Preis-  
dispersion

adverse  
Selektion

moral  
hazard



# Arten von Marktineffizienzen durch Informationsasymmetrien (I)

Der effektive Preis ist derjenige Preis, den ein Nachfrager unter Einbeziehung sämtlicher Zusatzkosten für den Erwerb eines Produktes zu entrichten hat, Bei Informationsdefiziten muss er Suchkosten aufwenden, um bzw. die tatsächliche Produktqualität festzustellen oder einen zuverlässigen Anbieter (geringe Gefahr opportunistischen Verhaltens) am Markt zu identifizieren. Diese Transaktionskosten erhöhen den monetären Verkaufspreis.

Empfindet der Nachfrager Unsicherheiten gegenüber einem Anbieter (Leistungsfähigkeit, Leistungswille) führt dies zu einem Risikoabschlag in der Produktbewertung: Verminderung der Nutzenstiftung (Bruttonutzen).

Der Abbau von Informationsasymmetrien durch Screening und Signalling, das Stellen von Sicherheiten oder der Aufbau von Reputation und Commitment verursacht dem Anbieter Kosten, die bei fehlenden Informationsasymmetrien und -defiziten nicht aufgetreten wären.



# Arten von Marktineffizienzen durch Informationsasymmetrien: Preisdispersion (I)

## Ausgangspunkte

- Bei der Existenz von Informationsasymmetrien ist plausibel, dass diese unter den Nachfragern eine unterschiedliche Struktur aufweisen („jeder besitzt in anderen Aspekten ein Informationsdefizit“).
- Dies bedeutet, dass objektiv in der Qualität homogene Produkte eine unterschiedliche Qualitätswahrnehmung durch die Nachfrager erfahren (gleiche Produkte werden ungleich wahrgenommen): Es werden damit am Markt Produkte mit (vordergründig) unterschiedlicher Qualität angeboten („informationsökonomisch heterogene“ Produkte).
- Aufgrund der unterschiedlichen Qualitätswahrnehmung existieren für objektiv homogene Produkte unterschiedliche Preise.

# Arten von Marktineffizienzen durch Informationsasymmetrien: Preisdispersion (II)

## Folgen: Kein leistungsgerechter Wettbewerb

- Unterstellt man, dass die Anbieter in der Qualität homogener Produkte diese zu gleichen Kosten erstellen, dann sind diejenigen Anbieter benachteiligt, die aufgrund der Informationsasymmetrien nur einen geringen Preis (Gewinn) für ihr Produkt erzielen können.
- Bei unterschiedlicher Qualitätswahrnehmung aufgrund von Informationsasymmetrien ist es ferner möglich, dass ein Anbieter mit einer objektiv schlechteren Qualität eine höhere Qualitätswahrnehmung bei den Nachfragern aufweist als ein Anbieter mit einer besseren Qualität und deshalb einen höheren Preis für sein Produkt als der bessere Anbieter erzielt.
- Berücksichtigt man, dass der Anbieter mit einer objektiv besseren Qualität zudem höhere Produktionskosten besitzt, erhält der leistungsstärkere Anbieter eine geringe Entlohnung (Gewinn) als der leistungsschwächere Anbieter.
- Folgen: Ausscheiden der guten Anbieter: Ein dauerhaft geringer Gewinn eines besseren Anbieters gegenüber dem schlechteren Anbieter führt langfristig dazu, dass der bessere Anbieter ausscheidet bzw. von einem schlechteren Anbieter übernommen wird.

# Arten von Marktineffizienzen durch Informationsasymmetrien: Adverse Selektion (I)

## Ausgangspunkte

- Aufgrund von Informationsasymmetrien können Nachfrager objektiv qualitativ unterschiedliche Produkte nicht differenzieren, sondern sehen diese als homogen an (ungleiche Produkte werden als gleich wahrgenommen).
- Die Nachfrager wissen lediglich, dass es Produkte mit unterschiedlicher Qualität gibt und bilden sich Erwartungen über die durchschnittliche Qualität der Produkte, die sie als Qualitätswahrnehmung eines Produkts dann verwenden.
- Die Anbieter können durch eigene Aktivitäten den Nachfrager nicht die objektiven Qualitätsunterschiede verdeutlichen.
- Es herrscht am Markt eine perceived bzw. quasi commoditization.

# Arten von Marktineffizienzen durch Informationsasymmetrien: Adverse Selektion (II)

## Ablaufschema

- Aufgrund der (vermeintlich homogenen) durchschnittlichen Produktwahrnehmung etabliert sich für die unterschiedlichen Produkte ein einheitlicher Marktpreis, der dem wahrgenommenen durchschnittlichen Qualitätsniveau in der Branche entspricht.
- Anbieter mit höherer Qualität besitzen höhere Produktionskosten; für die high-quality-Anbieter ist es daher nicht lohnend, ihr Produkt zum Marktpreis, der nur eine durchschnittliche Qualität widerspiegelt, anzubieten: Sie scheiden aus dem Markt aus (Reservationsqualität).
- Aufgrund des Ausscheidens der high-quality-Anbieter sinkt das durchschnittliche Qualitätsniveau in der Branche und damit auch der Marktpreis für die Produkte: Dadurch wird das Produktangebot auch für Anbieter nicht mehr rentabel, die eine „gute“ Qualität anbieten.
- Folge ist eine negative Selbstselektion: Die guten Anbieter verlassen den Markt, es bleibt der schlechteste Anbieter am Markt übrig.

# Arten von Marktineffizienzen durch Informationsasymmetrien: Adverse Selektion (III)

Die gemäßigte Variante der adversen Selektion besteht in einem Ausleseeffekt: Es besteht kein Anreiz für einen Anbieter, mit einem höheren als der durchschnittlichen Qualität auf den Markt zu kommen. Eine höhere Qualität führt zwar zu einem Anstieg der durchschnittlichen Qualität und zu einem höheren Marktpreis: Hiervon profitieren aber auch die „schlechten“ Anbieter, ohne dass sie selbst höhere Kosten aufweisen (Trittbrettfahrer)



# Unterscheidung der Ausgangspunkte von Preisdispersion und adverser Selektion

Das Phänomen der Preisdispersion bezieht sich auf die Konstellation, dass am Markt qualitativ homogene Produkte in einer Branche gegeben sind, das Phänomen der adversen Selektion auf die Konstellation, dass am Markt qualitativ unterschiedliche (heterogene) Produkte in einer Branche vorliegen, die aber nicht als unterschiedlich erkannt werden.



# Machtbeziehungen in ökonomischen Beziehungen (I)

(Ökonomische) Macht ist die Fähigkeit eines Marktteilnehmers, andere Marktteilnehmer zu einem Verhalten zu veranlassen, das diese sonst nicht ergreifen würden.

Machtbeziehungen werden in der Regel durch Verhaltensoptionen und Sanktionsmöglichkeiten eines Marktakteurs verursacht, die andere Marktteilnehmern schmerzen/ schädigen.

Beispiel: Ein finanzstarker Anbieter droht einen aggressiven, umfassenden Preiswettbewerb als Reaktion an, wenn ein Konkurrent eine Niedrigpreispolitik einschlagen sollte, wobei der finanzstarke Anbieter diesen Preiswettbewerb länger „durchhalten“ kann.

Beispiel: Ein Hersteller droht einem Zulieferer den Abbruch der Geschäftsbeziehungen an, wenn der Zulieferer bestimmte Preisreduzierungen für dessen Zulieferteile nicht akzeptiert, wobei der Zulieferer bei Aufkündigung der Geschäftsbeziehung einen existenzbedrohlichen Teil seines Jahresumsatzes verlieren würde.





# Machtbeziehungen in ökonomischen Beziehungen (II)

Das Ausüben von Machtbeziehungen gilt im Wettbewerbsrecht als „problematisch“, insbesondere wenn marktbeherrschende oder marktmächtige Akteure kleinen bzw. mittelständischen Wettbewerbern oder Abnehmern im B2B-Bereich gegenüberstehen. Beispiele einer Eingrenzung der Ausübung von ökonomischer Macht:

- § 20 Abs. 1 und 2 GWB (sog. Diskriminierungsverbot): Marktbeherrschende Unternehmen dürfen alle gleichartigen Unternehmen im Geschäftsverkehr ohne sachlich gerechtfertigten Grund nicht behindern oder unterschiedlich behandeln (z.B. Belieferung, Konditionen der Transaktionen).
- § 20 Abs. 3 UWG: Unternehmen mit gegenüber kleinen und mittleren Wettbewerbern überlegener Marktmacht dürfen diese nicht unbillig behindern, indem sie Waren und Dienstleistungen ohne sachlichen Grund nicht nur gelegentlich unter Einstandspreis (d.h. mit negativem Stückdeckungsbeitrag) verkaufen: Verhinderung eines Preiskampfes bzw. Verdrängungswettbewerbs zwischen großen und kleinen Unternehmen.

Aus Sicht des Verbraucherschutzes hat sich das Gegenmachtsmodell (siehe „Einführung in das Marketing“) etabliert.

# Rollenbeziehungen in ökonomischen Beziehungen (I)

Die Rolle spezifiziert, welche Funktion bzw. Position ein Marktakteur in einer Beziehung einnimmt. Beispiele für Rollen:

Prinzipal/Agent

Produzent/Handel

Marktführer/  
Marktfolger/  
Herausforderer

Die Rolle eines Marktakteurs kann sich durch Wandel in den Marktbedingungen ändern. Beispiel: Durch E-Commerce können Hersteller den Handel als Absatzmittler ausschalten und unmittelbare Transaktionsbeziehungen mit den Endverbraucher aufnehmen. Die Rollenstruktur Produzent-Handel ändert sich dadurch.

# Exkurs: Konflikte in ökonomischen Beziehungen (I)

Ein Konflikt besteht zwischen zwei Parteien, wenn ein Partner das Verhalten des anderen als gefährlich für seine eigene Zielerreichung oder für die Verwirklichung eigener Handlungspläne wahrnimmt.

Verfolgen die Marktteilnehmer zueinander konkurrierende bzw. nicht kompatible Rollen, entsteht ein Rollenkonflikt.

Beispiel für einen Rollenkonflikt in horizontalen ökonomischen Beziehungen: Zwei Anbieter sehen sich als Marktführer in der Branche und wollen den anderen in „zweite Reihe“ in der Branche drängen (Wettbewerbskonflikt). Analoges gilt, wenn am Markt ein Herausforderer die Stellung des bisherigen Marktführers „angreift“.



## Exkurs: Konflikte in ökonomischen Beziehungen (II)

Beispiele für ein Rollenkonflikt in vertikalen ökonomischen Beziehungen: Rollenkonflikt im Wertschöpfungsprozess

- Hersteller sehen sich als Prinzipal und den Handel als Agenten, der die Waren des Herstellers an die Endverbraucher verteilt. Die Hoheit über die Vermarktung der Produkte am Point-of-Sale sieht der Hersteller.
- Handel sieht sich als Prinzipal und der Hersteller ist sein Agent, der die vom Handel geordneten und nach den Marketingvorstellungen des Handels konzipierten Waren produzieren soll. Die Hoheit über die Vermarktung der Produkte am Point-of-Sale sieht der Handel.



## 1.2 Marketingrelevante Verteilungsprobleme



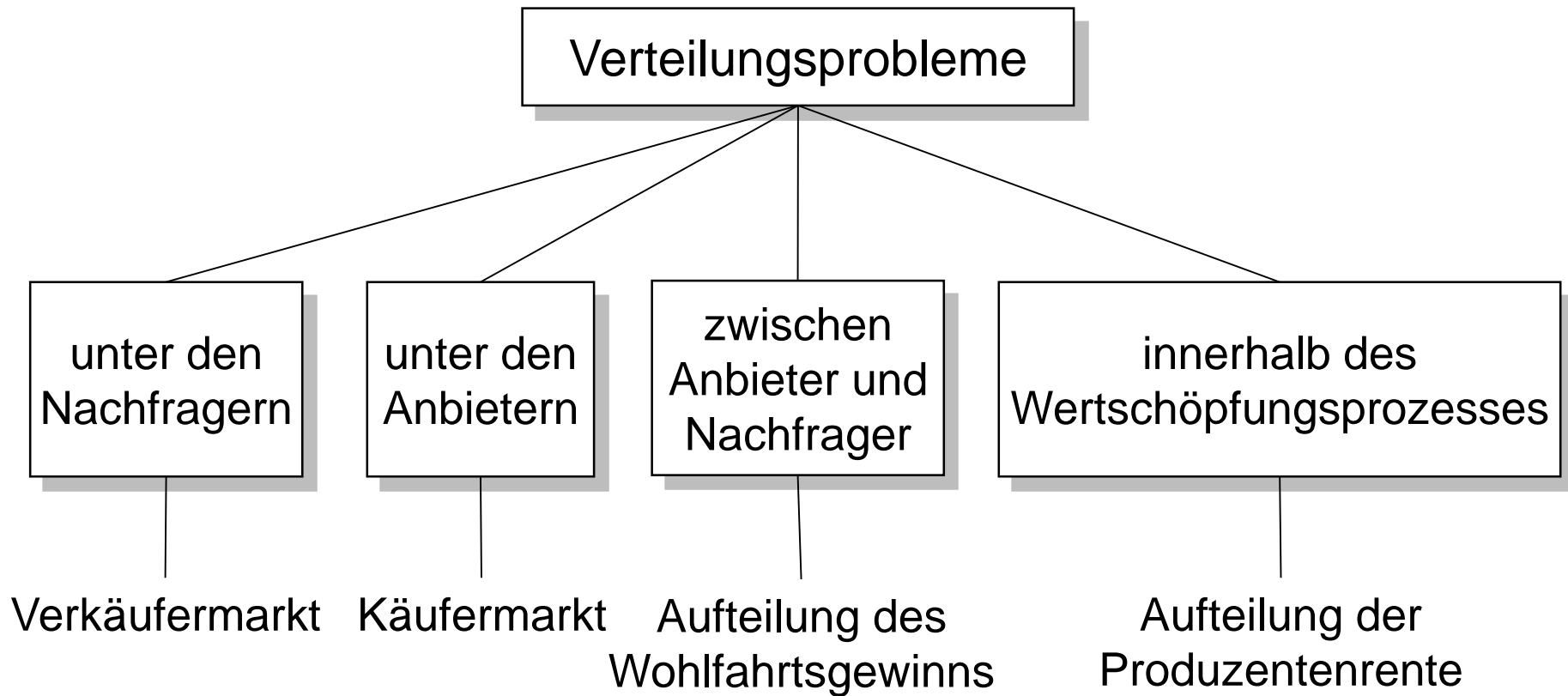
# Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 1.2 spezifiziert vier Varianten von Verteilungsproblemen im Rahmen von Transaktionsbeziehungen. Im Vordergrund stehen Lösungsansätze dieser Verteilungsprobleme. Ferner wird im Sinne eines Exkurses das Problem der Nachhaltigkeit des Wirtschaftens auf dem Käufermarkt beleuchtet.

Lernziel: Verständnis für Verteilungsprobleme in Transaktionsbeziehungen.



# Verteilungsprobleme der Marktteilnehmer: Übersicht

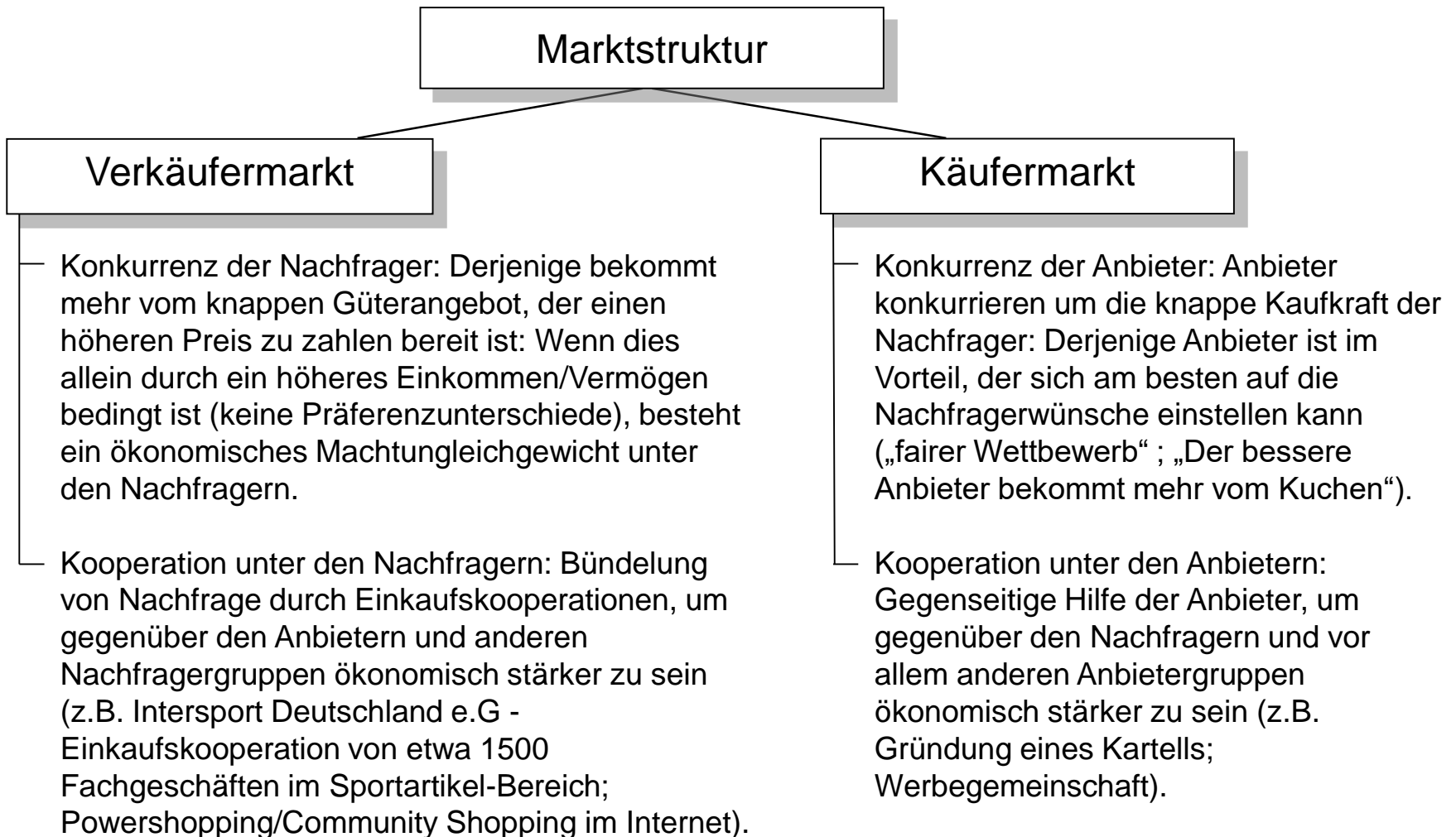


## 1.2.1 Verkäufer- und Käufermarkt





# Verteilungsprobleme und Marktstruktur



# Exkurs: Käufermarkt und nachhaltiges Wirtschaften? (I)

Der Käufermarkt gilt als Idealtypus des Wettbewerbs, der zu einer hohen und sich qualitativ oftmals sich verbessernden Befriedigung des Bedarfs der Nachfrager führt.

Nachhaltiges Wirtschaften impliziert, dass soziale, ökologische und ökonomische Belange gegeneinander abgewogen werden:

- Keine langfristige Vernachlässigung einer der Bereiche (Erreichen von Mindeststandards) oder Überbetonung eines Bereiches (z.B. ökonomische Dominanz oder „Ökodiktatur“).
- Erreichen einer langfristigen Kompromisslösung.
- Ideal ist es, wenn alle drei Bereiche in Einklang stehen oder sogar Zielkomplementarität entsteht („Ethics sell“ bzw. „Wenn es der Wirtschaft gut geht, geht es auch der Umwelt gut“): Grundsätzlich besteht kurz- und mittelfristig aber eine Zielkonkurrenz).



## Exkurs: Käufermarkt und nachhaltiges Wirtschaften? (II)

Das Überangebot von Produkten auf dem Verkäufermarkt hat in vielen Branchen zu einem starken Preisdruck für den Endprodukthersteller geführt. Dieser Preisdruck impliziert einen entsprechenden Kostendruck. Dieser Kostendruck wird in der Wertschöpfungskette an die vorgelagerten Wertschöpfungspartner – wenn möglich – weitergegeben bzw. bleibt bei den schwächsten Akteuren im Wertschöpfungsprozess „hängen“ (z.B. Rohstoffproduzenten in der Nahrungsmittelindustrie; Textilfabrikarbeiter in Asien, Logistikmitarbeiter im E-Commerce).

Ebenso führt der Kostendruck dazu, dass die Berücksichtigung ökologischer Aspekte die Produktionskosten erhöht, was die Tendenz zu ökologischem Dumping fördert: Auslagerung ökologisch-kritischer Produktionsschritte an Standorte oder Produzenten mit geringen ökologischen Anforderungen).



# Exkurs: Käufermarkt und nachhaltiges Wirtschaften? (III)

## [Tagespresse]

In der deutschen Textilbranche werden ein Drittel der gekauften Kleidungsstücke mehrmals getragen, ein Drittel nur einmal oder überhaupt nicht und ein Drittel von den Unternehmen physisch vernichtet, da es sich um Retouren aus Bestellungen handelt.

In Deutschland landen jährlich 12 Millionen Tonnen Lebensmittel im Müll.

Jährlich gelangen 1,2 Milliarden Kilogramm Print-Werbung in deutsche Briefkästen.



# Exkurs: Käufermarkt und nachhaltiges Wirtschaften? (IV): Gefangenendilemma für nachhaltig wirtschaftende Unternehmen

Unternehmen, die auf Nachhaltigkeit setzen, besitzen einen Kostennachteil (höhere Stückkosten) gegenüber anderen Unternehmen. Sie müssen daher für qualitativ gleichwertige Produkte einen höheren Preis am Markt ansetzen.

Es gibt Marktsegmente (Zielgruppen), die bereit sind, für nachhaltige Produkte einen höheren Preis zu bezahlen. Dies sind aber (derzeit) bei weitem nicht alle Nachfrager.

Konkurriert ein nachhaltig orientiertes Unternehmen mit anderen Unternehmen in nicht bzw. wenig nachhaltig orientierten Marktsegmenten, besitzt es einen strategischen Wettbewerbsnachteil (zu hoher Preis).

Würden alle Unternehmen nachhaltig produzieren, gäbe es diesen Wettbewerbsnachteil bei diesen Marktsegmenten nicht. Kein Unternehmen ist einseitig aber bereit, bei diesen Marktsegmenten (als einziges Unternehmen) auf Nachhaltigkeit zu setzen.



# Exkurs: Käufermarkt und nachhaltiges Wirtschaften? (V): Probleme einer nachhaltigen Lösung innerhalb des Käufermarkts

Marktsegmente, die wenig Wertschätzung für nachhaltige Produkte besitzen, werden über „zu hohe Preise“ für diese Produkte klagen und nach „Arbitrageprodukten“ suchen.

Nachhaltigkeit ist eine Vertrauenseigenschaft von Produkten: Gefahr von opportunistischem Verhalten von Anbietern (keine Nachhaltigkeit, aber Erzielen von höheren Verkaufspreisen für vermeintliche Nachhaltigkeit).

Intragenerativer Trade-Off: Von den positiven Folgen heutiger Entscheidungen für die Umwelt profitieren erst spätere Generationen, die Einschränkungen (negativen Folgen) hat die heutige Generation zu tragen; unter den negativen Folgen heutiger Entscheidungen leiden erst spätere Generationen, die positiven Folgen hat die heutige Generation. Tendenziell neigen Entscheidungsträger zu einer Überbetonung der heutigen Generation (z.B. Wiederwahl von Politikern; zeitlich befristete Geschäftsführertätigkeit).



# Exkurs: Käufermarkt und nachhaltiges Wirtschaften? (V): Druck für nachhaltiges Wirtschaften „von außen“ - Social Marketing

Education- and-shaming-Strategien durch Politik oder Verbände:

Mit Kommunikationsmaßnahmen wird durch Informationspolitik eine Unternehmens- und vor allem Verbraucheraufklärung betrieben, um ein bestimmtes wünschenswertes Verhalten zu fördern bzw. ein schädliches Verhalten einzudämmen (education).

Bei shaming-Strategien wird ein schädliches Verhalten „gebrandmarkt“, um bei den betroffenen Akteuren ein „schlechtes Gewissen“ zu erzeugen, bzw. in deren sozialer Umwelt ein solches Verhalten zu ächten (Erzeugen negativer sozialer Stimuli), was dann wiederum verhaltenssteuernd wirken soll.



# Exkurs: Käufermarkt und nachhaltiges Wirtschaften? (VI): Druck für nachhaltiges Wirtschaften „von außen“ - libertärer Paternalismus

Gewünschte Verhaltensänderungen sollen mit Hilfe von einem „Nudge“ („Anstupsen“) ausgelöst werden, ohne dass (vordergründig) die Entscheidungsfreiheit der Akteure eingeschränkt wird: Die gewünschte Entscheidungsalternative wird nahezu von selbst gewählt.

Konzeption einer gezielten Entscheidungsarchitektur: Ein „Nudge“ basiert auf dem bewussten Ausnutzen von Entscheidungsgewohnheiten (Biases) und der Beeinflussung von Entscheidungsergebnissen durch Framing von Entscheidungen.

Beispiele: Ausnutzen des Status-Quo-Bias: Die Voreinstellung bei Druckern ist das beidseitige Bedrucken von Papier. Make-it-easy-Prinzip: Nachhaltig produzierte Lebensmittel liegen offen in Warengondeln im Laden, nicht-nachhaltige Lebensmittel müssen erst aus dem Regal genommen werden.

Reduzierung von Fettleibigkeit der Bevölkerung: Kleinere Teller in Kantinen.

Kritik: Manipulation von Entscheidungen, ohne dass es sich die Entscheider bewusst sind (Notwendigkeit der Transparenz des „Nudge“); Fraglich, ob Nudges tatsächlich effektiv sind („Löwe mit einer Mausefalle fangen“) bzw. immer in die „richtige Richtung“ gehen („Weiser Staat“ ist ein Idealbild).





Die Existenz eines Käufermarkts schließt nicht aus, dass Nachfrager miteinander kooperieren, um gegenüber den Anbietern eine (noch) stärkere Stellung zu erhalten. Dies verschärft die Marktsituation für die Anbieter.

Typische Ausprägungen sind die Bildung von Einkaufsgemeinschaften, im Internet das Power-Shopping oder Shopping-Communities. Zugleich sind dies Geschäftsmodelle für einen Akteur, der diese Nachfragerkooperationen managt.

## Kooperationen auf dem Käufermarkt (II)

Das Ziel von Einkaufsgemeinschaften (Gemeinschaftseinkäufen) ist es, durch Bündelung der (kleinen) Nachfragemengen bei den Herstellern niedrigere Preise für die betreffenden Produkte zu erhalten („Kasse durch Masse“) oder Beschaffungskosten aufzuteilen (z.B. gemeinsame Heizölbestellung nach Nachbarn).

- Notwendigkeit eines Organisators, der die Nachfragebündelung übernimmt und mit dem Hersteller die Preisverhandlungen führt: Im B2B sind dies meist rechtlich eigenständige Gesellschaften (z.B. Genossenschaft; AG), an denen die Mitglieder der Einkaufsgemeinschaft Kapitalanteile halten.
- Im Internet ist die Bündelung von Nachfrage ein eigenständiges Geschäftsmodell (Powershopping). Im „Powershop“ (Website des Organisators) sind zumeist verschiedene Preiskategorien für das Produkt angegeben, wobei der Preis mit größerer gebündelter Bestellmenge sinkt: Ausgangspreis ist oftmals die unverbindliche Preisempfehlung des Herstellers.
- Für die Teilnahme am Powershopping müssen sich Nachfrager sich auf der Website des „Organisators“ registrieren und wickeln über ihn die Bezahlung des Kaufpreises ab.
- Gefahr für den Nachfrager, „Auslaufmodelle“ zu erhalten; vergleichsweise lange Warte- und Lieferzeit bis zum Erhalt des Produkts.

## Kooperationen auf dem Käufermarkt (III)

Shopping-Communities (Shopping Club) sind Online-Communities mit spezieller Sortimentsausrichtung, auf der der Betreiber überwiegend Restposten, Überschuss- oder Retourmengen zu günstigen Preisen verkauft. Das Konzept entspricht dem stationären Fabrikverkauf. Mitglieder müssen sich registrieren lassen, die Anwerbung neuer Mitglieder wird meist incentiviert (z.B. Bonuspunkte).

Containershopping: Die im Internet angebotenen Produkte (Powershopping) werden erst bei einer ausreichenden Bestellmenge (Mindestmenge) hergestellt.



## 1.2.2 Verteilungsprobleme zwischen Anbieter und Nachfrager



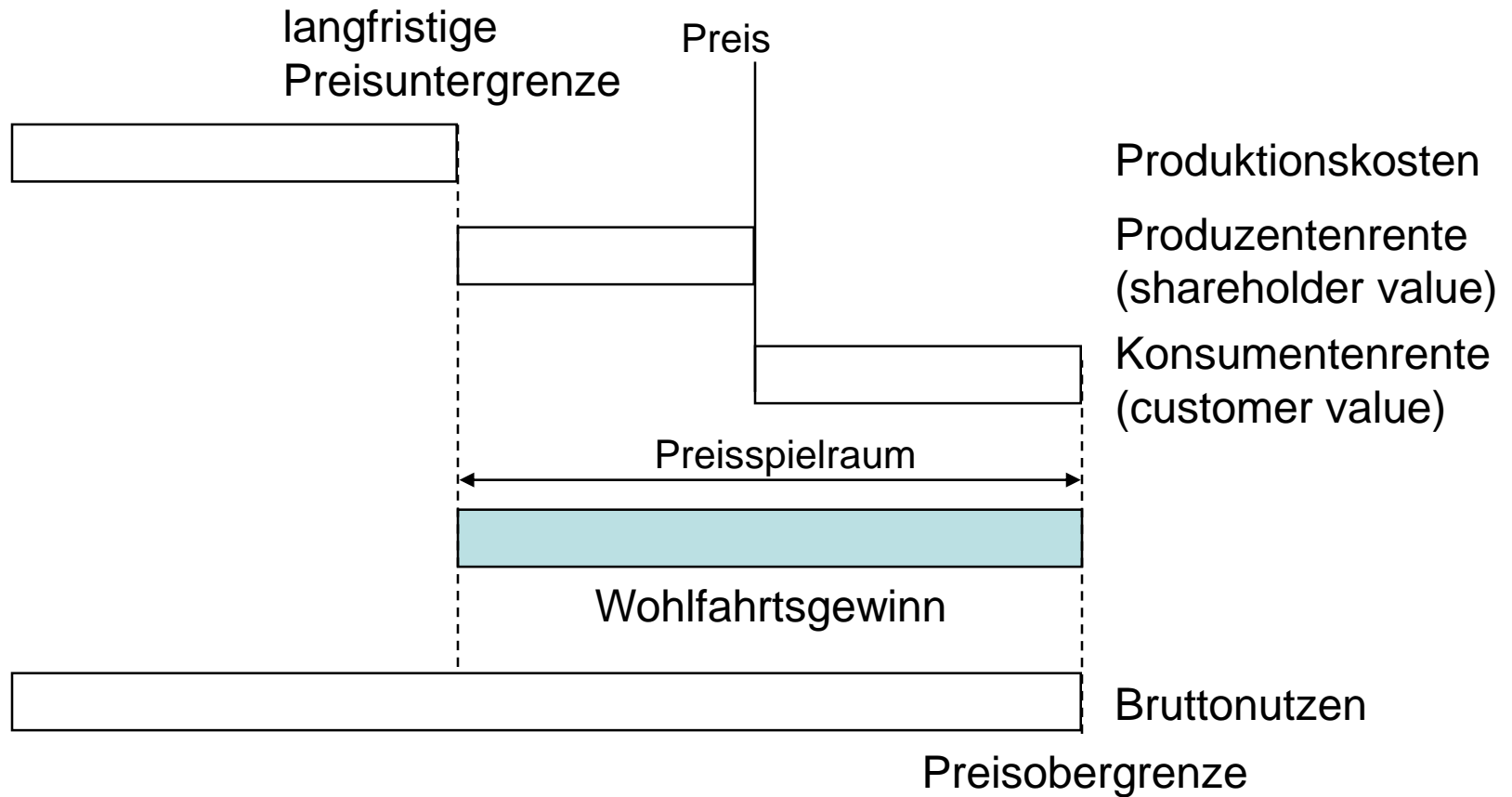
# Die Aufteilung des Wohlfahrtsgewinns in Transaktionsbeziehungen

Der Verteilungskampf um den Wohlfahrtsgewinn bzw. dessen Aufteilung zwischen Anbieter und Nachfrager ist das klassische Verteilungsproblem bei Transaktionen.

Erläuterungen zur folgenden Folie: Die Folie stellt die Aufteilung des Wohlfahrtsgewinns (Differenz von Preisobergrenze = maximaler Zahlungsbereitschaft des Nachfragers und Produktionskosten des Anbieters für die Erstellung dieser Produkteinheit) in Produzentenrente („shareholder value“) und Konsumentenrente („customer value“) dar. Dies ist eine Wiederholung aus der Veranstaltung „Einführung in das Marketing“).



# Aufteilung des Wohlfahrtsgewinns (I)



# Aufteilung des Wohlfahrtsgewinns (II)

Der Preis legt die Aufteilung des Wohlfahrtsgewinns (Transaktionsgewinns) in Produzenten- und Konsumentenrente fest.

Existiert ein Marktpreis, liegt die Aufteilung exogen vor (Idealmodell der vollständigen Konkurrenz): Es geht nur noch darum, ob der Anbieter bereit ist, das Produkt überhaupt anzubieten (= Produzentenrente 0 bzw. größer als bei alternativer Verwendung der Produktionsfaktoren), bzw., ob der Nachfrager das Produkt überhaupt kaufen will (Konsumentenrente 0 bzw. größer als bei alternativen Produktangeboten).

Existiert kein Marktpreis, muss der Preis zwischen Anbieter und Nachfrager ausgehandelt werden: Es liegt eine Konkurrenzsituation um die Aufteilung des Wohlfahrtsgewinns. Machtbeziehungen und Verhandlungsgeschick bestimmen die Aufteilung.

↓  
Problem der „fairen“ Aufteilung des Wohlfahrtsgewinns („fairer Preis“)

# Aufteilungsregeln

Ökonomische Regel: Die Aufteilung ist das Ergebnis der Marktkräfte (Marktmacht) und des Verhandlungsgeschicks der Transaktionspartner.

Karl Marx: Jeder gebe nach seinen Möglichkeiten, jeder erhalte nach seinem Bedarf.

Gleichheitsregel: Jeder erhält den gleichen Anteil.

Aristoteles: Die Anteile verhalten sich proportional zur Höhe der Inputleistungen.

Losregel: Der Zufall entscheidet, wer alles erhält („the winner takes it all“).





## Erläuterung zur vorangegangenen Folie

Die Folie stellt mögliche Regeln zur Aufteilung des Wohlfahrtsgewinns dar, die aus gesellschaftlicher Sicht, juristischer Sicht oder dem Gesichtspunkt der Preisfairness Bedeutung besitzen.

Die Aufteilungsregel nach K. Marx liefert keine explizite Lösung des Verteilungsproblems, sondern beschreibt gesellschaftliche Aufteilungsregel, wonach jeder Nachfrager zahlt soviel für ein Produkt bezahlt, wie er kann; er erhält vom Angebot soviel zugeteilt, wie er benötigt.

Die Aufteilungsregel nach Aristoteles beinhaltet eine Ausweitung des Prinzips der gleichen Aufteilung des Wohlfahrtsgewinns (Produzentenrente=Konumentenrente): Ausgangspunkt sind der Anteil am Wohlfahrtsgewinn (Output) und die Inputleistung der Transaktionspartner.

# Aristotelische Regel

Inputleistung Anbieter: Produktionskosten

Anteil des Anbieters:  $\text{Produzentenrente} = \text{Verkaufspreis} \div \text{Produktionskosten}$

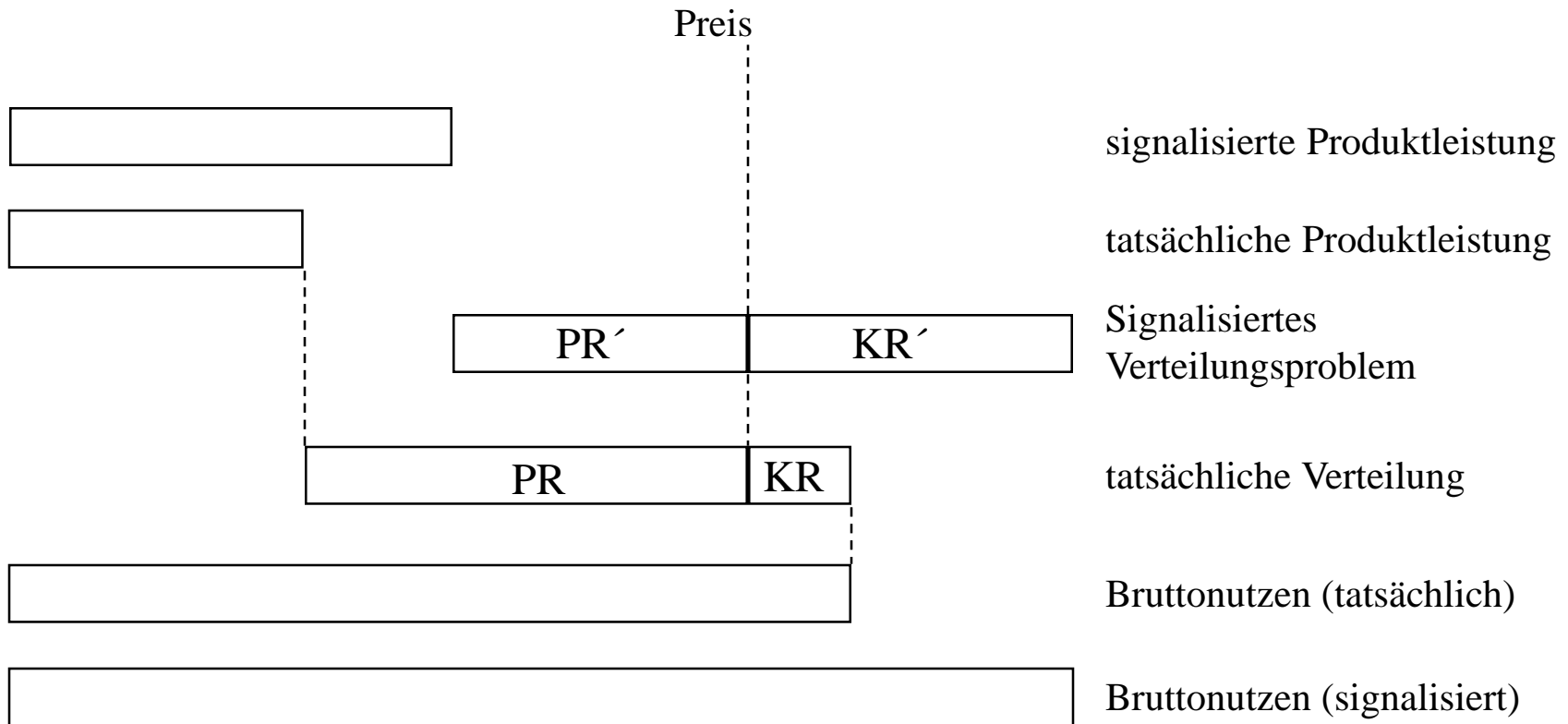
Inputleistung des Nachfragers: Verkaufspreis

Anteil des Nachfragers:  $\text{Konsumentenrente} = \text{max. Zahlungsbereitschaft} \div \text{Verkaufspreis}$

$$\frac{\text{Produzentenrente}}{\text{Produktionskosten}} = \frac{\text{Konsumentenrente}}{\text{Verkaufspreis}}$$

Gemäß dieser Regel erzielen Anbieter und Nachfrager die gleiche „Rendite“ in einer Transaktion.

# Verteilungsprobleme bei asymmetrischer Information



## Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

Ausgangspunkt ist die vom Anbieter signalisierte (vermeintliche) Produktleistung, die mit signalisierten Produktionskosten einhergeht bzw. auf Nachfragerseite einen signalisierten (erwarteten) Bruttonutzen bewirkt. Hieraus resultiert das signalisierte Verteilungsproblem bzw. die entsprechende Höhe des Wohlfahrtsgewinns, den der festgelegte Preis in eine gleich hohe Produzenten- und Konsumentenrente ( $PR'$  und  $KR'$ ) aufteilt.

Tatsächlich ist die Produktleistung aber geringer, weshalb die tatsächlichen Produktionskosten geringer und beim Nachfrager der tatsächliche Bruttonutzen kleiner ist. Bei gleichem Preis kommt es zu einer ungleichen Aufteilung des Wohlfahrtsgewinns bzw. die tatsächliche Produzentenrente ( $PR$ ) ist weitaus größer als die Konsumentenrente ( $KR$ ).

# Ethische Bewertung der Aufteilung des Wohlfahrtsgewinns (I)

Die Idee des „fairen Preises“ (pretium iustum, Thomas v. Aquin, 1225-1274) beinhaltet eine ethische Bewertung der Aufteilung des Wohlfahrtsgewinns. Sie ist juristischem Denken (heutzutage Beschäftigung mit dem „ungerechten“ Preis) und ökonomischem Denken prinzipiell fremd (geworden). Die Idee des fairen Preises (Preisfairness) spielt allerdings als Dimension bei Preisbewertung durch Nachfrager und als Determinante der Transaktions- bzw. Kundenzufriedenheit im Marketing (z.B. Relationship Marketing) eine Rolle.



# Ethische Bewertung der Aufteilung des Wohlfahrtsgewinns (II)

Ethische Bewertung der Aufteilung des Wohlfahrtsgewinns: Die Aufteilung wird als nicht fair angesehen, wenn sie durch Druck oder Ausnutzung von Unwissenheit zustande gekommen ist.

juristische Möglichkeiten der Anfechtung des Kaufvertrags, Wandelung oder Minderung des Kaufpreises: Nachträgliche Korrektur der unfairen Aufteilung.

aus Marketingsicht entsteht eine Unzufriedenheit des Kunden mit der Transaktion bzw. mit dem Preis (Preisunzufriedenheit), die sich in sinkender Kundentreue (Anbieterwechsel) und/oder negativer word-of-mouth niederschlagen kann.

# Minderung des Kaufpreises als nachträgliche Korrektur der Aufteilung des Wohlfahrtsgewinns

Minderung des Kaufpreises aufgrund einer mangelhaften Ware (§441 BGB): Der Kaufpreis wird prozentual um den Grad der Minderung reduziert.

$$P_{Minder} = \frac{P_{Mangel}}{P_{frei}} * P_{Kauf}$$

$P_{Minder}$  : geminderter Kaufpreis

$P_{Mangel}$  : Marktpreis (Schätzpreis) der Ware mit Mangel

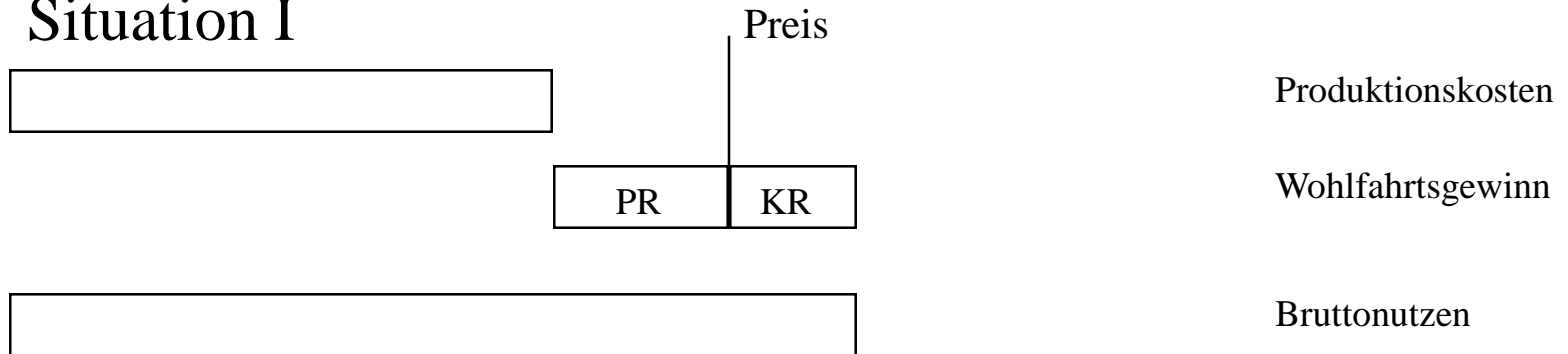
$P_{Kauf}$  : Kaufpreis

$P_{frei}$  : Marktpreis (Schätzpreis) der fehlerfreien Ware

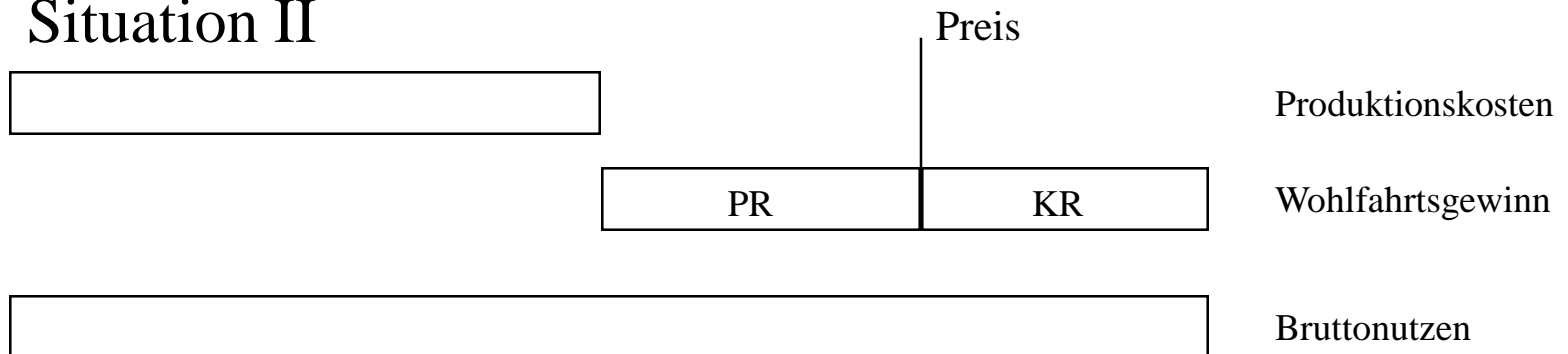
Wenn ein Nachfrager für die (vermeintlich) fehlerfreie Ware schon über dem Marktpreis gezahlt hat, bleibt diese „prozentuale Überzahlung“ auch bei der Minderung bestehen.

# Königsweg im Marketing

## Situation I



## Situation II





# Erläuterung zur vorangegangenen Folie

In der Situation II arbeiten Anbieter und Nachfrager besser zusammen (z.B. Abbau von Informationsdefiziten zwischen Anbieter und Nachfrager), so dass der Anbieter ein Produkt anbieten kann, das beim Nachfrager eine höhere Nutzenstiftung bewirkt, weshalb Preisbereitschaft steigt. Dadurch vergrößert sich der Wohlfahrtsgewinn, weshalb trotz höherem Preis Produzenten- und Konsumentenrente höher sind als in Situation I (win-win-Situation)

Voraussetzung für den Königsweg im Marketing: Der Bruttonutzen muss stärker steigen als die Produktionskosten.



## 1.2.3 Verteilungsprobleme innerhalb des Wertschöpfungsprozesses



# Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 1.2.3 behandelt das klassische Verteilungsproblem innerhalb der Wertschöpfungskette: die Aufteilung der Wertschöpfungsrente unter den am Wertschöpfungsprozess beteiligten Akteuren (Zulieferer, Weiterverarbeiter, Handel). Im Sinne einer dynamischen Betrachtung sind auch Veränderungen der Wertschöpfungsorganisation als Reflex des „Kampfes um die Vertriebsspanne“ zu sehen.

Lernziel: Verständnis für Verteilungsprobleme innerhalb der Wertschöpfungskette.



# Charakterisierung des Verteilungskonflikts

Analog zum Verteilungskonflikt zwischen Anbieter und Nachfrager um den Wohlfahrtsgewinn gibt es innerhalb des Wertschöpfungsprozesses eines Produkts, sofern dieser arbeitsteilig zwischen verschiedenen Unternehmen organisiert ist, einen Verteilungskonflikt.

Verteilungskonflikte innerhalb der Wertschöpfungskette beziehen sich auf die Aufteilung der sog. Wertschöpfungsrente (Wertschöpfungsgewinn). Dies wird plakativ auch als „Kampf um die Vertriebsspanne“ bezeichnet.

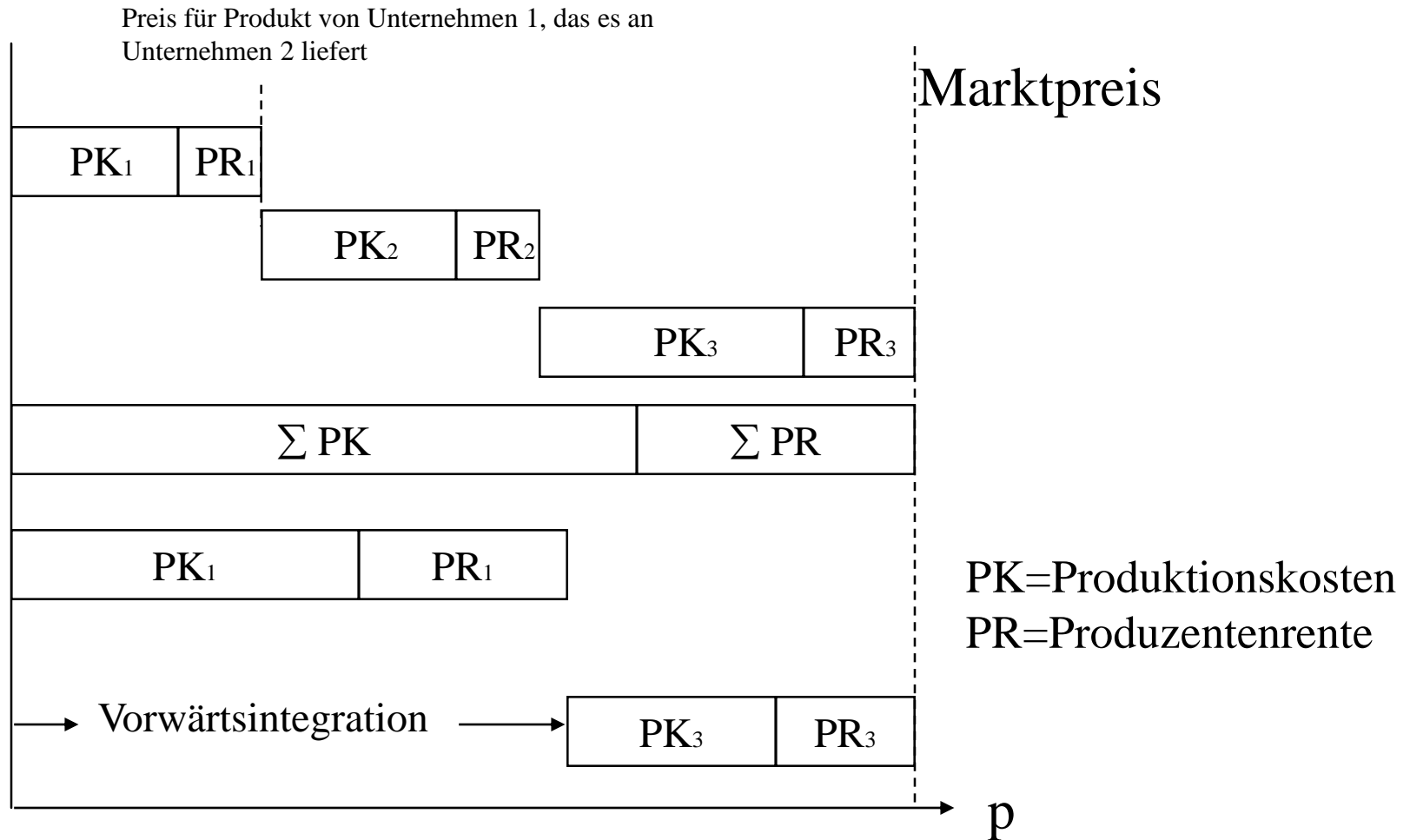
klassische Streitfelder: Hersteller-Handel; Zulieferer-Endhersteller (z.B. Automobilbereich)

# Definition der Wertschöpfungsrente

## Wertschöpfungsrente

- = Summe der Produzentenrenten
- = Verkaufspreis des Produkts an den Endverbraucher/Endkunden
- Summe aller Produktionskosten der an der Produktion beteiligten Akteure (Summe der Produktionskosten in der Wertschöpfungsorganisation)

# Verteilungsprobleme innerhalb des Wertschöpfungsprozesses



# Erläuterung zur vorangegangenen Folie (I)

Zunächst umfasst die Wertschöpfungsorganisation drei Unternehmen. (notiert als 1, 2, 3). Bei den jeweiligen Preisen und Produktionskosten (PK) erzielen die Unternehmen jeweils eine bestimmte Produzentenrente (PR).

Gedankenexperiment [erste vier Balken von oben]: Gelingt es bspw. Unternehmen 1, einen höheren Preis für sein Produkt (z.B. Bauteil des Endprodukts) gegenüber Unternehmen 2 durchzusetzen, erzielt Unternehmen 1 eine höhere Produzentenrente; kann Unternehmen 2 wiederum keinen höheren Preis gegenüber Unternehmen 3 durchsetzen, reduziert sich die Produzentenrente von Unternehmen 2, da dessen Produktionskosten (Zulieferteile von Unternehmen 1) ansteigen.

Die Wertschöpfungsrente bleibt gleich, es verändert sich aber deren Aufteilung auf die beteiligten Unternehmen.

## Erläuterung zur vorangegangenen Folie (II)

Veränderung des Szenarios [die beiden letzten Balken]:  
Jetzt übernimmt Unternehmen 1 die bisherigen Wertschöpfungsschritte von Unternehmen 2 und teilweise auch Wertschöpfungsschritte von Unternehmen 3. Durch diese Vorwärtsintegration, die zu höheren Produktionskosten bei Unternehmen 1 führt, fällt Unternehmen 2 aus dem Wertschöpfungsprozess heraus und Unternehmen 3 hat geringere Produktionskosten.

Bei dem zwischen Unternehmen 1 und 3 vereinbarten Preis erzielen Unternehmen 1 und 3 eine höhere Produzentenrente als in der Wertschöpfungsorganisation zuvor.

Die Konkurrenz um die Wertschöpfungsrente kann auch dazu führen, dass Unternehmen durch Vorwärts- oder Rückwärtsintegration ihrer bisherigen Wertschöpfungspartner nicht mehr Teil des Wertschöpfungsprozesses sind.

Es liegt eine Neuorganisation des Wertschöpfungsprozesses vor.



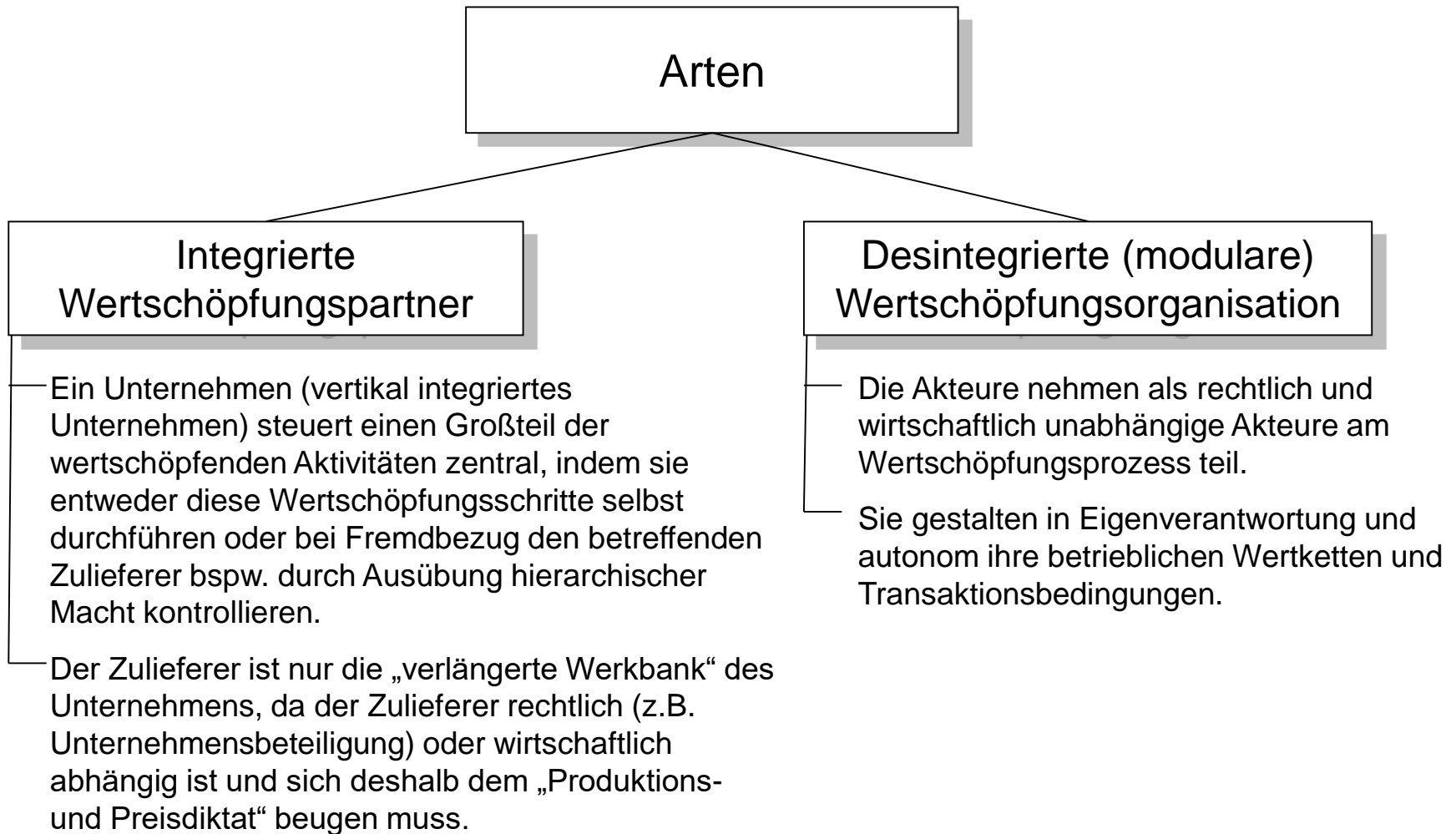
## Exkurs: Charakteristik der Wertschöpfungsorganisation

Die Wertschöpfungsorganisation beinhaltet das Zusammenspiel (Struktur; Beziehungen) aller Akteure, die Anteil an der Produktion und Distribution eines Produkts haben: Summe aller betrieblichen Wertketten und Aktivitäten.

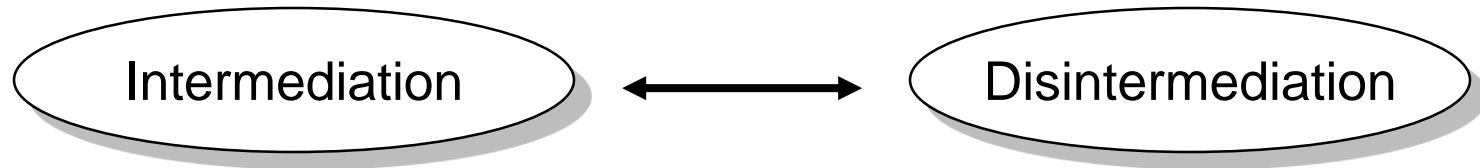
Hinweis: Die restlichen Folien bis zum Ende des Kapitels beinhalten eine Erweiterung der Verteilungsprobleme innerhalb des Wertschöpfungsprozesses. Ausgangspunkt ist das Konzept der Wertschöpfungsorganisation.



# Systematisierung von Wertschöpfungsorganisationen



# Intermediation und Disintermediation als entgegengesetzte Konzepte der Wertschöpfungsorganisation



- Wertschöpfungsketten fallen auseinander
- Konzentration der Anbieter auf einzelne wertschöpfende Aktivitäten
- Aufbau weniger, aber hoch spezialisierter Fähigkeiten im Rahmen einer wertschöpfenden Aktivität
- Zusammenarbeit vieler Partner

- Ausschaltung von Zwischenstufen in der Wertschöpfung
- Koordination verschiedener wertschöpfender Aktivitäten
- Aufbau von Fähigkeiten über die gesamte distributive Wertkette
- Zusammenarbeit mit wenigen Partnern

## Ergänzungen zur vorangegangenen Folie

Wortspiel:

Eine integrierte Wertschöpfungsorganisation führt zur Disintermediation, eine modulare Wertschöpfungsorganisation zu Intermediation.

Führt der Hersteller einen Direktvertrieb (z.B. E-Commerce) gegenüber dem Endverbraucher durch, was den Handel als bisherigen Absatzmittler bzw. Wertschöpfungspartner ausschaltet, liegt eine Disintermediation durch Vorwärtsintegration vor.

# Wertschöpfungsorganisation und Wertschöpfungsrente (I)

Prinzipiell gilt: Die Machtposition der Akteure in einer Wertschöpfungsstufe bestimmt die Aufteilung der Wertschöpfungsrente („der Mächtige erhält den Löwenanteil an der Wertschöpfungsrente“).

Es gibt aber mehrere Paradigmen, die diese obige Generalaussage präzisieren bzw. modifizieren:

- Paradigma des Markts;
- Paradigma der Differenzierung;
- Paradigma des Engpass-Managers;
- Paradigma der Wertschöpfungsintegration.

## Wertschöpfungsorganisation und Wertschöpfungsrente (II)

Paradigma des Markts: Es wird sich innerhalb einer (potentiellen) Wertschöpfungsorganisation diejenige Ausgestaltungsform durchsetzen, die die höchste Wertschöpfungsrente liefert.

Paradigma der Differenzierung: Es kann sich derjenige Akteur den Löwenanteil der Wertschöpfungsrente sichern, dessen Produktkomponente oder Dienstleistung das Endprodukt von Konkurrenzprodukten differenziert.

# Wertschöpfungsorganisation und Wertschöpfungsrente (III)

Paradigma des „Engpass-Managers“: Es kann sich derjenige Akteur den Löwenanteil an der Wertschöpfungsrente sichern, der den „Engpass“ in der Wertschöpfungskette managt. Im B2C ist das in der Regel der Handel, der mit den Leistungsentscheidungen festlegt, welche Herstellerprodukte am Point-of-Sale dem Nachfrager angeboten werden.

Paradigma der Art der Wertschöpfungsintegration: In integrierten Wertschöpfungsorganisationen ist der Verteilungskampf um die Wertschöpfungsrente dahingehend relativ gering, weil die integrierten („beherrschten“) Akteure relativ wenig Widerstand gegen das Preisdiktat des herrschenden Unternehmens aufbringen können (aber Möglichkeit des „goldenen Käfigs“).

# Wertschöpfungsorganisation und Wertschöpfungsrente (IV)

Königsweg zur Lösung der Verteilungsprobleme in der Wertschöpfungskette: Durch Arbeitsteilung, Spezialisierung und intelligente Organisationskonzepte (z.B. Industrie 4.0) werden die Produktionskosten (einschließlich der Transaktions- und Divergenzkosten) maximal gesenkt, so dass die Wertschöpfungsrente maximal wird: Etablierung eines Wertverbundsystems.





## 1.3 Kosten von Markttransaktionen



# Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 1.3 behandelt die Existenz von Transaktions- und Divergenzkosten in Transaktionen, wobei Transaktionskosten der Ausgangspunkt für ein eigenständiges Theoriegebäude (Transaktionskostentheorie) bilden. Auch in dieser Veranstaltung bilden Transaktions- und Divergenzkosten den Startpunkt für weiterführende Überlegungen (Funktionen des Handels und seine Veränderungen im Zeitalter des E-Commerce; Relationship Marketing). Zielsetzung dieses Kapitels ist, das Konzept der Transaktions- und Divergenzkosten zu verdeutlichen und diese Kosten zu systematisieren.

Lernziel: Verständnis für Transaktions- und Divergenzkosten.



# Charakteristik von Transaktionskosten (I)

Transaktionskosten umfassen alle (monetären und nicht-monetären) Kosten, die Anbieter und/oder Nachfrager bei der Anbahnung, Aushandlung und Abwicklung einer Transaktion entstehen, und

- die beim Anbieter nicht als Produktionskosten, sondern insbesondere als Marketingkosten „deklariert“ werden;
- die beim Nachfrager nicht zum Verkaufspreis oder nutzungsabhängigen Folgekosten rechnen.

Transaktionskosten sind „Betriebskosten des Wirtschaftssystem“ (Arrow: ) bzw. „Kosten der Markttransaktion („marketing costs“) (Coase).



## Charakteristik von Transaktionskosten (II)

Transaktionskosten beinhalten kein kostenrechnerisches Konzept, sondern lediglich eine Spezifizierung von bestimmten Kostenarten, die während einer Transaktionsbeziehung bzw. aufgrund einer Transaktionsbeziehung entstehen.

Transaktionskosten, die auf Anbieterseite entstehen, zählen in der Regel zu Verwaltungs-, Vertriebs- oder Marketingkosten. Sie lassen sich allenfalls im Sinne einer Vollkostenrechnung (Prozesskostenrechnung) einer einzelnen Transaktion zurechnen.

Transaktionskosten auf der Nachfragerseite besitzen oftmals keinen monetären Charakter.



# Ursachen für Transaktionskosten

Transaktionskosten entstehen, weil es keine perfekten Märkte gibt.

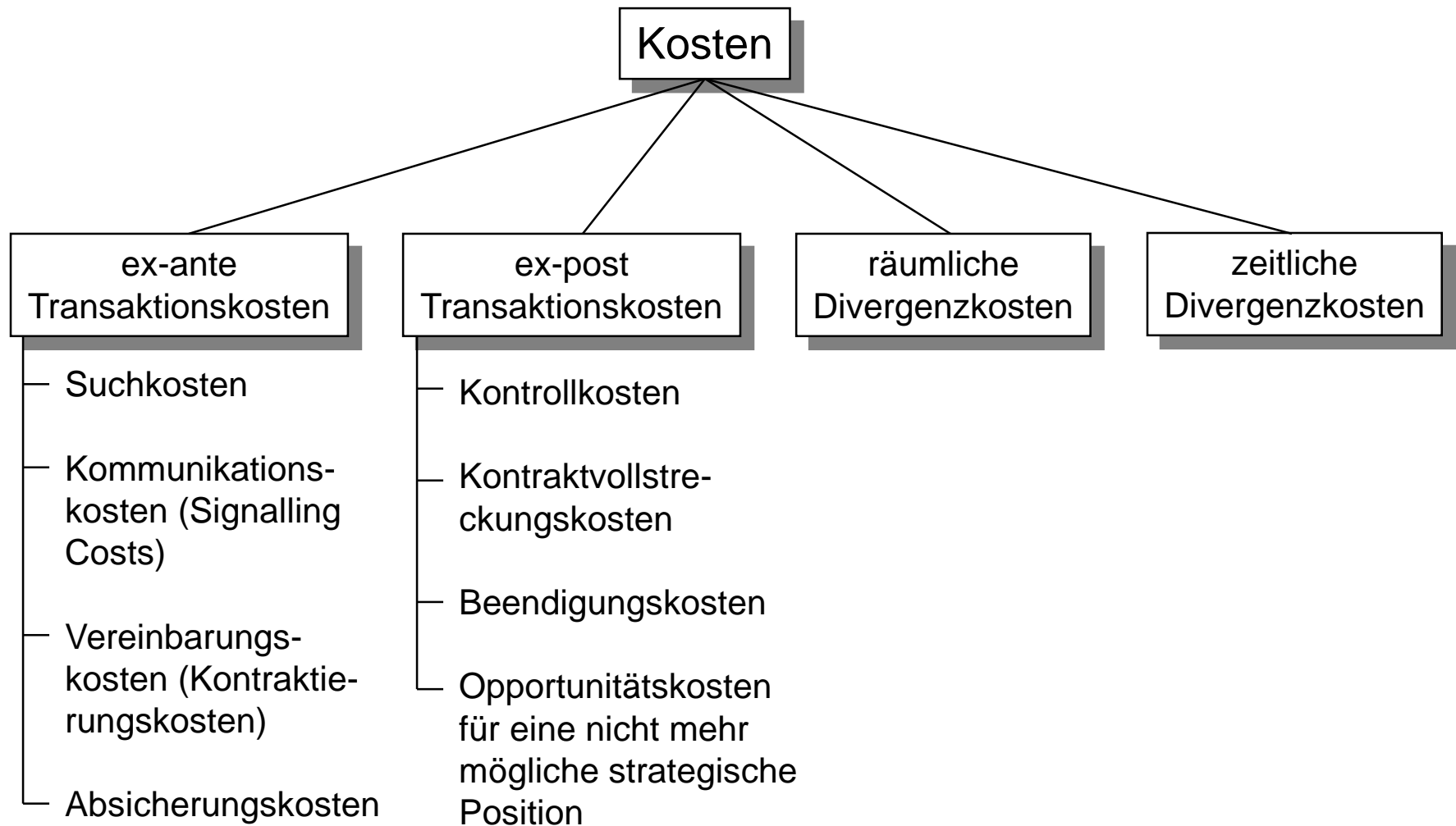
Anbahnung von  
Transaktionen

Durchführen von  
Transaktionen

Kontrollieren von  
Transaktionen



# Systematik von Transaktions- und Divergenzkosten (Übersicht)



# Charakteristik von Divergenzkosten

Räumliche Divergenzkosten entstehen dem Nachfrager, wenn er ein Produkt vom Ort der physischen Übereignung zum Ort des Konsums bringen muss („eigene Transportkosten“).

Zeitliche Divergenzkosten entstehen dem Nachfrager, wenn Zeitpunkt des Verbrauchs des Produkts (deutlich später) als der Zeitpunkt des Erwerbs ist („eigene Lagerhaltungskosten“).

Der Nachfrager muss neben dem Kaufpreis des Produkts zeitliche und räumliche Divergenzkosten tragen (effektiver Preis des Produkts).

Räumliche und zeitliche Divergenzkosten rechnen nicht zu den Transaktionskosten und bleiben häufig gänzlich außer Betracht (Kosten von Markttransaktionen = Transaktionskosten).

Auch der Anbieter hat räumliche und zeitliche Divergenzkosten zu tragen, die allerdings kostenrechnerisch zu Beschaffungs- bzw. Lagerhaltungskosten rechnen.

# Charakteristik von Transaktionskosten (I)

Suchkosten entstehen, um Transaktionspartner zu finden, und Informationen über Produktleistungen sowie offerierte Transaktionsbedingungen einzuholen und zu verarbeiten.

Screening Costs sind Kosten der Anbieter, um sich am Markt über potentielle Abnehmer kundig zu machen (Marktforschung).

Kommunikationskosten (Signalling Costs):  
Kosten, dem Transaktionspartner den eigenen Leistungswillen und die eigene Leistungsfähigkeit zu verdeutlichen: Aus Anbietersicht fällt hierunter vor allem die Werbung.





# Charakteristik von Transaktionskosten (II)

Das exogene Risiko in einer Transaktionsbeziehung führt dazu, dass ohne Absicht des Transaktionspartners die vereinbarte Transaktionsleistung nicht erbracht werden kann. In den Transaktionsverhandlungen ist zu klären, welcher Transaktionspartner welche Risiken übernehmen muss. Diese übernommenen Risiken müssen abgesichert werden, was Absicherungskosten (z.B. Versicherungsprämien) verursacht.

Beispiel: Prämien für eine Kreditausfallversicherung, die der Anbieter abschließt, um Zahlungsausfall von Kunden abzudecken. Abschluss einer Transportversicherung, um Schäden am Produkt während des Transports abzusichern.

## Charakteristik von Transaktionskosten (III)

Kontrollkosten (Monitoring Costs): Kosten zur Überprüfung, ob der andere Transaktionspartner seine vertraglichen Verpflichtungen erfüllt hat.

Beendigungskosten umfassen Kosten, die ein Transaktionspartner aufwenden muss, um eine Transaktionsbeziehung vorzeitig zu beenden (z.B. Konventionalstrafe, wenn eine Transaktionsbeziehung gekündigt und die vereinbarte Leistung nicht mehr erbracht wird).

# Charakteristik von Transaktionskosten (IV)

Opportunitätskosten für eine nicht mehr mögliche strategisch Option: Durch eine Transaktionsbeziehung ist man an einen Transaktionspartner gebunden und kann aufgrund von Engpassfaktoren (z.B. Produktion) mit anderen Transaktionspartnern keine Transaktionen mehr durchführen. Wäre eine andere Transaktionsbeziehung vorteilhafter, entstehen in Höhe der Differenz Transaktionskosten.



# Alternative Klassifizierung von Transaktionskosten: Agency Costs

Agency Costs sind diejenigen Transaktionskosten, die auf die Kosten aufgrund von Verhaltensunsicherheit bezogen auf die Transaktionspartner fokussieren.

## Monitoring Cost

Überwachungskosten, um opportunistisches Verhalten des Transaktionspartners entdecken zu können

## Kontraktierungskosten

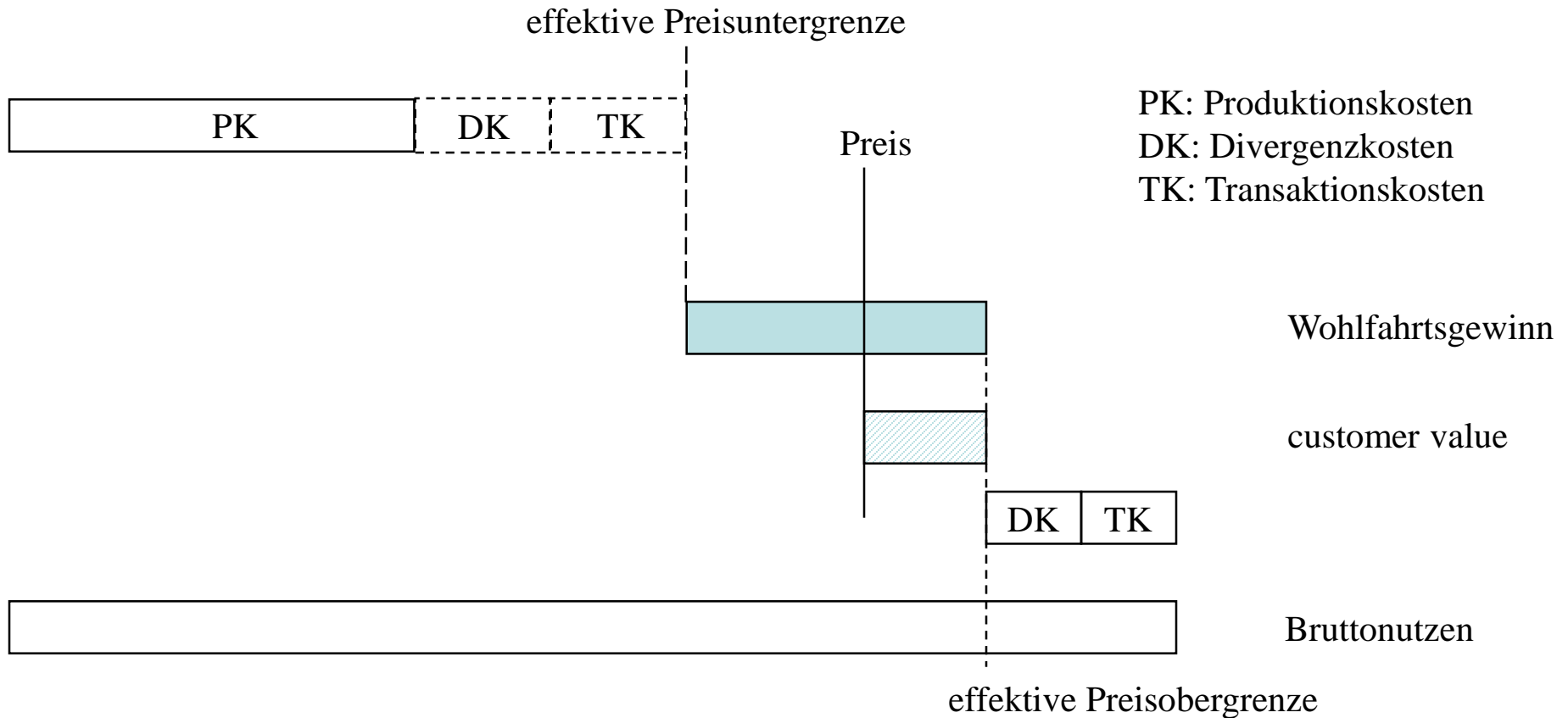
Kosten für die vertragliche Aushandlung der Transaktion (Reduzierung der Gefahr opportunistischen Verhaltens durch Vertragsgestaltung): Problem der ineffizienten Verträge

## Signalling-Costs

Kosten, dem Transaktionspartner zu signalisieren, dass man sich nicht opportunistisch verhalten will (kosten für Werbung, Reputationsaufbau oder Aussenden von Spence-Signalen)



# Marktreflex von Transaktions- und Divergenzkosten



# Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

Auf Anbieterseite erhöhen Transaktions- und Divergenzkosten die Produktionskosten, d.h. die effektive Preisuntergrenze steigt; auf Nachfragerseite reduzieren Transaktions- und Divergenzkosten den Bruttonutzen des Produkts, d.h. die effektive Preisobergrenze sinkt.

Je höher – bei gegebenen Produktionskosten – Transaktions- und Divergenzkosten sind, desto kleiner ist der Einigungsbereich (Höhe des Wohlfahrtsgewinns), was wiederum den Verteilungskampf um den Wohlfahrtsgewinn verschärft. Möglicherweise liegt kein positiver Einigungsbereich mehr vor (effektive Preisuntergrenze des Anbieters ist höher als die effektive Preisobergrenze des Nachfragers).



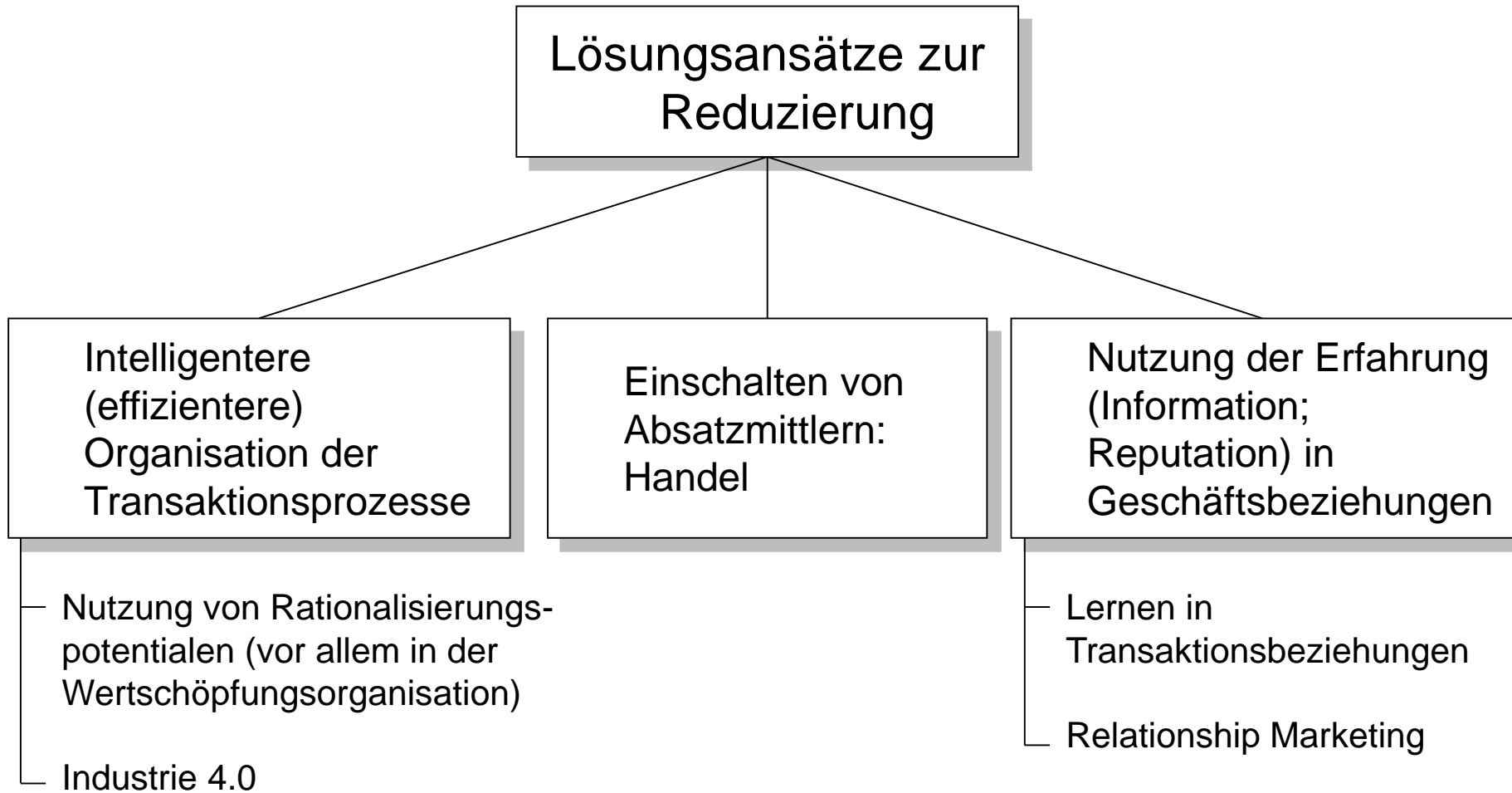
# Implikationen der Existenz von Transaktions- und Divergenzkosten (I)

Ziel einer effizienten Gestaltung von Transaktionsbeziehungen ist, die bei einer Transaktion anfallenden Kosten von Markttransaktionen (Transaktionskosten und Divergenzkosten) zu senken.

Transaktionen sind effizient, wenn sie eine Ausgestaltungsform („Transaktionsdesign“) aufweisen, bei der die Summe aus Produktions-, Transaktions- und Divergenzkosten minimal ist. Dann ist bei gegebenem Bruttonutzen der Wohlfahrtsgewinn maximal.



# Implikationen der Existenz von Transaktions- und Divergenzkosten (II)





## 1.4 Funktionen des Handels



# Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 1.4 klassifiziert die Funktionen, die der Handel als Absatzmittler bzw. Intermediär für die Anbieter und Nachfrager ausübt. Der Handel wird von den beiden Transaktionspartnern als weiterer Transaktionspartner aufgenommen, wenn dies für sie vorteilhaft ist. Dies impliziert, dass die Funktionen des Handels für Anbieter und/oder Nachfrager wert- bzw. nutzenstiftend und/oder kostenreduzierend sind. Der letztere Aspekt bezieht sich hierbei vor allem auf Transaktions- und Divergenzkosten. Voraussetzung dafür, dass der Handel für Anbieter und Nachfrager seine Funktion ausübt, ist, dass der Handel damit Gewinne erzielt. Diese win-win-win-Situation wird anhand einer graphischen Darstellung hergeleitet.

Die Ausführungen basieren auf einer Vorstellung des Handels „in der analogen Welt“. In Kapitel 3 werden Veränderungen durch das Internet dargestellt.

Lernziel: Kenntnisse der Funktionen des Handels als Institution und der Rahmenbedingungen für die Einschaltung des Handels als Absatzmittler.



# Charakteristik des Handels (I)

Handel = Fremd erstellte Sachleistung  
+  
Selbst erstellte Dienstleistung

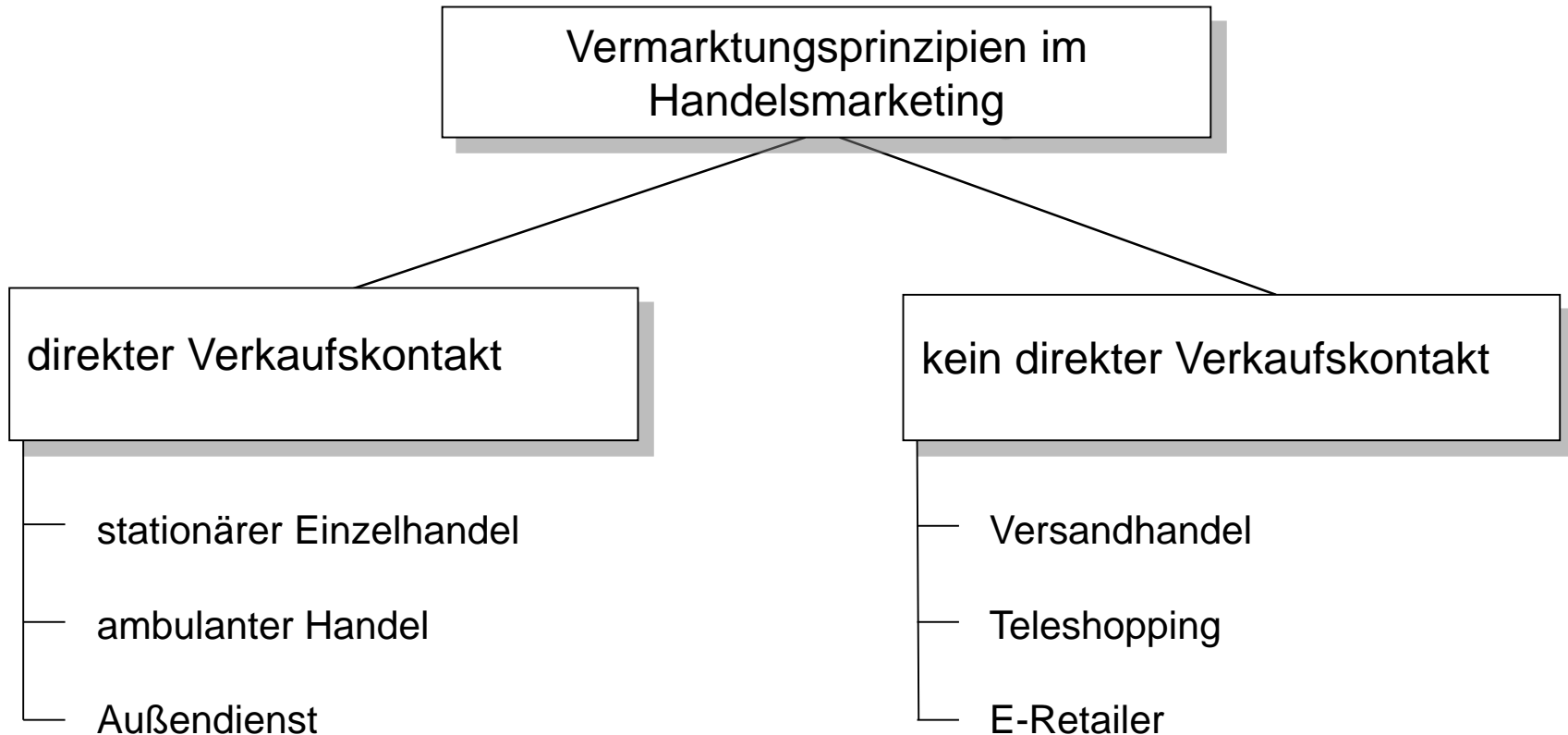
Der Handel vermarktet als wirtschaftlich und juristisch selbstständiger Akteur Produkte von Herstellern um eigenen Namen und auf eigene Rechnung (Absatz- und Preisrisiko) gegenüber dem Endverbraucher (Einzelhandel) oder gegenüber Einzelhändlern (Großhandel)

## Charakteristik des Handels (II)

Der Handel als Institution ist nicht auf Sachgüter beschränkt: Der Handel mit Dienstleistungen bedeutet, dass Rechte an der Inanspruchnahme einer Dienstleistung vermarktet werden (z.B. Reise): Der Hersteller erbringt beim Endverbraucher die Dienstleistung, der Handel tritt einen Teil seiner Erlöse aus der Rechtevermarktung an den Hersteller ab bzw. es verbleibt dem Handel eine „Vermittlungsprovision“.



# Charakteristik des Handels (III)



## Charakteristik des Handels (IV)

Im stationären Handel verfügt der Einzelhändler über eigene Betriebsstätten (Geschäfte; Handelsfilialen), im ambulanten Handel werden die Waren an wechselnden Standorten verkauft (Straßenhandel; Verkaufswagen) bzw. direkt beim Kunden „an der Haustür“ verkauft (Bofrost; Eismann).

Im Falle des Außendienstes setzt der Handel Verkaufsmitarbeiter (eigene Mitarbeiter; Handelsvertreter) ein, die ausgewählte Produkte aus dem Handelssortiment beim Kunden physisch präsentieren oder anhand von Präsentationsmaterialien vorstellen.

In allen drei Fällen liegt ein Wahrnehmungs- und Kommunikationskontakt mit physisch unmittelbar präsenten Elementen der Handelsorganisation (Waren; Verkaufsstättenatmosphäre; Mitarbeiter) vor; dies erlaubt dem Kunden eine reale sensorische Wahrnehmung der Produkte (physische Angebotspräsentation; „touch-and-feel“) sowie möglicherweise auch eine Verkaufsberatung als Face-to-Face-Kommunikation (Personal Selling).

# Charakteristik des Handels (V)

Im Versandhandel (Mail Order; Distanzhandel) findet eine Präsentation des Handelssortiments anhand von visuellen Unterlagen (Prospekt; Katalog; CD) statt und der Kunde gibt über Kommunikationsmedien (Bestellschein; Telefon; e-mail) eine Willenserklärung zum Kauf ab.

Im Teleshopping findet die Angebotspräsentation im Fernsehen in Form einer Show-Veranstaltung (Event- und Unterhaltungscharakter) statt.

Ein E-Retailer führt seine Angebotspräsentation im Internet (Website) durch.

In diesen Fällen liegt nur ein virtueller Verkaufskontakt zwischen Händler und Käufer über die Kommunikationsmedien vor.

# Die Existenz des Handels als Institution

Der Handel als Institution muss bestimmte Funktionen (Dienstleistungen) für Anbieter (Hersteller) und/oder Nachfrager erbringen, um seine Existenz zu „rechtfertigen“, d.h. damit Anbieter und Nachfrager ihn als Absatzmittler (Intermediär) in ihre Transaktionsbeziehungen aufnehmen. Ansatzpunkt hierfür sind die Funktionen des Handels.

Senkung von Transaktions- und/oder Divergenzkosten gegenüber einer direkten Transaktion zwischen Hersteller und Nachfrager

Zusätzliche Wertschöpfung (Nutzenstiftung aus Sicht der Nachfrager)



# Ausgangsüberlegung für die Existenz des Handels aufgrund seiner Funktionen (I)

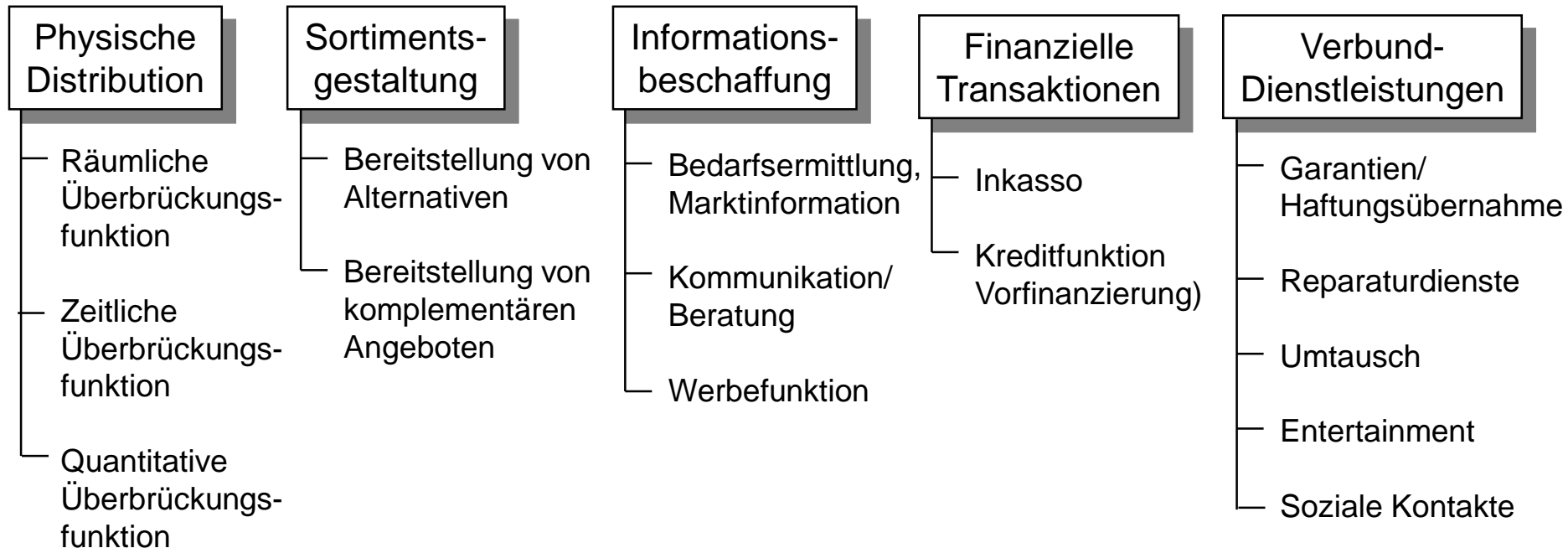
These: Die Funktionen des Handels führen zu einer Senkung der Transaktions- und Divergenzkosten bei Hersteller und/oder Nachfrager zu senken, sowie zur Nutzenstiftung eines Produkts beim Nachfrager.

Hinsichtlich der Kostensenkung wird im Folgenden immer die Situation „Einschaltung des Handels als Intermediär“ mit der Situation der direkten Transaktionsbeziehung zwischen Hersteller und Nachfrager (Direktvertrieb) bzw. mit der Situation, dass der Nachfrager direkt vom Hersteller die Produkte bezieht, verglichen.

# Ausgangsüberlegung für die Existenz des Handels aufgrund seiner Funktionen (II)

Eine Wertschöpfung durch den Handel liegt vor, wenn der Nachfrager *ceteris paribus* bereit ist, einen höheren Preis für ein Herstellerprodukt dem Handel zu bezahlen, als wenn er das Produkt beim Hersteller selbst beziehen würde.

# Funktionen des Handels: Übersicht



# Funktionen des Handels (I)

Räumliche Überbrückungsfunktion:  
Durch Economies of Scale (größere Chargen) fallen für den Transportweg vor allem „kleinvolumiger“ Waren zwischen Hersteller und Handel geringere Transportkosten pro Stück an, als wenn der Hersteller den Nachfrager direkt beliefern müsste bzw. der Nachfrager das Herstellerprodukt „vom Werk“ abholt.



## Funktionen des Handels (II)

Zeitliche Überbrückungsfunktion:  
Saisonale Produktion und nicht saisonaler Konsum:  
Ausgleich durch den Handel.

Ausgleich durch Lagerhaltung  
des Handels:  
Economies of Scale bei  
Lagerhaltung gegenüber dem  
Nachfrager

Internationale Beschaffung



## Funktionen des Handels (III)

### Ergänzung zur physischen Distribution: Internationale Beschaffung des Handels

Der Handel besitzt durch bessere Marktkenntnisse und günstigere Bezugspreise Beschaffungsvorteile gegenüber dem Nachfrager.

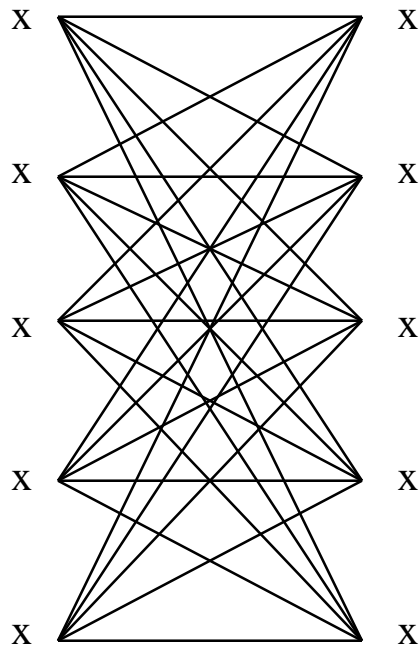
Der Nachfrager würde ohne den Handel bestimmte Produkte nicht erhalten, da er den ausländischen Hersteller nicht kennt (Schaffung von Wertschöpfung durch Entstehen von Bruttonutzen) oder er müsste einen höheren Preis bezahlen.

# Baligh-Richartz: quantitative Überbrückungsfunktion (I)

## Kontakte ohne Handel

Nachfrager  
 $m=5$

Anbieter  
 $n=5$

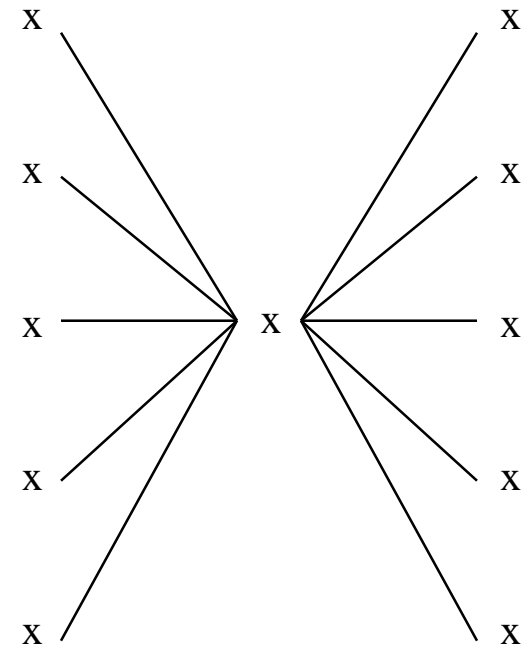


$$m \cdot n = 25$$

## Kontakte mit Handel

Nachfrager  
 $m=5$

Anbieter  
 $n=5$



$$m+n=10$$

Kontaktreduktion:

$$m \cdot n - (m+n) = 15$$



# Baligh-Richartz: quantitative Überbrückungsfunktion (II)

m	n	m*n	m+n	(m*n)-(m+n)
3	3	9	6	3
5	5	25	10	15
10	10	100	20	80
100	100	10.000	200	9800
100	1000	100.000	1.100	98.900
...	...	...	...	...



## Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

Gibt es  $m$  Hersteller und  $n$  Nachfrager müssten  $m \times n$  Beziehungen für Markttransparenz hergestellt werden: Jeder Nachfrager hat sich bei jedem Anbieter informiert bzw. jeder Anbieter hat jeden Nachfrager mit seinem Produkt kontaktiert.

Durch Einschaltung des Handels lässt sich die Anzahl der Beziehungen für Markttransparenz auf  $m+n$  reduzieren: Insgesamt fallen dadurch weniger Transaktionen und damit auch Transaktionskosten an.



## Funktionen des Handels (IV)

Qualitative Überbrückungsfunktion: Handel nimmt eine Sortimentsbildung für den Nachfrager vor.

### Bereitstellung von Alternativen

Bei individuellen Transaktionen wäre nicht jeder Nachfrager bereit, sich bei jedem Anbieter zu informieren; dadurch würden für den Nachfrager suboptimale Transaktionen stattfinden.

Durch den Handel liegt dem Nachfrager aber ein viel größeres Angebot zur Auswahl vor: Es besteht die Möglichkeit zur besseren Entscheidung (Erhöhung des Bruttonutzens, da der Nachfrager bessere Produkte als bei eigener Suche findet).

Wertschöpfung entsteht, wenn Nachfrager bereit sind, ein attraktiveres Sortiment mit einem höheren Produktpreis zu honorieren.

# Funktionen des Handels (V)

## Bereitstellung komplementärer Angebote:

In der Regel will der Nachfrager nicht nur ein einzelnes Produkt beschaffen, sondern ein Konsumproblem lösen (z.B. Versorgung des täglichen Bedarfs). Was eine Beschaffung einer Vielzahl heterogener Waren erfordert: Wertschöpfung des Handels durch Zusammenstellung optimaler Problemlösungen durch Kombination von verschiedenen, komplementären Produkten (Übernahme der Konstruktion von Problemlösungen durch Handel).



## Funktionen des Handels (VI)

Wertschöpfung entsteht durch die Bereitstellung komplementärer Angebote, wenn die Konstruktion von Problemlösungen beim Nachfrager zur Reduzierung von Kaufrisiken oder Verringerung von Suchzeiten führt, und dies der Nachfrager durch die Akzeptanz höherer Verkaufspreise honoriert.

Der erste Aspekt erfordert ein hohes Marktwissen des Handels (welche Problemlösungen für welche Zielgruppen?), damit eine Risikoreduzierung und / oder Verringerung der Suchzeiten von den Nachfragern empfunden wird.

## Funktionen des Handels (VII)

Komplementäre Angebote und One-Stop-Shopping:  
Im One-Stop-Shopping erwirbt der Nachfrager in einem Einkaufsgang alle Produkte, die er in nächster Zeit benötigt. Komplementäre Angebote im Handel ermöglichen dem Nachfrager dieses One-Stop-Shopping, zumindest bei Waren des täglichen Bedarfs oder anderen Produktkategorien (z.B. Textilien, Handwerks-, Gartenbedarf). Dadurch reduzieren sich für den Nachfrager räumliche Divergenzkosten und Suchkosten.



## Funktionen des Handels (VIII)

### Bedarfsermittlung/Marktinformationen

Handel hat den unmittelbaren Kundenkontakt und besitzt deshalb bessere Informationen über das Nachfragerverhalten als der Hersteller (Kaufgewohnheiten; Trends). Dies gilt vor allem, seit durch Scanner-Kassen die Datenerfassung des Nachfrageverhaltens im Handel einfach geworden ist.

Diese Informationen kann der Handel dem Hersteller zur Verfügung stellen (Einsparung von Screening-Kosten beim Hersteller) bzw. diese Informationen sind Grundlage einer effizienteren Zusammenarbeit bzw. eines Wertverbundsystems zwischen Handel und Hersteller (Efficient Consumer Response-Konzept - geringere Logistikkosten zwischen Hersteller und Handel sowie Chance zur Entwicklung nutzenstärkerer, d.h. höherpreisigerer Produkte).



# Funktionen des Handels (IX)

Kommunikations- und Beratungsfunktion: Eine direkte Kommunikation zwischen Hersteller und Nachfrager gestaltet sich möglicherweise schwierig.

Inkompatible Sprache:  
Handel übersetzt (Fachchinesisch) des Herstellers im Beratungsgespräch in Alltagssprache, die dem Nachfrager verständlich ist: bessere Beratungsleistung

Economies of Scale bei der Beratung eines Nachfrager durch den Handel:  
Für den Hersteller wäre die Kundenberatung vor allem bei niedrigpreisigen Produkten kostenrechnerisch „zu teuer“.

## Funktionen des Handels (IV)

### Werbefunktion des Handels:

Handel besitzt gegenüber dem Hersteller bei Kundenberatung eine höhere Reputation (häufigerer Kundenkontakt, keine Favorisierung eines spezifischen Herstellerprodukts) und eine höhere Beratungskompetenz (größeres Sortiment aus substitutiven und komplementären Produkten).



## Funktionen des Handels (IV)

Wertschöpfung durch die Werbefunktion: Höhere Reputation und Beratungskompetenz führen bei den Nachfragern zu einer stärkeren Reduzierung des Risikos bei Kaufentscheidungen als dies bei Herstellern möglich ist. Eine Reduzierung des Risikos ist gleichzusetzen mit einer Erhöhung der Nutzenstiftung = höhere Preisbereitschaft: Wertschöpfung des Handels

# Funktionen des Handels (IV)

## Kreditfunktion des Handels

Hersteller wird vom Handel bezahlt, bevor ein Konsum des Produkt stattfindet bzw. der Nachfrager das Produkt gekauft hat: Dadurch erhält der Hersteller zeitlich früher einen Cash Flow („Entlohnung vor Konsum“)

Darüber hinaus kann Handel dem Nachfrager einen Konsumentenkredit einräumen bzw. Teilzahlungen gewähren: Hier hat der Handel “Economies of Scales“ bei Kreditgewährungen gegenüber individuellen Transaktionen zwischen Hersteller und Nachfrager.



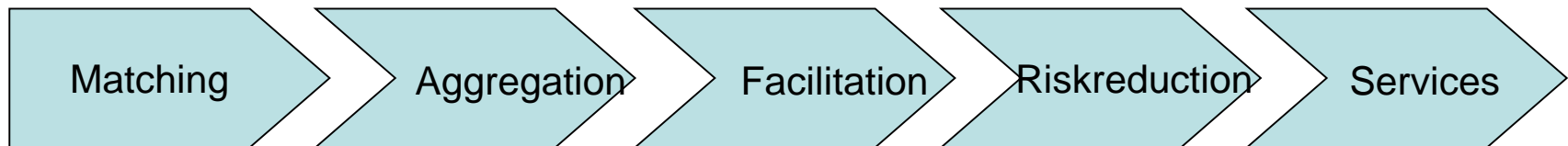
## Funktionen des Handels (IV)

Verbunddienstleistungen führen zu einem „System Selling“ der Herstellerprodukte (Zusatzleistungen zum Herstellerprodukt) bzw. zu einem „Added Value“ der Herstellerprodukte.

Eine Wertschöpfung durch den Handel liegt vor, wenn der Nachfrager *ceteris paribus* bereit ist, einen höheren Preis für ein Herstellerprodukt dem Handel zu bezahlen, als wenn er das Produkt beim Hersteller selbst beziehen würde.



# Alternative Systematisierung der Handelsfunktionen



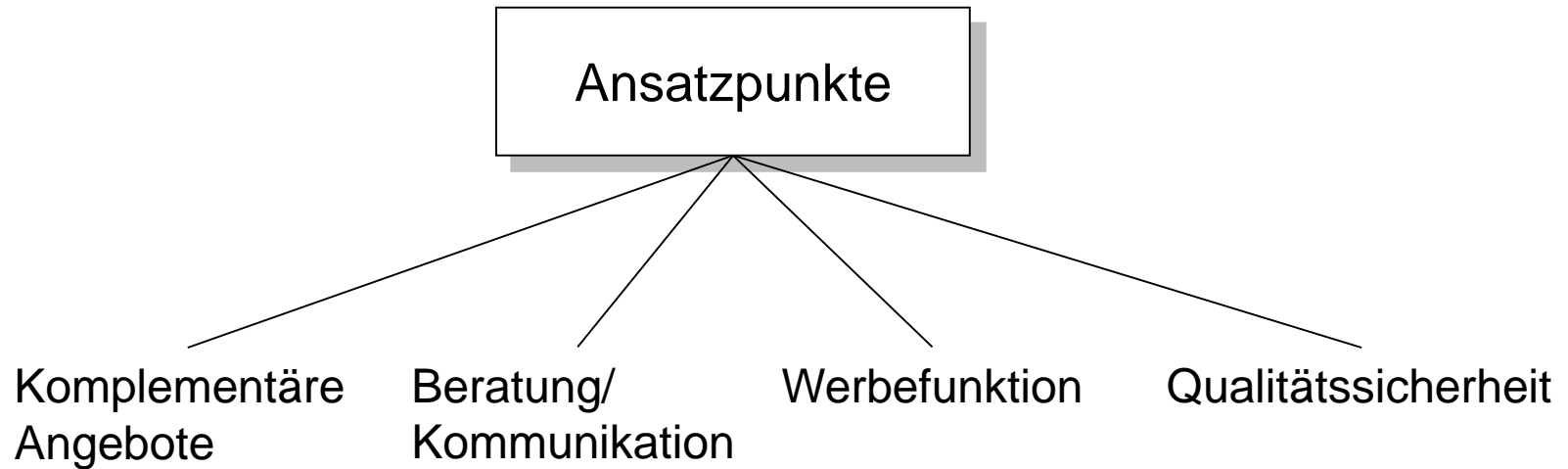
## Matching-Funktion des Handels:

Handel führt geeignete Transaktionspartner auf Hersteller- und Nachfragerseite mit geringen Transaktionskosten oder höherer Nutzenstiftung zusammen.

## Facilitation-Funktion des Handels:

Handel erleichtert auf Nachfragerseite die Kaufentscheidung und auf Herstellerseite die Vermarktung der Produkte.

# Risk Reduction-Funktion





## Risikoreduktion durch den Handel:

Händler kann es sich nicht erlauben, „schlechte Waren“ anzubieten, da er ansonsten seine aufgebaute Reputation verliert. Er hat dadurch ein Interesse an qualitativ guten Waren.

In der Praxis werden viele Handelsfunktionen unter dem Begriff „Convenience“ zusammengefasst:

Attraktive Sortimentszusammenstellung,  
Beratung/Kommunikation, Risikoreduzierung,  
Entertainment

Für diese „Convenience“ sind zumindest manche Nachfrager (Convenience Shopper) bereit, einen Preisaufschlag zu bezahlen.

Problem der Convenience-Funktion des Handels:  
Nachfrager empfinden für Convenience-Aspekte keine  
so große Nutzenstiftung mehr.

Nachfrager mit geringem Kaufrisiko  
(Experten, geringe Qualitätsanforderungen)  
haben keine Wertschätzung gegenüber der  
Risikoreduzierungsfunktion des Handels:  
Präferenz für niedrigpreisige  
Handelsbetriebsformen (Verbrauchermarkt;  
factory-outlet-Center): sog. preishybrider  
Käufer

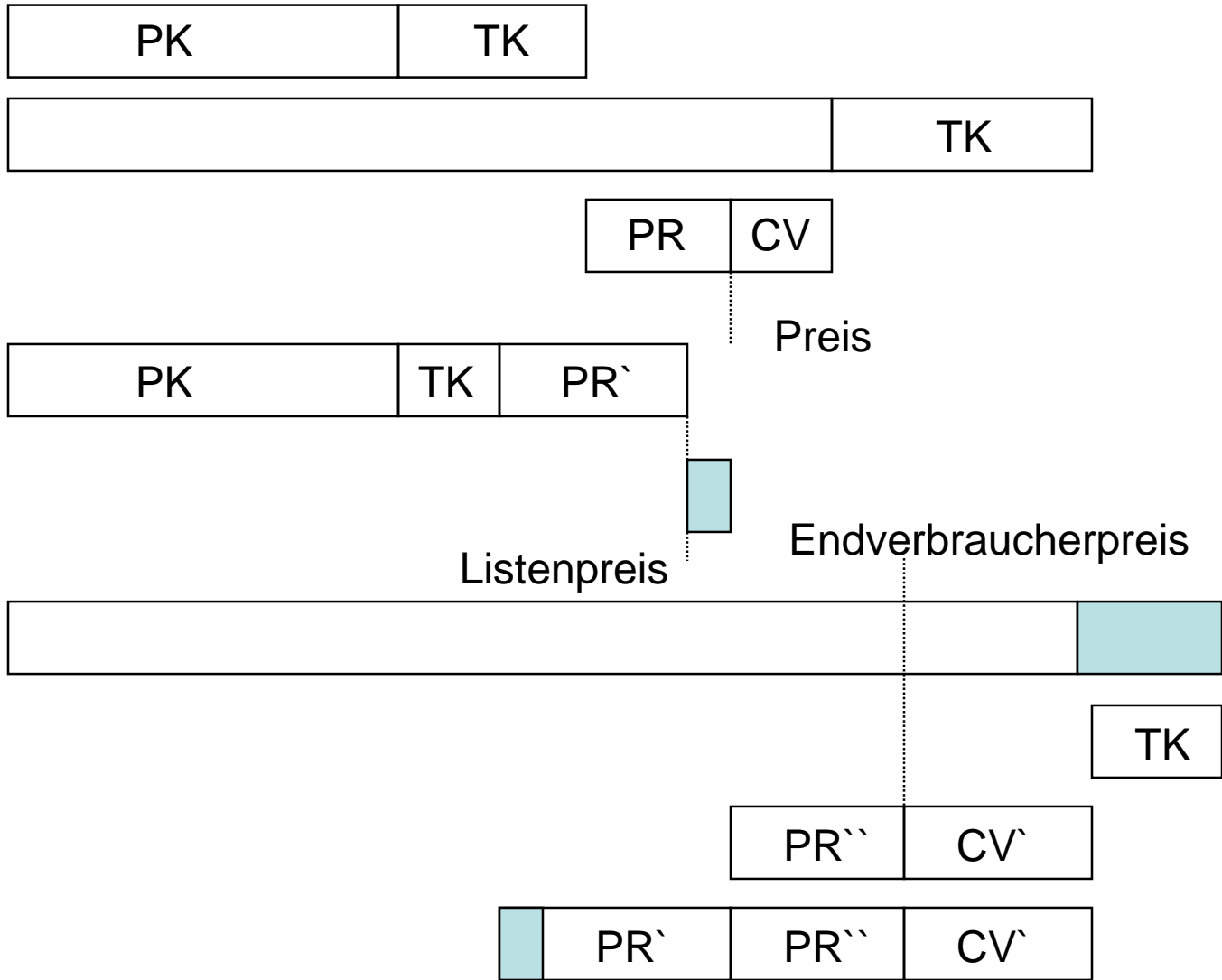
Einkauf im Internet (E-Commerce)  
bietet alternative Convenience-  
Erlebnisse

# Vorbemerkungen zur folgenden Folie

Die folgende Graphik belegt die sog. „Produktivität des Handels“. Es wird graphisch gezeigt, dass es für Hersteller und Nachfrager vorteilhaft ist, den Handel in die Transaktionsbeziehung aufzunehmen, um von den Handelsfunktionen zu profitieren. Ferner ist es auch für den Handel vorteilhaft, diese Handelsfunktionen auszuüben, da er eine positive Produzentenrente erzielt.



# Produktivität des Handels



Wohlfahrtsgewinn  
ohne Handel

Produzentenrente  
mit Handel

Kosten des  
Handels

Erhöhung des  
Bruttonutzens

Transaktionskosten  
mit Handel

Wohlfahrtsgewinn  
mit Handel

# Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (I)

Die ersten drei „Balken von oben“ zeigen die Situation ohne Handel, d.h. einer direkten Transaktionsbeziehung zwischen Hersteller und Nachfrager. Der entstandene Wohlfahrtsgewinn wird durch den Preis, den Hersteller und Nachfrager aushandeln in die Produzentenrente des Herstellers (PR) und in den Customer Value (CV) des Nachfragers aufteilt. Dies ist die Referenzsituation für die Situation mit Handel.

Wird der Handel eingeschaltet, verringern sich für den Hersteller die Transaktionskosten (TK – 4. Balken von oben) verglichen mit der Situation ohne Handel (1. Balken).

Verkauft der Hersteller sein Produkt an den Handel zum Listenpreis, erzielt der Hersteller eine höhere Produzentenrente ( $PR'$ ) als ohne den Handel (Vergleich 4. Balken mit 1. Balken).

Obwohl der Hersteller für sein Produkt beim Handel einen niedrigen Preis (Listenpreis) als bei einem Verkauf an den Nachfrager erzielt, ergibt sich für den Hersteller eine höhere Produzentenrente ( $PR' > PR$ ), da der Hersteller durch die Handelsfunktionen Transaktionskosten einspart.

## Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (II)

Aus Sicht des Nachfragers erhöht sich bei Einschaltung des Handels sein Bruttonutzen (Vergleich 6. Balken mit 2. Balken) und es sinken seine Transaktionskosten (TK – Vergleich 6. Balken mit 2. Balken). Obwohl der Nachfrager beim Handel einen höheren Endverbraucherpreis bezahlen muss, verglichen mit dem Einkauf beim Hersteller, erzielt der Nachfrager einen höheren Customer Value (Vergleich 6. Balken mit 3. Balken):  $CV' > CV$ .

Sicht des Handels: Die Produzentenrente des Handels ( $PR''$ ) ergibt sich aus der Differenz „Endverbraucherpreis minus Listenpreis“ abzüglich der Kosten des Handels für die Erbringung seiner Handelsfunktionen (5. Balken). Die Produzentenrente ist positiv, folglich lohnt es sich für den Handel, seine Handelsfunktionen zu erbringen.

# Implikationen der Produktivität des Handels

Win-win-win-Situation durch Einschaltung des Handels: Selbst wenn dem Handel für die Ausübung seiner Funktionen Kosten entstehen, die den Wohlfahrtsgewinn verringern, kann sich für alle drei Parteien eine vorteilhaftere Situation als ohne Handel ergeben (höhere Produzentenrente für Hersteller, höhere Konsumentenrente für Nachfrager; Produzentenrente für Handel).





# Grenzen der Einschaltung des Handels (I)

Der Handel wird von Hersteller und/ oder Nachfrager nur dann als Absatzmittler eingeschaltet, wenn sich beide besser stellen:

Die eingesparten Transaktionskosten beim Hersteller dürfen nicht durch einen niedrigen Listenpreis wieder „aufgefressen“ werden: Im Vergleich zum Verkaufspreis bei direkter Transaktionsbeziehung zwischen Hersteller und Nachfrager darf der Listenpreis nicht „allzu niedrig“ sein.

Beim Nachfrager dürfen die Bruttonutzensteigerung und die eingesparten Transaktionskosten durch einen hohen Endverbraucherpreis nicht „vernichtet“ werden: Im Vergleich zum Verkaufspreis bei direkter Transaktionsbeziehung zwischen Hersteller und Nachfrager darf der Endverbraucherpreis nicht „allzu hoch“ sein.

Der Handel wird als Absatzmittler von Hersteller und Nachfrager nur dann eingeschaltet, wenn der Handel mit seiner Handelsspanne (Differenz Endverbraucherpreis und Listenpreis) „im Rahmen“ bleibt, so dass „ausreichend“ Produzentenrente und Customer Value für Hersteller und Nachfrager verbleibt.

## Grenzen der Einschaltung des Handels (II)

Der Handel wird nur dann in die Transaktionsbeziehung zwischen Hersteller und Nachfrager einsteigen, wenn die Differenz zwischen Endverbraucherpreis und Listenpreis, d.h. seine Handelsspanne größer als seine Kosten für die Erbringung seiner Handelsfunktionen ist:  $PR'' > 0$ .

---

## 2. Relationship-Marketing und Customer Relationship Management



# Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 2 beschäftigt sich mit dem (Customer) Relationship Management, das einen spezifischen Typus einer Transaktionsbeziehung („Geschäftsbeziehung“; Kundenbeziehungsmanagement; „Kundenpflege“) darstellt. Dieser Marketingansatz besitzt im B2B und B2C große Bedeutung, wenn eine Bindung zwischen Hersteller und Abnehmer über mehrere (viele) Transaktionsepisoden hinweg aufgebaut werden soll. Das (Customer) Relationship Management stellt damit das Pendant zur Markenbindung (Branding) in anonymen Massenmärkten des B2C dar.

Lernziel ist, den Inhalt und die Ausgestaltungsformen des (Customer) Relationship Managements zu verstehen.



## 2.1. Transaktionstypen zwischen Hersteller und Abnehmer



# Lernziele der Veranstaltung

Abschnitt 2.1 systematisiert Transaktionsbeziehungen, wobei das Relationship Management einen spezifischen Typus darstellt. Im Einzelnen wird eine Systematik von Transaktionsbeziehungen nach dem Koordinationsmechanismus und nach der Orientierung der Transaktionspartner vorgestellt.

Lernziel ist, verschiedene Transaktionstypen nach ihren bestimmenden Merkmalen unterscheiden zu können.



# Vorbemerkungen

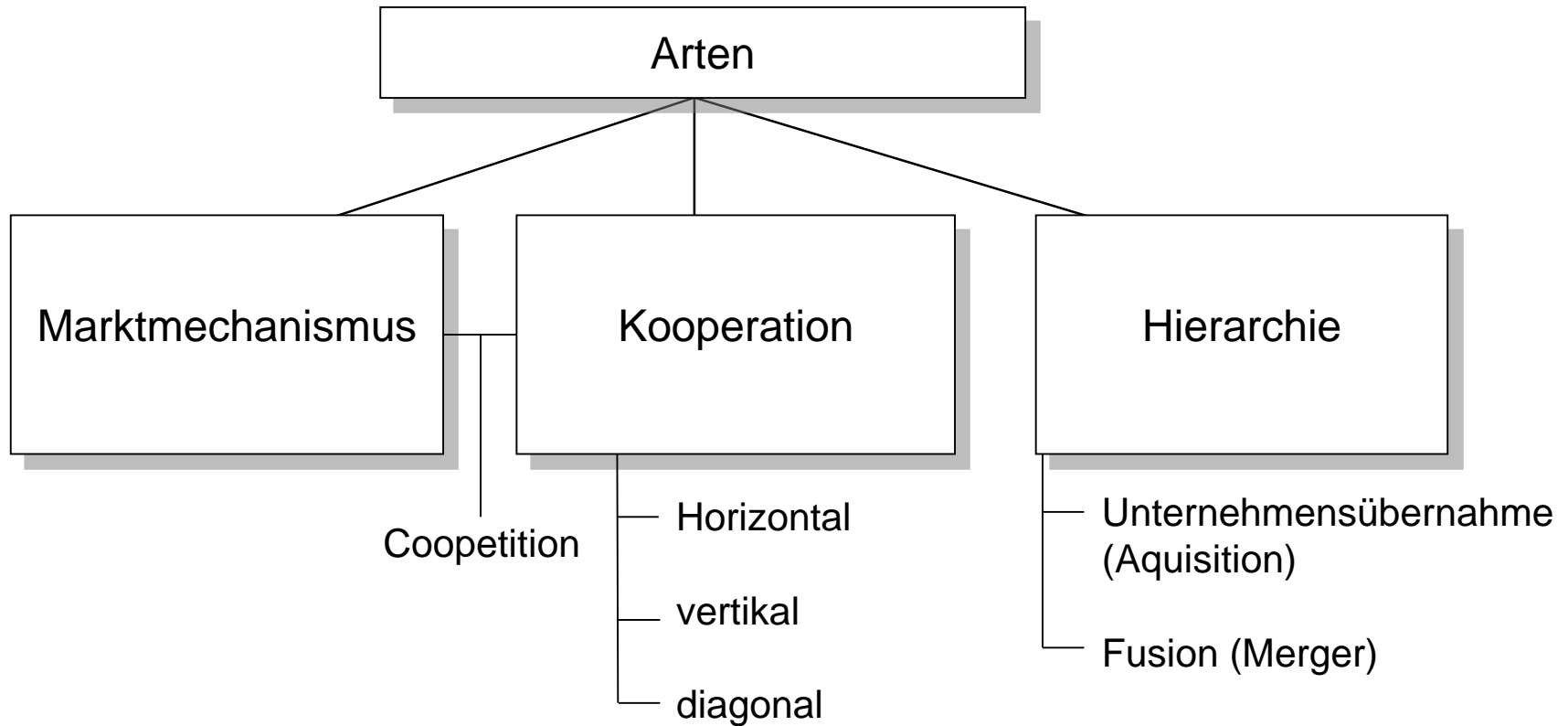
Transaktionstypen beschreiben typische Vermarktungssituationen (Transaktionsbeziehungen) von Produkten, die mit spezifischen Rahmenbedingungen, Macht-, Informations-, Rollenbeziehungen und Zielsetzungen der Transaktionspartner sowie Marketing-Konzepten oder Organisationskonzepten im Vertrieb verbunden sind.

Systematisierungsansätze sind:

- Koordinationsmechanismus zwischen den Transaktionspartnern (Marktmechanismus, Kooperation, Hierarchie);
- Orientierung (strategische Zielsetzung) der Transaktionspartner (Transaction versus Relationship Orientierung).



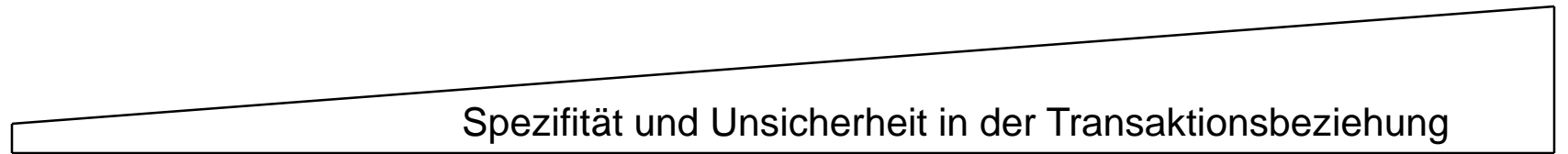
# Koordinationsmechanismen zwischen Transaktionspartnern





# Koordinationsmechanismen in Transaktionsbeziehungen

Bei



Marktliche Einzelkontrakte

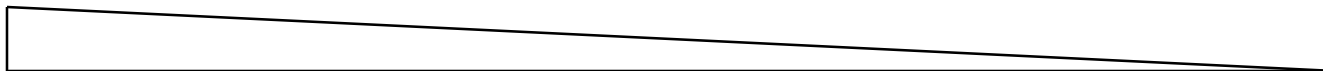
Rahmenvereinbarungen

Marktnahe vertragliche Bindungen (Netzwerk)

Hierarchische vertragliche Bindungen

Eigenerstellung

Markt



Kooperation



Hierarchie



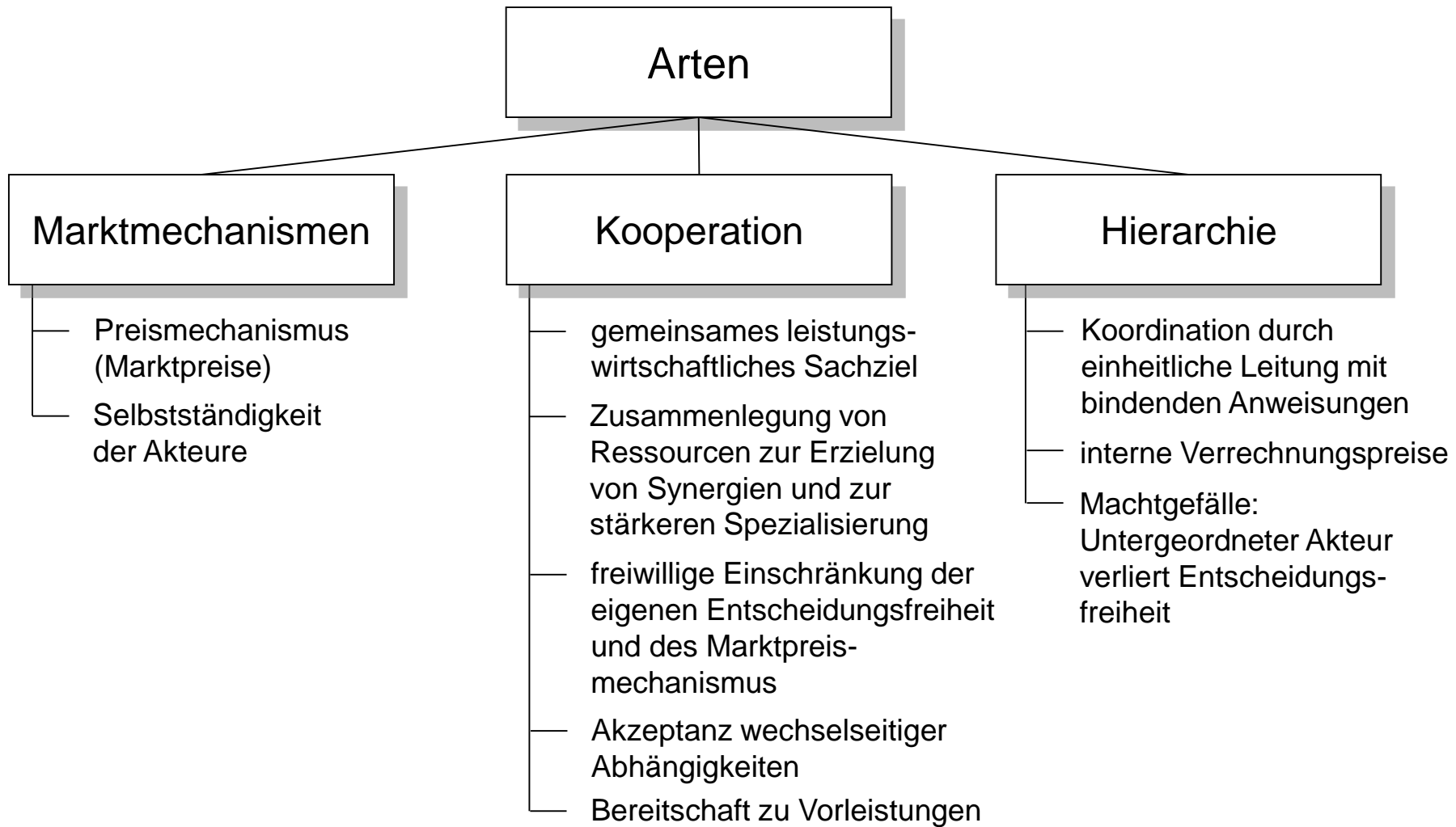
## Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

Es sind fünf verschiedene Transaktionstypen spezifiziert, die sich durch eine unterschiedliche Kombination von Marktmechanismus, Kooperationsdenken und Hierarchie auszeichnen.

Die Determinanten, welchen Transaktionstypus die Transaktionspartner wählen (bevorzugen), sind die (exogene und endogene) Unsicherheit der Transaktionspartner [siehe Informationsökonomie – Einführung in das Marketing, Kapitel 1] und die Spezifität (Individualisierungsgrad) des Transaktionsobjekts zu sehen.



# Charakterisierung der Koordinationsmechanismen (I)



# Charakterisierung der Koordinationsmechanismen (II)

Der Marktmechanismus impliziert eine Koordination der Transaktionspartner über das freie Spiel von Angebot und Nachfrage (Preismechanismus).

Kooperation beinhaltet eine auf freiwilliger Basis geregelte Zusammenarbeit der Transaktionspartner, wobei sie etwaige Einschränkungen in der eigenen Handlungsfreiheit freiwillig eingehen.

Hierarchie bedeutet, dass die Koordination der „Transaktionspartner“ auf einer Unterordnung eines der Akteure im Rahmen eines formalen Machtgefälles (z.B. Kapitalmehrheit) beruht.



# Charakterisierung der Koordinationsmechanismen (III)

In marktlichen Einzelkontrakten finden sich für jede Transaktion Anbieter und Nachfrager neu und handeln jeweils die betreffenden Transaktionsbedingungen aus.

In Rahmenvereinbarungen handeln Anbieter und Nachfrager für einen bestimmten Zeitraum (z.B. ein Jahr) bestimmte Rahmenbedingungen (z.B. Bandbreite der Verkaufspreise; gesamte Liefermenge; Qualität) aus, die dann für die jeweiligen Transaktionen innerhalb des Vertragszeitraums gültig sind oder nur noch innerhalb der Bandbreite festgelegt (z.B. Tagespreisklausel im B2B), ausgehandelt oder spezifiziert (z.B. Liefermenge) werden.



# Charakterisierung der Koordinationsmechanismen (IV)

In marktnahen vertraglichen Bindungen gehen die vertraglichen Vereinbarungen zwischen Anbieter und Nachfrager über die Ausgestaltung von Transaktionsbeziehungen hinaus und beziehen sich auf gemeinsame Projekte (z.B. F&E; Marktauftritt). Es handelt sich um Wertschöpfungspartner, die sich „auf gleicher Augenhöhe“ („gleichberechtigte Partner“) sehen.

Marktnähe impliziert, dass die Existenzberechtigung eines Netzwerks sich danach bemisst, ob die vertraglichen Bindungen ein besseres Ergebnis als der reine Marktmechanismus für die Transaktions-(Kooperations)partner bringen: Die Input-Leistungen der Transaktions- (Kooperations)partner und der Output (Ertrag aus der vertraglichen Bindung) für einen Kooperationspartner wird mit den potentiellen Ergebnissen des Marktmechanismus verglichen (z.B. Vergleich mit Marktpreisen).



# Charakterisierung der Koordinationsmechanismen (V)

In hierarchischen vertraglichen Bindungen sollen vertragliche Vereinbarungen eine einheitliche Leitung der rechtlich selbständigen Akteure sicherstellen, wobei die Aushandlung der Vertragsbedingungen durch ein Machtgefälle der Akteure (Hierarchie) gekennzeichnet ist. Typischer Fall hierfür sind Transaktionsbeziehungen zwischen Unternehmen eines Konzerns.

Interne Verrechnungspreise (externes Rechnungswesen) ersetzen Marktpreise und sollen bspw. eine gezielte Gewinnentstehung gewährleisten, um die Gesamtsteuerlast im Konzern zu minimieren. Ferner werden mitunter Verträge geschlossen (z.B.

Darlehensgewährungen; Verkauf oder Überlassung von Vermögensteilen), die wirtschaftlich selbständige Akteure nicht eingehen würden.

# Charakterisierung der Koordinationsmechanismen (VI)

Bei der Eigenerstellung werden marktliche Transaktionen durch Internalisierung der Wertschöpfungsschritte ersetzt (Eigenfertigung anstelle von Outsourcing, Vorwärts- oder Rückwärtsintegration): Der bisherige Transaktionspartner ist rechtlich und wirtschaftlich internalisiert (z.B. Fusion) bzw. wird durch eine unselbständige Betriebsstätte repräsentiert, in der dessen betriebliche Wertkette „reproduziert“ wird.

Es gibt keine Transaktionen, sondern nur noch innerbetriebliche Leistungen. Im Sinne einer Leistungsbestimmung im internen Rechnungswesen können diese innerbetrieblichen Leistungen aber mit fiktiven Marktpreisen bewertet werden.





# Prinzipielle Aussagen zur Wahl des Koordinationsmechanismus (I): Spezifität

Je weniger spezifisch eine benötigte bzw. gehandelte Leistung ist, desto eher kommt der Marktmechanismus zum Tragen. Bei extrem spezifischen Leistungen gibt es möglicherweise keinen Transaktionspartner, der diese Leistung anbietet oder nachfragt.

Bezogen auf die Anbieterseite lassen Prozessinnovationen (neue Technologien in Produktionsprozessen, Industrie 4.0) erwarten, dass Hersteller in der Lage sind, mit vertretbaren Kosten kundenindividuelle Produkte zu erstellen (Mass Customization). Dies stärkt die Tendenz zur Koordination über den Marktmechanismus.

Durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien (Internet) erweitert sich der Kreis an potentiellen Anbietern für eine vom Nachfrager geforderte hochspezifische Leistung; auch dies stärkt die Tendenz zum Marktmechanismus.



# Prinzipielle Aussagen zur Wahl des Koordinationsmechanismus (II): Unsicherheit

Vertragliche Vereinbarungen binden den Transaktionspartner: Reduzierung der Unsicherheit.

Je größer die Unsicherheit bezogen auf die zukünftigen Marktbedingungen ist, desto eher wird versucht, durch längerfristige vertragliche Regelungen die Unsicherheit zu reduzieren.

Bei hoher Spezifität und Unsicherheit werden Transaktionen durch Hierarchien (z.B. Konzernbildung) organisiert oder vollständig internalisiert.

# Systematisierung von Transaktionstypen anhand Orientierung der Transaktionspartner in einer Transaktionsbeziehung

Transaction und Relationship Orientierung sind spezifische Verhaltensmuster („strategische Ausrichtung“) im Kauf- wie Verkaufsverhalten (Buying-, Selling-Modus).

Damit gibt es vier Kombinationen an diesbezüglichen Transaktionstypen:-

- Transaction Buying/Transaction Selling;
- Transaction Buying/Relationship Selling;
- Relationship Buying/Transaction Selling;
- Relationship Buying/Relationship Selling.

# Transaction Orientierung (I)

## Merkmale der Transaction Orientierung

### Buying

- Kunden treffen ihre Kaufentscheidung von Fall zu Fall neu: vorangegangene Markttransaktionen haben keinen Einfluss auf bestehende Transaktionen (keine Lerneffekte)
- Variety Seeking als Verhaltensmotiv
- Einzeltransaktion aufgrund des spezifischen Produktbedarfs

### Selling

- es steht die einzelne Transaktion im Vordergrund (Episode) ohne Berücksichtigung von Carry-Over-Effekten (zeitliche Ausstrahlungseffekte von Marketingmaßnahmen)
- one-shot-Marketing: Hit-and-run-Denken

# Transaction Orientierung (II) - Erläuterungen

Variety Seeking als Verhaltensmotiv: Dies bezeichnet den intrinsischen Wunsch eines Nachfragers nach Abwechslung im Konsumentenverhalten. Auch bei Zufriedenheit mit der Marke oder dem Anbieter kommt es zum Marken- bzw. Anbieterwechsel, weil der Tatbestand der Abwechslung bzw. den Neuen bereits Nutzen stiftet.

One-Shot-Marketing: Dies ist das klassische Marketing auf anonymen B2C-Massenmärkten. Der Fokus des Anbieters ist ausschließlich auf den Abschluss von Transaktionen in der gegebenen Periode gerichtet („kurzfristiges Marketing“): Keine Berücksichtigung, dass Marketingmaßnahmen heute auch „morgen“ noch wirken können: z.B. Aufbau von Reputation/Commitment, Schaffen eines Preisimage.

Das Konzept der Transaktionsepisode ist charakteristisch für eine Transaction Orientierung: Der Fokus der Transaktionspartner richtet sich nur auf Anbahnung und Abwicklung der anstehenden Transaktion. Es gibt keine über diese einzelne Transaktion hinausgehenden Orientierungen der Transaktionspartner.



# Relationship Orientierung (I)

## Merkmale der Relationship Orientierung

### Buying

- Nachfrager zeigen ein ausgeprägtes Bindungsverhalten gegenüber Elementen der Anbieterseite (Wiederholungskäufe).

- die vorangegangenen Markttransaktionen haben Einfluss auf die bevorstehende Transaktion (Spill-over-Effekt).

### Selling

- Anbieter hat Interesse am Wiederholungskauf seiner Kunden

- Aufbau von Kundenbindung

- kein Hit-and-Run-Denken

- Transaktion wird nicht mehr episodenhaft, sondern ganzheitlich über längeren Zeitraum gesehen

- Bereitschaft zu Investition in die Geschäftsbeziehung



# Transaction und Relationship Selling - Zusatzerläuterungen

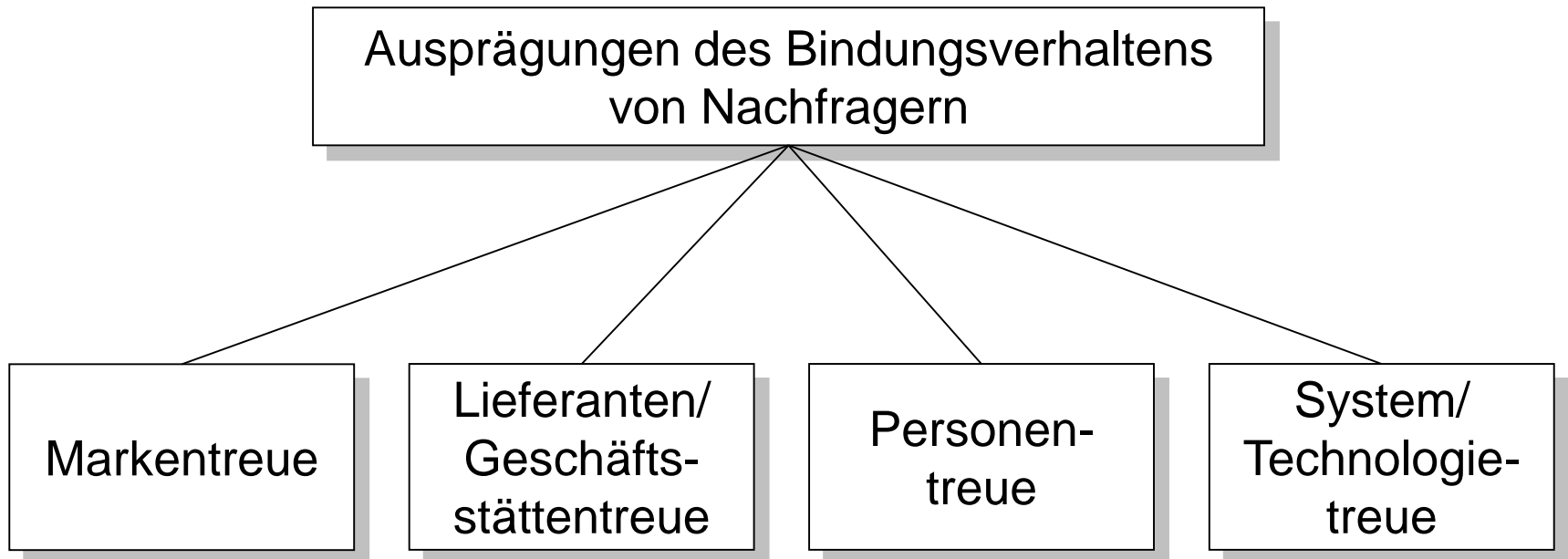
Prinzipielle Optionen im Marketing sind, „immer wieder“ (jede Planungsperiode) neue Kunden zu akquirieren (one-shot-Marketing) oder bestehende Kunden zu halten (binden), d.h. Transaction oder Relationship Selling.

Relationship Selling setzt auf Kundenbindung, Transaction Selling setzt auf Neukundengewinnung bzw. in jeder Transaktionsepisode tritt ein für das Unternehmen neuer Kunde auf.

Welche der beiden Grundausrichtungen im Marketing die vorteilhaftere ist, wird – neben den Unternehmensressourcen und/oder dem Planungshorizont des Unternehmens – von der Buying Orientierung der Nachfrager bestimmt.



# Relationship Buying (I)





# Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

Die Personentreue beinhaltet eine Spezialform der Lieferanten-/Geschäftsstättentreue: Präferenz des Nachfragers für bestimmte Mitarbeiter des Anbieters (Verkäufer oder Produktionsmitarbeiter).

Bei einer System- oder Technologietreue präferiert der Nachfrager ein bestimmtes technisches Lösungskonzept oder ein technisches System. Diesem Systemstandard bleibt er bei Folgekäufen treu. Dies führt gleichzeitig zu einer Anbieter- (Hersteller-)treue, wenn der Hersteller der einzige Anbieter dieses technischen Standards ist.

## Relationship Buying (II)

In anonymen Massenmärkten entwickelt der Nachfrager eine Bindung an Marken bzw. diese wird durch das Branding (Brandmanagement) gefördert. Diese Markenbindung (Markentreue) konkretisiert sich unter anderem in Wiederholungskäufen der betreffenden Marke.

Der Nachfrager bevorzugt bei der Wahl des Lieferanten bzw. einer Geschäftsstätte den gleichen Anbieter (Lieferanten- oder Geschäftsstättentreue [store patronage]). Die Personentreue beinhaltet eine Spezialform der Lieferanten-/Geschäftsstättentreue: Präferenz des Nachfragers für bestimmte Mitarbeiter des Anbieters (Verkäufer oder Produktionsmitarbeiter), die dann auch die Lieferanten-/Geschäftsstättentreue determinieren.

Bei einer System- oder Technologietreue präferiert der Nachfrager ein bestimmtes technisches Lösungskonzept oder ein technisches System. Diesem Systemstandard bleibt er bei Folgekäufen treu. Dies führt gleichzeitig zu einer Anbieter- (Hersteller-)treue, wenn der Hersteller der einzige Anbieter dieses technischen Standards ist.

# Mismatch von Buying und Selling Orientierung

- Transaction Buying und Relationship Selling:

Effizienzverluste des Marketingeinsatzes: Der Kunde wünscht keine Bindung, aber der Anbieter führt Kundenbindungsmaßnahmen durch  
Vergeudete Ressourcen: Investitionen in die Kundenbindung zeigen keine höhere Rendite als Transaction Selling.

- Relationship Buying und Transaction Selling:

Effektivitätsverlust: Kunde wünscht Bindung, aber der Anbieter ‚antwortet‘ mit episodenhaftem Denken.  
Marketing ist nicht effektiv und lässt sich Gewinnpotential entgehen.



---

## 2.2. Denkphilosophie des Relationship Marketings (Relationship Management - Geschäftsbeziehungsmanagement)



# Lernziele der Veranstaltung

Abschnitt 2.2 stellt charakteristische Merkmale des Relationship Marketings (synonym Relationship Marketing – Geschäftsbeziehungsmanagements) dar. Dies entspricht der Relationship Orientierung im Selling-Mode, was allerdings nur sinnvoll ist, wenn auch die Relationship Orientierung im Buying-Mode gegeben ist.

Die einzelnen Merkmale sind idealtypische Ausprägungen und müssen „in der Praxis“ nicht gesamthaft erfüllt sein, um von einem Relationship Marketing zu sprechen.

Lernziel ist, das Wesen des Relationship Marketings in den verschiedenen Ausrichtungen charakterisieren zu können.



## 2.2.1 Allgemeine Charakteristik des Relationship Marketings



# Sprüche und Definition des Relationship Marketings

Companies don't make purchases; they establish relationships.

Kotler

Relationship-Marketing: Beide Transaktionspartner sind an einer Bindung interessiert: Relationship Selling meets Relationship Buying.

Relationship Marketing fokussiert auf die Etablierung (Aufbau, Halten, Ausbau) von längerfristigen Geschäftsbeziehungen mit Nachfragern (Kunden): Die Schaffung solcher Stammkunden beruht auf dem Aufbau eines akquisitorischen Potentials gegenüber einem Nachfrager.

# Relationship Marketing (Übersicht zu den folgenden Gliederungspunkten)

## Denkphilosophie

Längerfristige  
Geschäftsbeziehung  
(Aufbau von Kunden-  
bindung)

Interaktive  
Geschäftsbeziehung

Hervorhebung von  
personenbezogenen  
Aspekten

Spezifisches  
institutionales  
Arrangement bei  
relationalen  
Verträgen

Gezielte Auswahl  
von Trans-  
aktionspartnern

Denken in Problemlösungen

keine kurzfristige Maximierung der  
Produzentenrente

Nachkaufmarketing

Bereitschaft zu spezifischen Investitionen

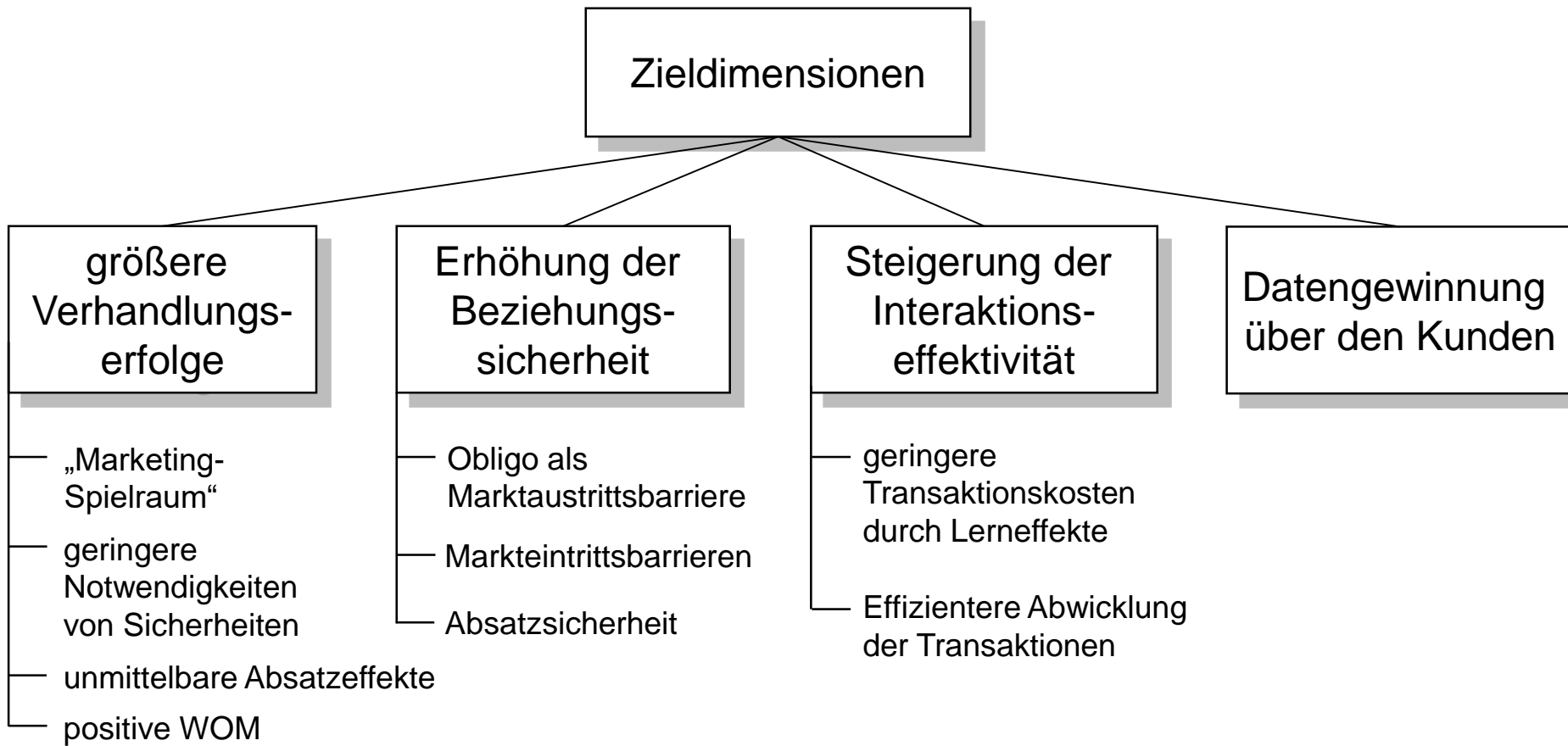
Transaktion als sozialer  
Austauschprozess

Schaffung von Commitment  
und Reputation





# Zielprofil des Relationship Marketings (I)



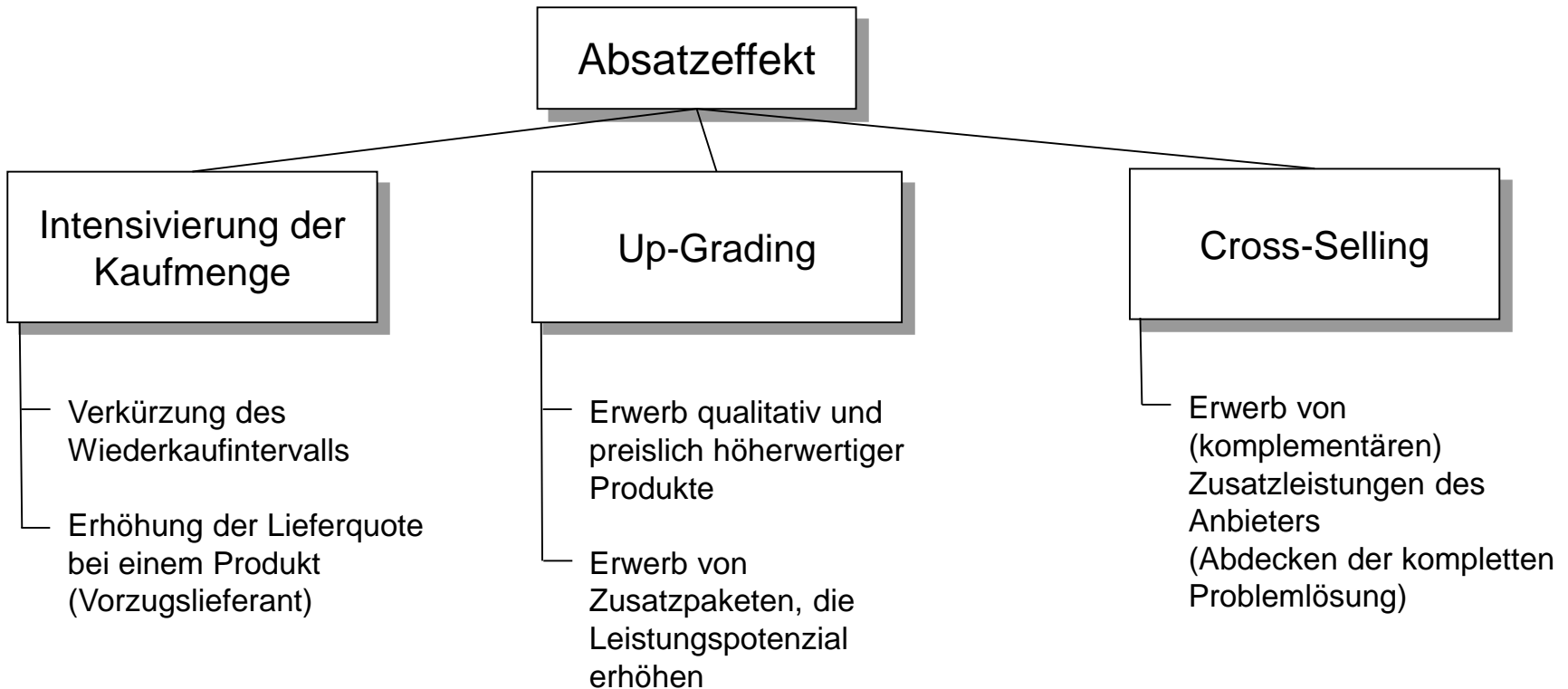
# Zielprofil des Relationship Marketings (II) - Erläuterungen

Größerer Marketingspielraum: Bei Kunden mit hoher Kundenbindung, lassen sich leichter Preiserhöhungen durchsetzen (geringere Preissensibilität der Nachfrager) und/oder es besteht eine größere Kulanz der Nachfrager bei „Marketingfehlern“, ohne dass es zum Abbruch der Geschäftsbeziehung kommt.

In einer Geschäftsbeziehung, die durch Offenheit und Vertrauen gekennzeichnet ist, fordern beide Transaktionspartner keine so großen „Sicherheiten“: Deshalb nimmt der Bedarf an Absicherungen für das „Transaktionsrisiko“ (z.B. explizite Verträge, Risikoüberwälzung auf Versicherungen, Preisnachlässe) ab, es reduziert sich die Notwendigkeit für das Aussenden von Spence-Signalen und es sind keine großen Selbstbeschränkungen für das Signalisieren, sich nicht opportunistisch verhalten zu wollen, erforderlich.



# Unmittelbare Absatzeffekte im Relationship Marketing



## Zielprofil des Relationship Marketings (III) - Erläuterungen

Stammkunden kommunizieren häufiger mit Personen aus ihrem sozialen Umfeld über den Anbieter (positive word-of-mouth).

Erhöhung der Beziehungssicherheit: Kundenbindung wirkt ex definitione wie eine Marktaustrittsbarriere für den Kunden („Obligo“ beim Anbieter zu bleiben) und hat dadurch gleichzeitig den Charakter einer Markteintrittsbarriere für Konkurrenten (große Probleme, einen solchen Kunden abzuwerben). Zudem ist bei Kundenbindung die Existenz eines gewissen Basisgeschäfts (Absatz unter den Stammkunden) gesichert.

# Zielprofil des Relationship Marketings (IV) - Erläuterungen

Steigerung der Interaktionseffektivität (Senkung der Transaktionskosten): Durch Lerneffekte bzw. Kenntnisse über den Kunden lassen sich Transaktionskosten in der Anbahnung, Durchführung und Kontrolle einer Transaktion einsparen im Vergleich zu einer Transaktion mit einem Neukunden.

B2B: Einsparung von Kosten in der Abwicklung der Transaktionen (Waren,- Informations,- Zahlungslogistik) durch aufeinander abgestimmte (vernetzte) IuK-Systeme („Wertschöpfungspartner“).

Datengewinnung über den Kunden: Dies erhöht die Chance, dem Kunden ein spezifischeres Produkt anzubieten, höhere Kundenzufriedenheit zu erzielen und dadurch wiederum die Kundenbindung zu stärken.

## 2.2.2 Längerfristige Geschäftsbeziehung



# Charakteristik einer längerfristigen Geschäftsbeziehung

Bei einer längerfristigen Geschäftsbeziehung wird eine Transaktion nicht mehr nur episodenhaft (Beschränkung auf eine Transaktion) gesehen, sondern auf die Summe der Transaktionen mit einem Kunden ganzheitlich über einen längeren Zeitraum fokussiert.

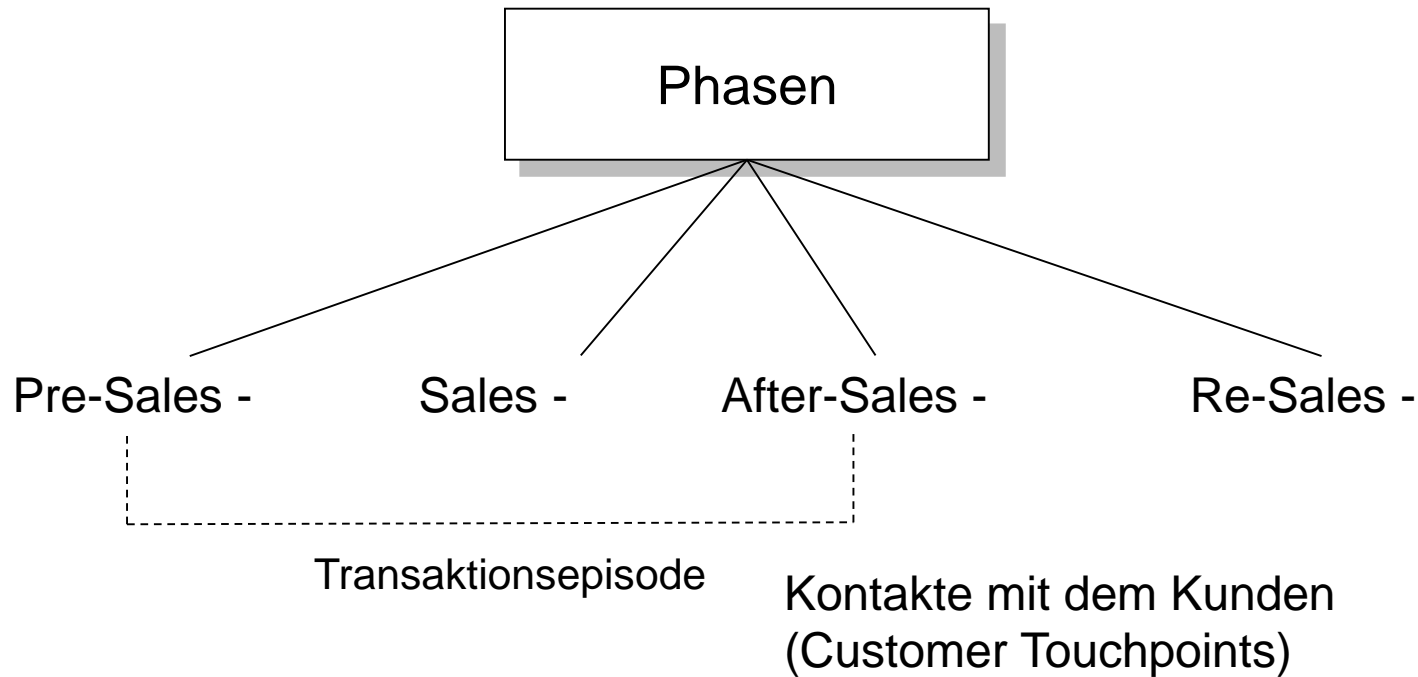
Eine längerfristige Geschäftsbeziehung beinhaltet eine Summe von Transaktionsepisoden, die inhaltlich miteinander verbunden sind, was „mehr“ als die bloße Aneinanderreihung vom Wiederholungskäufen (Transaktionsepisoden) beim gleichen Anbieter ist.

Hierfür gibt es zwei Ansätze, die ineinander greifen:

- Sales Cycle Management: Eine Geschäftsbeziehung besteht aus einer Vielzahl sich aneinander anschließender Sales-Cycles mit einem Kunden;
- Aufbau von Kundenbindung: Eine längerfristige Geschäftsbeziehung wird durch Bindung des Kunden an den Anbieter erreicht (Siehe Kapitel 2.3).



# Sales Cycle Management als Denkkonzept



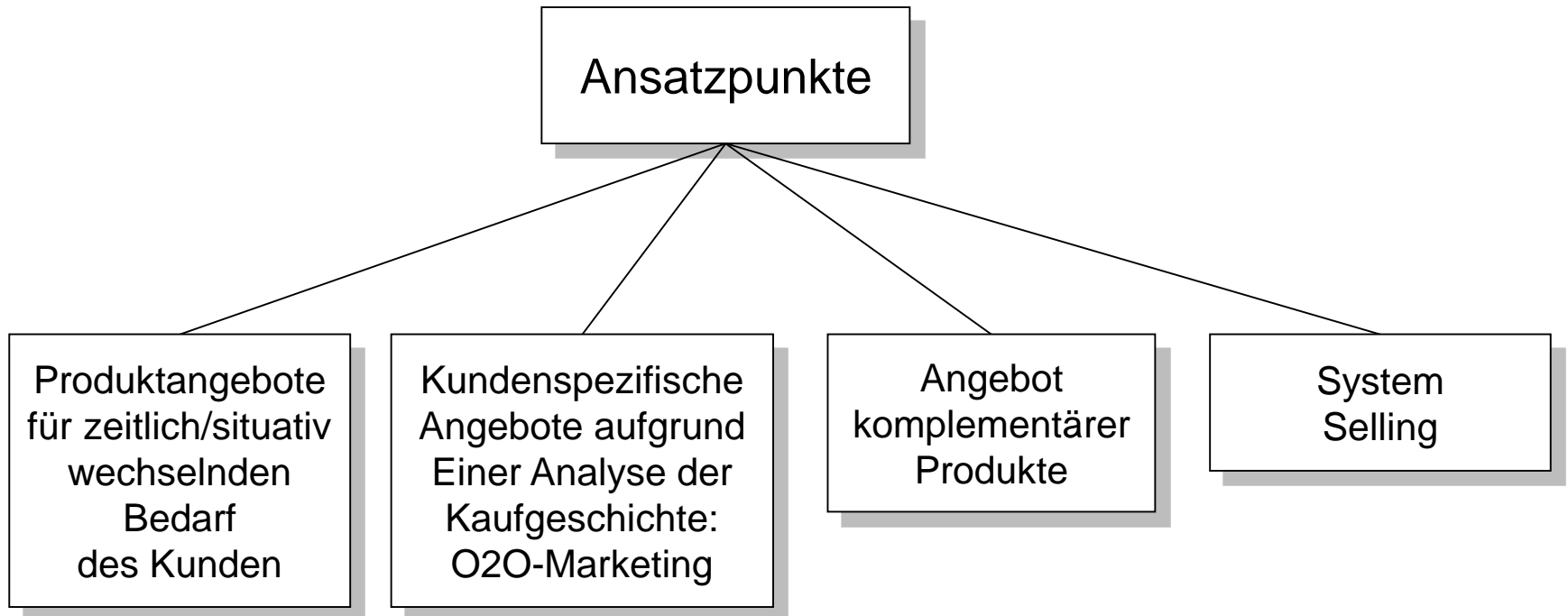
„Nach dem Kauf ist vor dem Kauf“: Die Customer Touchpoints in der After-Sales-Phase werden genutzt, um zur nächsten Transaktionsepisode (Re-Sales-Phase) zu gelangen, bzw. um die Transaktionsepisoden miteinander zu verketten.



## 2.2.3 Denken in Problemlösungen



# Denken in Problemlösungen (I)



## Denken in Problemlösungen (II)

Das Unternehmen „begleitet“ den Kunden einen längeren Zeitraum mit Produktangeboten für seinen zeitlich wechselnden Bedarf (z.B. vom Einsteigerprodukt bis zur Profi-Anlage).

Das Denken in Problemlösungen für den Kunden impliziert, dass der Anbieter seine Kunden sehr gut kennen muss.

Relationship Marketing ist damit untrennbar mit dem Aspekt der Datengewinnung (Informationsgewinnung) bezogen auf den Kunden verbunden (Customer Relations Management).

Relationship Marketing lässt sich deshalb als „Offline-Variante“ des Big-Data-Denkens im E-Commerce sehen.



## 2.2.4 Keine kurzfristige Gewinnmaximierung



# Charakteristik

Ein Verzicht auf eine kurzfristige Gewinnmaximierung bedeutet, dass es nicht Zielsetzung ist, die Konsumentenrente kurzfristig möglichst weitgehend abzuschöpfen, sondern langfristig – über den Planungszeitraum der Geschäftsbeziehung – zu maximieren. Der Verzicht auf eine kurzfristige Maximierung des Kundendeckungsbeitrags stellt eine Investition in die Geschäftsbeziehung dar.

Gewährung von Kulanz  
(Verzicht auf Rechte aus  
der Vertragserfüllung)

Kooperations- anstelle von  
Konkurrenzdenken gegenüber dem  
Kunden beim Aufteilungskonflikt um  
den Transaktionsgewinn



## 2.2.5 Nachkaufmarketing



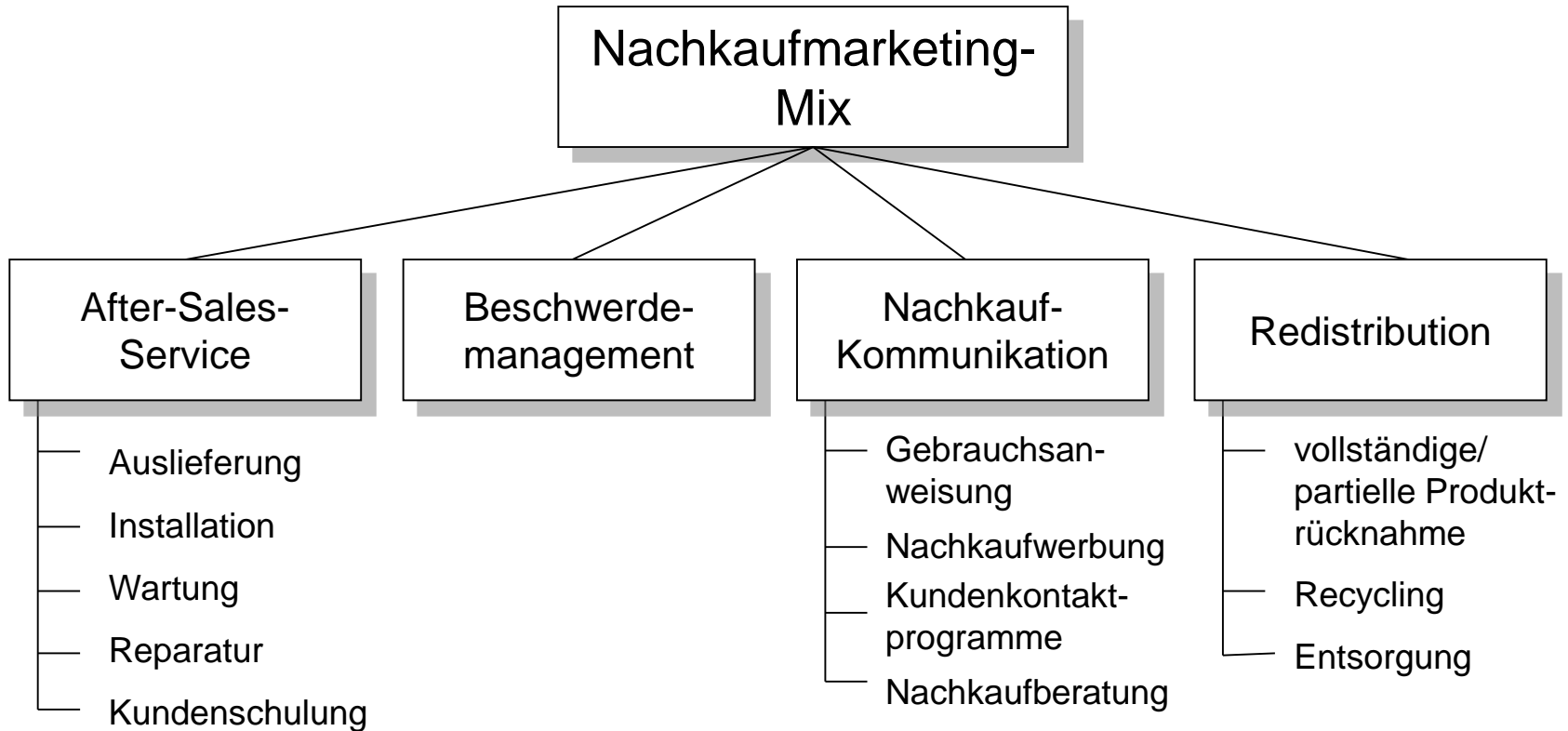
# Definition des Nachkaufmarketings

Nachkaufmarketing umfasst sämtliche Marketingaktivitäten, die innerhalb der Nachkaufphase (After-Sales-Kontakte) einsetzen oder ihre Wirkung entfalten und darauf gerichtet sind, das Konsum-/Gebrauchserlebnis auch nach dem Kauf positiv zu gestalten, um dadurch den Käufer dauerhaft zufrieden zu stellen und damit einen Beitrag zur Kundenbindung zu leisten (Zufriedenheit als „Schlüssel“ zur Bindung).

Ferner dient das Nachkaufmarketing im Sinne des Sales Cycle Managements dazu, Customer Touchpoints (Kundenkontakte) nach der Transaktion zu schaffen, um den „Kommunikationsfaden“ mit dem Kunden nicht abreißen zu lassen und diese after-sales-Kontakte als Start für einen neuen Sales Cycle zu nutzen.

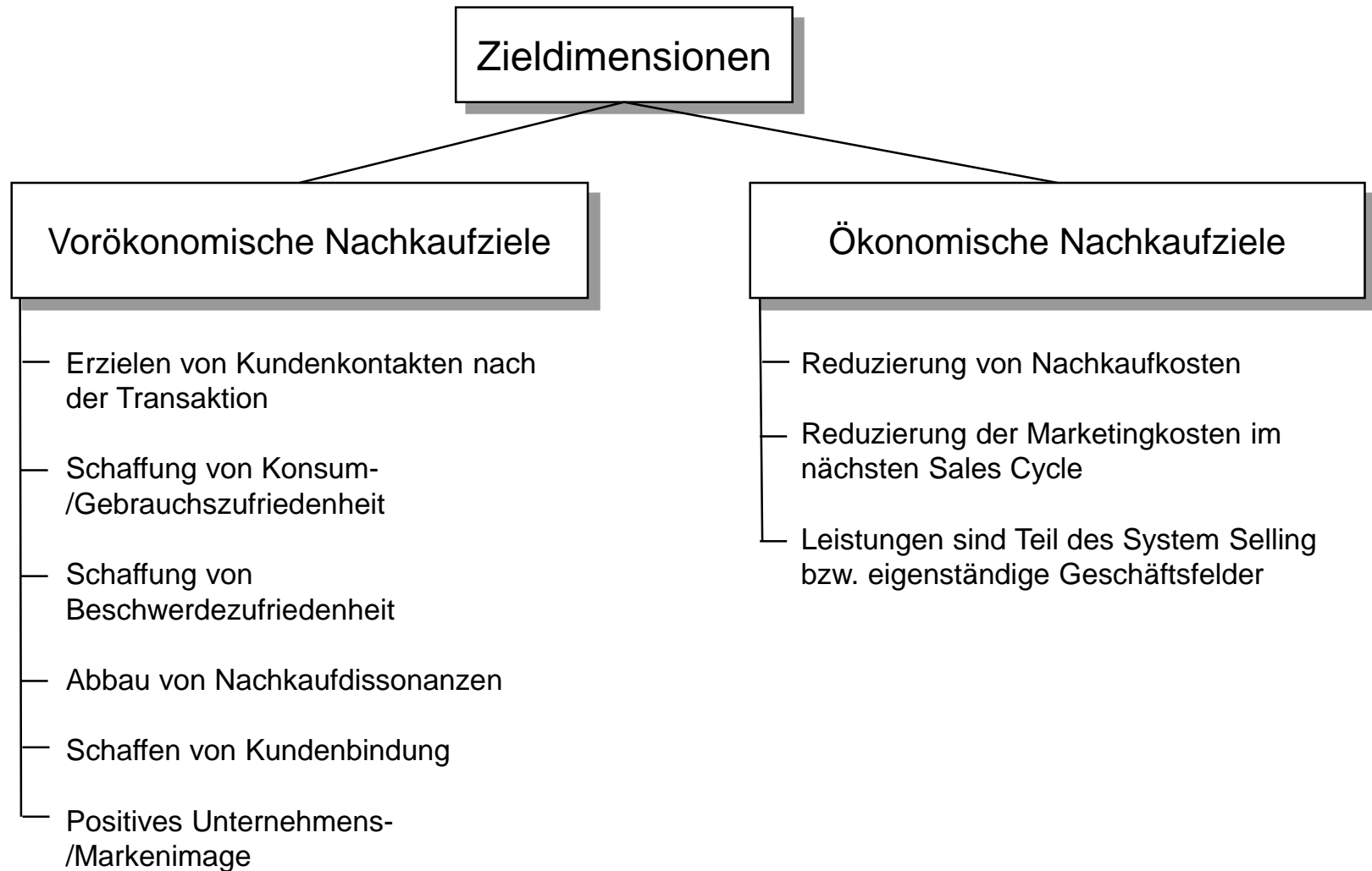


# Instrumente des Nachkaufmarketing





# Ziele des Nachkaufmarketings



# Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

Abbau von Nachkaufdissonanzen: Nachkaufdissonanzen sind ein Phänomen im Konsumentenverhalten, bei dem nach dem Kauf (Kaufentscheid) eine Phase der Unzufriedenheit bzw. Unsicherheit beim Nachfrager auftritt, ob er „die richtige“ Entscheidung getroffen hat. Dies kann dazu führen, dass er sich dazu entscheidet, „beim nächsten Mal“ einen anderen Anbieter (andere Marke) zu wählen.

Nachkaufdissonanzen können im Marketing durch Werbung (Nachkaufkommunikation) abgebaut werden, um diesen dissonanzbedingten Anbieterwechsel zu verhindern.

Nachkaufkosten: Dies sind Produktnutzungs- und Entsorgungskosten („Folgekosten“), die dem Nachfrager entstehen. Durch entsprechende Entsorgungs- und Recyclingprogramme des Anbieters werden diese Kosten beim Nachfrager gesenkt; dies erhöht dessen Customer Value mit dem Produkt bzw. schafft größeren Preisspielraum für den Anbieter (höherer Verkaufspreis für das Produkt).

# Exkurs: Beschwerdemanagement - Inhalt

Das Beschwerdemanagement (moderner: Feedbackmanagement) umfasst alle proaktiven und reaktiven Maßnahmen, die das Unternehmen bezogen auf explizit (schriftlich, mündlich) ihm gegenüber geäußelter Beschwerden (claimer) und bezogen auf nicht-artikulierte Beschwerden (non-claimer: Anbieterwechsel, negative word of mouth) ergreift.

Das Beschwerdemanagement will eine sog. Beschwerdezufriedenheit schaffen und dient damit dem Kundenbindungsmanagement sowie dem Kündigungspräventionsmanagement in der Geschäftsbeziehung.

Exkurs: Die Beschwerdezufriedenheit ist ein Element der Transaktionszufriedenheit des Kunden. Die Beschwerdezufriedenheit entsteht in der after-sales-Phase. Bei Ge- und Verbrauch des Produkts entsteht die Produktzufriedenheit als „primäre“ Komponente der Transaktionszufriedenheit. Kumuliert über die einzelnen Transaktionen resultiert aus der Transaktionszufriedenheit die Zufriedenheit des Kunden mit der Geschäftsbeziehung.



# Exkurs: Beschwerdemanagement - Ziele

- Beschwerdeartikulation (Beschwerdestimulierung): Ein unzufriedener Kunde soll seine Unzufriedenheit als claimer gegenüber dem Unternehmen äußern: Nur dann kann spezifisch auf seine Unzufriedenheit eingegangen werden. Gegenüber non-claimer hat ein Unternehmen kaum eine Möglichkeit, gezielt zu reagieren, da es oftmals von non-claimer keine direkte Kenntnis hat.
- Wiederherstellung von Kundenzufriedenheit durch Schaffen von (episodischer) Beschwerdezufriedenheit. Die Zufriedenheit mit einer Geschäftsbeziehung setzt sich aus der Zufriedenheit mit den erworbenen Produkten und aus der Zufriedenheit mit dem „Geschäftsgebahren“ des Anbieters bei den Customer Touchpoints zusammen. Erfolgreich gelöste Beschwerden bewirken beim Kunden eine starke positive emotionale Reaktion (z.B. Commitment, Beschwerdezufriedenheit), die substanziell die Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung erhöht.
- Auswertung der in der Beschwerde enthaltenen Informationen für eine Schwächeanalyse: Ziel ist die Verbesserung von Geschäftsprozessen bzw. die Reduzierung zukünftiger Beschwerdeursachen (Qualitätsmanagement).

# Exkurs: Direkte Maßnahmen im Beschwerdemanagements

- Erfüllen der gesetzlichen Verpflichtungen aus Reklamationen (der Kunde hat einen kaufvertragrechtlichen Anspruch aufgrund von Produktfehlern oder ungenügender Leistung): z.B. Umtausch des fehlerhaften Produkts, Minderung des Kaufpreises, Entschädigungsgutschein). Dies ist allerdings noch nicht das eigentliche Beschwerdemanagement, wird aber organisatorisch vom Beschwerdemanagement (Reklamationsmanagement) erfüllt
- Gewährung von Kulanzleistungen: analog zu Reklamationen, es besteht aber kein kaufvertragsrechtlicher Anspruch des Kunden (mehr).
- Gewährung von Entschädigungsleistungen (monetärer oder nicht-monetärer Art) als Ausgleich für die Kundenunzufriedenheit, deren Ursache nicht reversibel ist.
- Kommunikatives Eingeständnis der Ursachenverantwortung und Erklärung der Fehlerursache im Sinne von Transparenz und nicht Abmindern der Verantwortung.
- Self-Handicapping



# Self-Handicapping

Der Kunde wird darauf hingewiesen, dass der Anbieter nicht alleine sicherstellen kann, dass Fehler vermieden werden. Die Produktleistung wird von Dritten oder vom Nachfrager selbst beeinflusst.

Beispiele:

- Fluglinie: Zeitverzögerungen bei der Gepäckausgabe sind vom Betreiber des Flughafens zu verantworten.
- Kleidung: richtige Pflege des Kleidungsstücks hängt vom Nachfrager ab.

Die Kommunikation des Handicapping ist pro-aktiv, das Kernproblem besteht aber darin, ob der Dritt- oder Verwenderhinweis auf den „failure“ im Produkt glaubhaft ist.

Indirekte Maßnahmen im Beschwerdemanagement zielen auf die „Tonalität“ im Umgang mit der Kundenbeschwerde:

- Schnelligkeit der Bearbeitung,
- Empathie [fühlt sich der Kunden ernst genommen?]),
- Bereitwilligkeit des Entgegenkommens,
- Ernsthaftigkeit im Eingeständnis von eigenen Fehlern,
- Adäquanz der Ausgleichsleistung.

# Exkurs: Beschwerdemanagement bei non-claimer

Maßnahmen gegenüber non-claimer können nur unspezifischer Art sein, da keine direkte Kommunikationsmöglichkeit mit dem unzufriedenen Kunden besteht:

- Analyse der Kommunikationsinhalte in sozialen Medien (Sentiment-Analyse) bezogen auf Ursachen von Kundenunzufriedenheit (Schwächeanalyse) oder Befragung von offensichtlich abgewanderten Kunden zu ihren Gründen
- Einsatz von Influencern, um Dialog mit unzufriedenen Kunden aufzunehmen.
- Self-Handicapping.



# Beschwerdemanagement: ökonomisches Kalkül

Bei freiwilligen Kulanzleistungen und Entschädigungsleistungen gilt immer das Kalkül, dass die Kosten hierfür durch die Fortdauer der Geschäftsbeziehung („Gewinne“, die in der Zukunft mit dem Kunden erwartet werden) mindestens ausgeglichen werden müssen.

Da dies eine in die Zukunft gerichtete Betrachtung ist (Barwert der mit dem Kunden noch erzielbaren Gewinne) ist diese ökonomische Überlegung nur konzeptioneller Art.

Im Sinne des Relationship Marketings wird diese ökonomische Überlegung tendenziell zu Gunsten der Vorteilhaftigkeit der Weiterführung der Geschäftsbeziehung entschieden, d.h. die Kosten für die Schaffung von Beschwerdezufriedenheit zahlen sich langfristig aus.



## 2.2.6 Bereitschaft zu spezifischen Investitionen



# Typologisierung von Investitionen (I)

Eine Investition ist das Inkaufnehmen eines sicheren Nachteils jetzt in der Erwartung eines unsicheren zukünftigen Vorteils.

	eigenveranlasst	drittveranlasst
reversibel wieder verwendbar		
nicht reversibel oder wieder- verwendbar	X	X

X = Spezifische Investitionen

## Typologisierung von Investitionen (II)

Reversible Investitionen sind Investition, die rückgängig gemacht werden können (z.B. Verkauf der beschafften, aber nicht geeigneten Maschine).

Bei wiederverwendbaren Investition ist deren ursprünglicher Einsatzzweck zwar entfallen ist, sie können aber alternativ durch Eingehen weiterer Investitionen („Umrüstung“) genutzt werden (z.B. Einsatz einer Maschine für andere Produktionsprozesse).

## Typologisierung von Investitionen (III)

Nicht reversibel oder nicht wieder verwendbare Investitionen, d.h. spezifische Investitionen liegen vor, wenn bei Wegfall des Einsatzzweckes die Investition wertlos (nicht mehr verwendbar ist) und bspw. bilanziell vollständig abgeschrieben werden.

Vor allem immaterielle Investitionen (z.B. erbrachte Dienstleistungen) oder Vorleistungen/Kulanzleistungen („Investitionen in eine Geschäftsbeziehung“) sind häufig nicht reversibel und nicht alternativ verwendbar.

# Typologisierung von Investitionen (IV)

Eigenveranlasste Investitionen: Die Entscheidung, eine Investition zu tätigen, beruht auf eigenem Entschluss.

Drittveranlasste Investitionen: Der Transaktionspartner fordert, eine bestimmte Investition zu tätigen, da er ohne diese Investition nicht bereit ist, eine Geschäftsbeziehung aufzunehmen (z.B. Investitionen in den Showroom bei einem Vertragshändler im Automobilbereich).

Drittveranlasste Investitionen sind der Kauf der Eintrittskarte, um in eine Geschäftsbeziehung eintreten zu können.

# Spezifische Investitionen in Geschäftsbeziehungen (I)

Spezifische Investitionen sind Investitionen in eine Transaktionsbeziehung, die bei Wegfall dieser Transaktionsbeziehung wertlos sind (sunk costs).

Inkaufnahme ungeplanter/ ungedeckter Mehrkosten (z.B. Kulanz; Gefälligkeiten)

Kosten der direkten Beziehungspflege

Verzicht auf vollständige Ausnutzung des preispolitischen Spielraums

Faktorspezifität

- Standort
- Humankapital
- Sachkapital bzw. zweckgebundenen Sachwerte

Charakteristik des Relationship Marketings: Anbieter, aber auch Nachfrager sind bereit, Vorleistungen, d.h. spezifische Investitionen hinsichtlich der Geschäftsbeziehung zu machen.

# Spezifische Investitionen in Geschäftsbeziehungen (II)

Kosten der direkten Beziehungspflege: „Hospitality“-Maßnahmen (Kontaktmanagement); dies sind Gefälligkeiten des Anbieters, um ein positives Klima in der Geschäftsbeziehung zu schaffen/erhalten (z.B. Geschäftsessen, Einladungen zu Events [Business Lounges in Fußballstadien], vordergründig private Treffen, z.B. zum Golfspielen).

Solche Kontaktpflegemaßnahmen führen zu einem besseren Kennenlernen des Kunden und schaffen Commitment sowie Vertrauen).

Kommt es zu einem Abbruch der Geschäftsbeziehungen sind die Investitionen in die Kontaktpflege bzw. die „vor-ökonomischen“ Erfolge (z.B. Commitment; Vertrauen) dennoch wertlos.





# Spezifische Investitionen in Geschäftsbeziehungen (III)

Standortspezifität: Eine Standortentscheidung wird aufgrund einer Geschäftsbeziehung getroffen (z.B. Zulieferer errichtet Produktionsstätte in der Nähe seines Abnehmers).

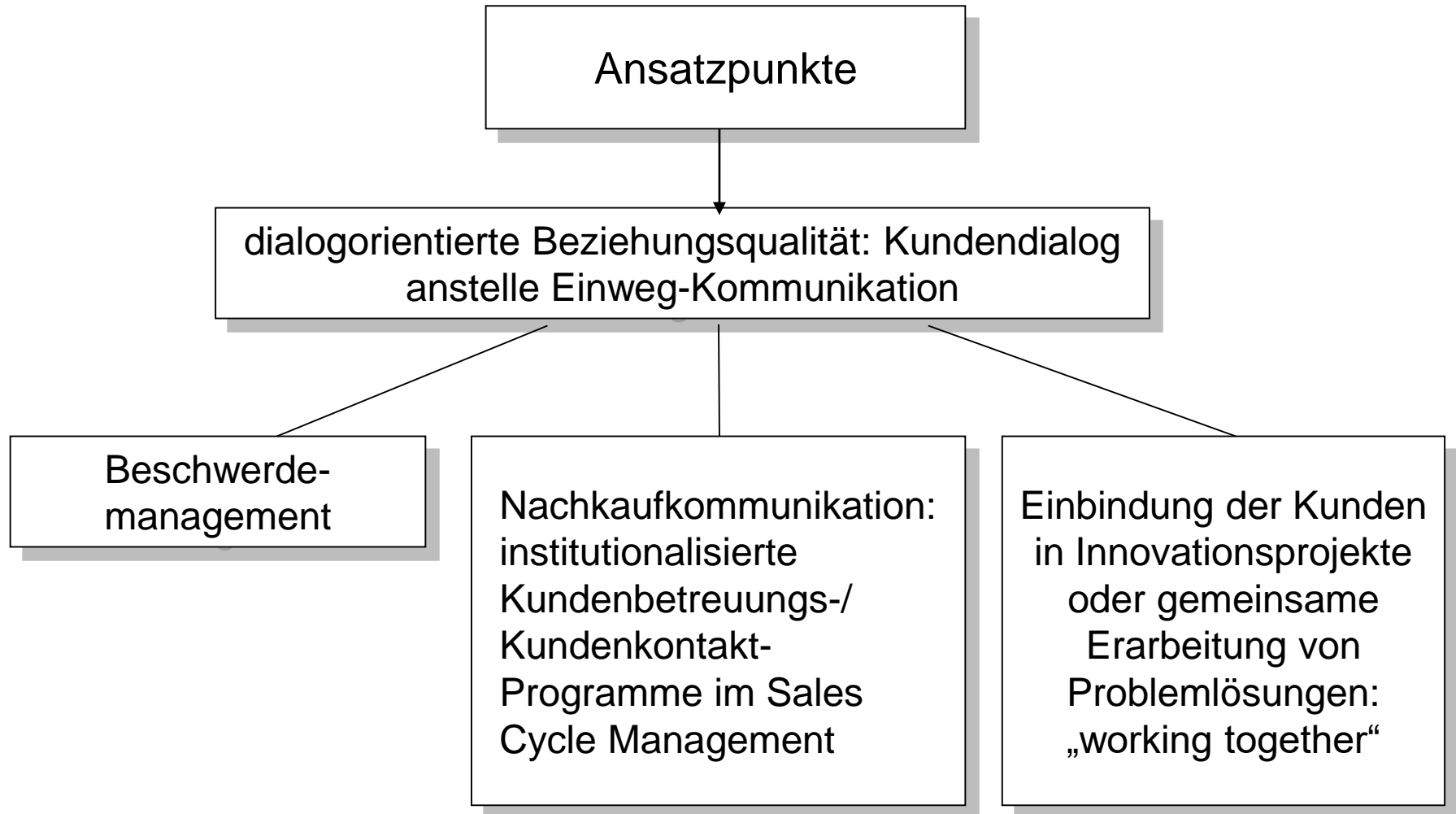
Humankapitalspezifität: Aufbau von Humankapital (Fähigkeiten und Kenntnissen bei Mitarbeitern), die spezifisch für die Geschäftsbeziehung sind

Sachkapitalspezifität bzw. zweckgebundenes Sachkapital: Investitionen in Sachkapital (z.B. Anlagevermögen), die nur zur Durchführung innerhalb einer bestimmten Geschäftsbeziehung genutzt werden können (z.B. Spezialwerkzeuge, EDV-Schnittstellenabstimmung, aber auch Erweiterung der Produktionsanlagen)

## 2.2.7 Interaktive Geschäftsbeziehung



# Interaktive Geschäftsbeziehung



# Interaktive Geschäftsbeziehung (I)

Die organisatorische Abwicklung der interaktiven Geschäftsbeziehung (Dialogorientierung in der Geschäftsbeziehung) findet im Customer Interaction Center (CIC) statt.

Sales Cycle Analyse: Wann wird/will der Kunde ein Produkt wiederbeschaffen?  
Der Kunde soll vom Unternehmen kontaktiert werden, bevor der Kunde zum Unternehmen kommt!



# Institutionalisierte Kundenkontaktprogramme (I)

Zielsetzung ist, den „Kommunikationsfaden“ mit dem Kunden nach einer Transaktion nicht abreißen zu lassen: Nachkaufkommunikation.

Regelmäßige Kundenansprache bzw. Überbrückung von langen Kontaktpausen zwischen zwei Transaktionen durch Schaffen von Customer Touchpoints.

Ein solches Kundenkontaktprogramm ist institutionalisiert, wenn es weitgehend automatisiert bezogen auf das Auslösen eines Customer Touchpoints abläuft.

Zentrales Element hierfür ist die Kundendatenbank, die Informationen über mögliche Kommunikationsinhalte bei den Customer Touchpoints liefert.

## Institutionalisierte Kundenkontaktprogramme (II)

Problem ist das Auffinden geeigneter Kommunikationsinhalte für solche Customer Touchpoints:

- persönliche Anlässe des Kunden (z.B. Geburtstag);
- vermuteter Informationsbedarf während der Produktnutzung, ggf. unter Hinzuziehung von Informationen aus dem Beschwerdemanagement: differenziert nach der Zeitspanne der Produktnutzung: nach einer langen Nutzungsdauer Kommunikation von Inhalten, um eine Pre-Sales-Phase („Kauf der neuen Produktgeneration“) zu starten.
- Hinweise zu Wartungsterminen des Produkts.

Insbesondere im Bereich Social Media besteht die Möglichkeit, Kundenclubs zu etablieren, in denen das Unternehmen als Moderator und aktiver Kommunikator in einen Dialog mit den Club-Mitgliedern tritt.



## 2.2.8 Hervorhebung personenbezogener Aspekte



# Charakteristik (I)

Eine Transaktion ist nicht mehr nur ein abstrakter Geschäftsvorgang (Geschäftsprozess), sondern ein sozialer Austauschprozess: Dies ist die Weiterführung des Konzepts der interaktiven Geschäftsbeziehung.

Mit dem Transaktionspartner wird eine persönliche Beziehung aufgebaut („Geschäftsfreunde“ – Hospitality Management, Kontaktmanagement) bzw. Reputation und Commitment geschaffen.

Gezielter Einsatz vom Vertriebsmitarbeitern, die es mit dem Kunden „besonders gut“ können, d.h. bei denen die „Chemie“ stimmt.





## Charakteristik (II)

Kontaktmanagement (Hospitality Management):

Maßnahmen im Relationship Marketing, um Customer Touchpoints ohne primären Transaktionsbezug mit hohem Unterhaltungscharakter oder Commitment-Charakter zu schaffen (z.B. Einladung zum Geschäftsessen, Golfturnier, zu sportlichen oder kulturellen Ereignissen oder Aufmerksamkeiten zu persönlichen Anlässen).

Commitment beschreibt die innere Bindung des Transaktionspartners an den anderen: Es besteht eine auf sozialen Konventionen beruhende Scheu, eine Geschäftsbeziehung aufzugeben (Geschäftsbeziehung „an sich“ wird als Wert gesehen) bzw. sich gegenüber dem anderen opportunistisch zu verhalten.

Reputation bezeichnet das Vertrauen des Transaktionspartners in den anderen Transaktionspartner, dass dieser seinen möglichen Handlungsspielraum nicht opportunistisch ausnutzen wird.



## 2.2.9 Relationale Verträge



# Vorbemerkungen

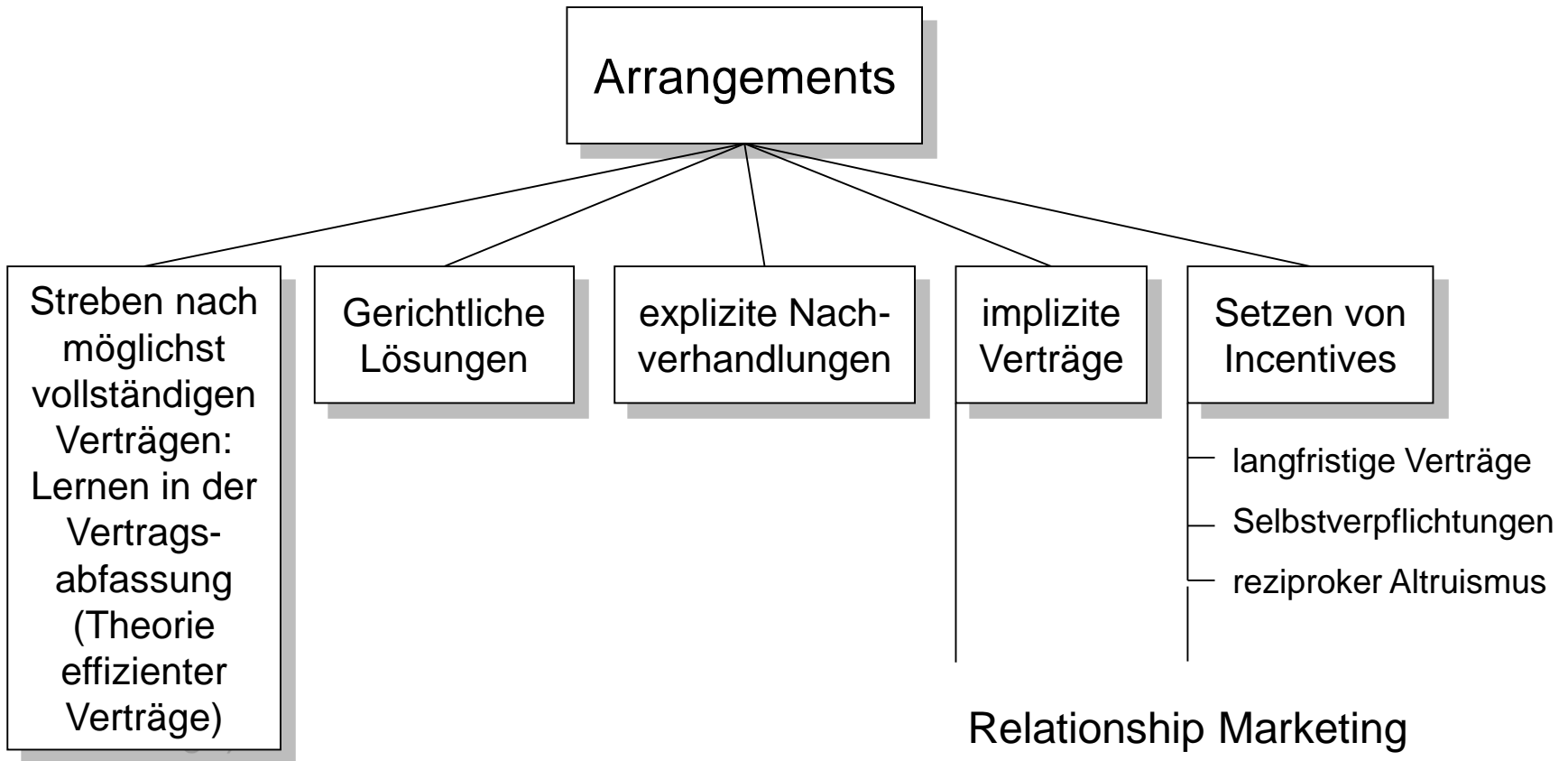
Ein vollständiger Vertrag, der alle Eventualitäten einer Transaktion regelt, ist bei komplexeren oder sehr spezifischen Transaktionsobjekten oftmals technisch nicht möglich (Unvorhersehbarkeit der Zukunft) bzw. wäre mit zu hohen Transaktionskosten verbunden.

Dadurch entstehen Handlungsspielräume für einen Transaktionspartner und Informationsasymmetrien, die opportunistisch genutzt werden können.

Ein Vertrag ist deshalb immer ein mehr oder weniger Mantel bzw. Rahmen mit Lücken.

Relationale Verträge sind solche Verträge, die davon ausgehen, dass nicht alle Eventualitäten sich explizit regeln lassen. Es werden aber Arrangements (Lösungen) getroffen, die negative Folgen der Vertragslücken verhindern sollen.

# Lösungsmöglichkeiten bei relationalen Verträgen



# Inhalt von Arrangements in relationalen Verträgen

Implizite Verträge: Es werden keine explizit formulierten vertraglichen Lösungen, sondern nur allgemeine Lösungsprinzipien bei einem Problemfall vereinbart.

Eine typische Ausprägung ist die Problemlösung „nach Treu und Glauben“.

Transaktionspartner vertrauen einander, dass bei einem aufgetretenen Problem, eine Lösung auf Basis dieser allgemeinen Grundsätze gefunden wird, die einen zufriedenstellenden Kompromiss für beide darstellt.

Implizite Verträge: „Abwarten und Schauen, was eintritt: Wir finden dann schon eine für beide Seiten zufriedenstellende Lösung.“

# Setzen von Incentives als Arrangements

Langfristige Verträge: Über einen längeren Zeitraum gleichen „Glück“ und Pech in einer Transaktionsbeziehung aus bzw. Betonung langfristiger Aspekte gegenüber kurzfristiger Denkweise.

Selbstverpflichtungen: Stellen von „Geiseln“ (z.B. Garantien) signalisieren dem Transaktionspartner, dass man sich nicht opportunistisch verhalten will.

Reziproker Altruismus: Beide Transaktionspartner sind bereit, in Vorleistungen zu gehen, aber eine Förderung/Entgegenkommen gegenüber dem anderen erfolgt nur, wenn man selber gefördert wurde (Tit-for-Tat-Strategie): Vergelten von Wohltaten, wobei man mit einer kleinen „Wohltat“ anfängt, so dass bei ausbleibender Gegenleistung die sunk costs nicht so groß sind. Dies impliziert letztendlich, dass sich eine Geschäftsbeziehung entwickelt bzw. im Laufe der Zeit intensiver wird.



## 2.2.10 Selektives Relationship Marketing



# Inhalt des selektiven Relationship Marketings

Selektives Relationship Marketing (I): Es dominiert der Differenzierungsgedanke im Marketing: Kundenspezifische Problemlösungen, Selective Advertising, Selective Pricing.

Selektives Relationship Marketing (II): Die Allokation der Marketingressourcen orientiert sich am Kundenpotential. Je höher das vermutete Kundenpotential ist, desto höher ist die Beziehungsintensität bzw. Betreuungsqualität ausgeprägt (A-, B-, C-Kunden).

Selektives Relationship Marketing (III) - Demarketing: („Kein Verkauf an jeden“): Es werden bewusst keine Geschäftsbeziehungen mit Kunde aufgebaut, die aus Unternehmenssicht unattraktiv sind.



## 2.2.11 Einschränkungen des Relationship Marketings



# Rahmenbedingungen des Relationship Marketing (I)

Das Relationship Marketing (Relationship Management; Beziehungsmarketing) eignet sich für alle Hersteller und Händler (B2B, B2C),

- deren Kunden über einen längeren Zeitraum hinweg wiederholt (verschiedene) Leistungen/Produkte bei ihm nachfragen können (Grundlage für ein Relationship Buying);
- über die der Anbieter personalisierte Daten (Informationen) gewinnen kann;
- die er über Kommunikationskanäle individualisiert ansprechen kann (Selective Advertising - Direct Marketing).

War vormals das „Konzept der Beziehungspflege nur bei einer „überschaubaren“ Kundenanzahl realisierbar (B2B, Anbieter aus lokalen Märkten – z.B. Handwerker) ermöglichen heutzutage Kundendatenbanken („Big Data“), IP-Adressen-bezogene Individualisierung und moderne Software zur Datenanalyse sowie Software-Tools zur automatisierten, aber individualisierten (targeting), dialogorientierten Kundenansprache Prinzipien des Relationship Marketings in Massenmärkten des B2C zu verwirklichen: Customer Relation Management.



## Rahmenbedingungen des Relationship Marketing (II)

Relationship Marketing eignet sich nicht, wenn Nachfrager eine Einbindung in engere Geschäftsbeziehung fürchten, weil sie die daraus erwachsenden Verpflichtungen (Obligo) als überflüssig ansieht oder ein Bedürfnis nach Abwechslung im Konsumverhalten (variety seeking) besteht. Möglicherweise besteht sogar eine Reaktanz bei zu starker Vereinnahmung des Nachfragers durch den Anbieter in der Geschäftsbeziehung. In diesen Konstellationen „agiert der Nachfrager im Transaction Buying-Modus.

Die zentrale ökonomische Beurteilung des Relationship Marketing lautet: Wird mit der Geschäftsbeziehung langfristig ein positiver Kapitalwert erwirtschaftet (diskontierter Einzahlungsüberschuss)? Lohnen sich damit die Investitionen in den Aufbau und die Pflege der Geschäftsbeziehung?



## 2.3. Die Bindung des Kunden als Marketingproblem



# Lernziele der Veranstaltung

---

Abschnitt 2.3 stellt ein verhaltensorientiertes Modell, das zwischen zwei Ursachen einer Kundenbindung unterscheidet (Gebundenheit und Verbundenheit) bzw. drei Arten der Kundenbindung differenziert. Ferner wird ein ökonomisch-strukturiertes Entscheidungsmodell zum Konzept der Wechselkosten skizziert, das ein Entscheidungskalkül für einen Anbieterwechsel formuliert

Lernziel ist, Ursachen und Arten der Kundenbindung zu verstehen.



# Customer Loyalty bzw. Kundenbindung /Kundentreue

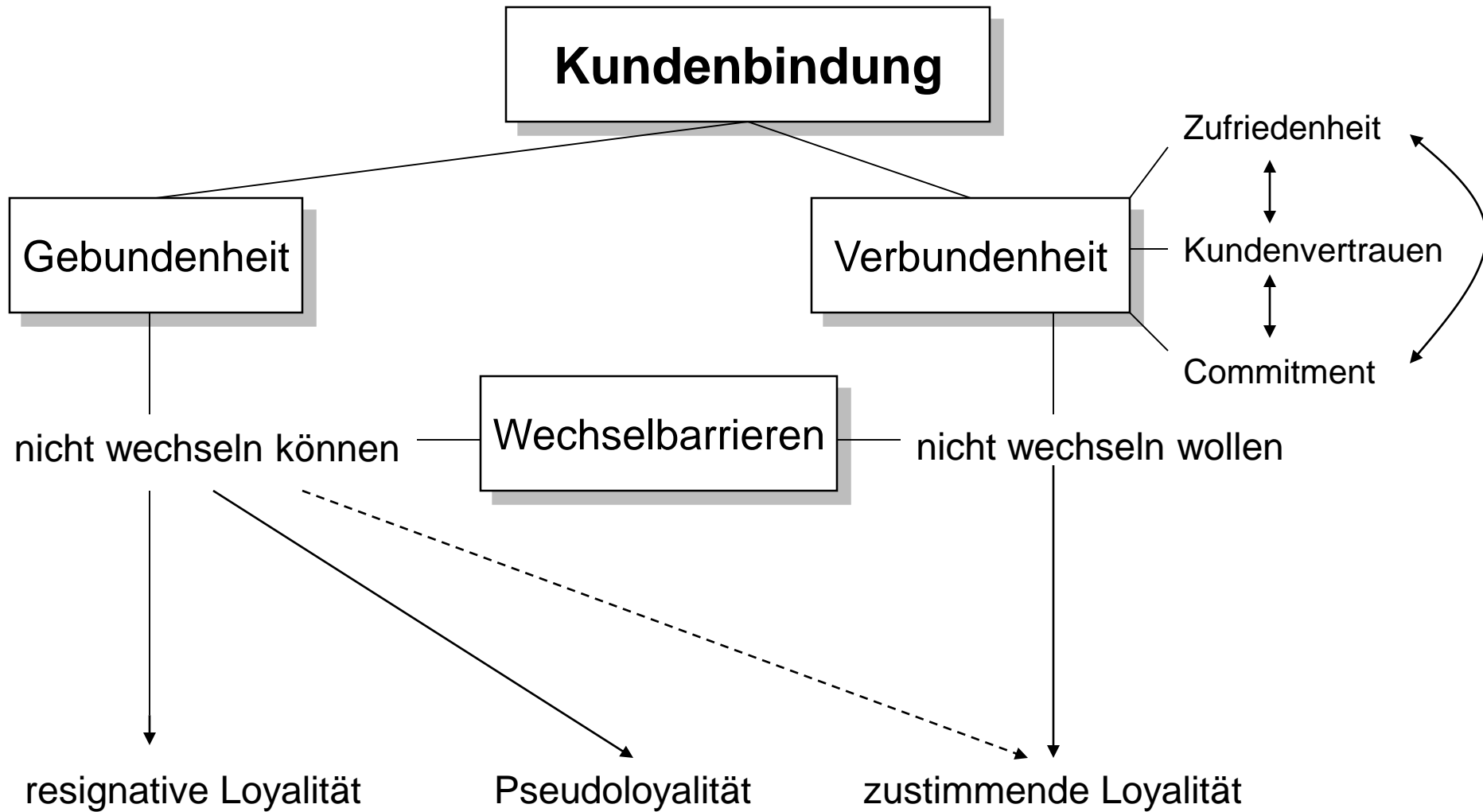
Customer Loyalty: A deeply held commitment to re-buy or re-patronize a preferred product or service in the future, despite situational influences and marketing efforts having the potential to cause switching behavior. (Kotler et al. 2009)

Interpretation der obigen Definition: Kundenbindung beinhaltet den wiederholten Einkauf eines Nachfragers bei einem Anbieter (Produkt/Marke; Geschäft), obwohl es Marketingaktivitäten von Konkurrenten gibt, die einen Anbieterwechsel induzieren könnten und bei einem Nachfrager mit geringerer Kundenbindung dies auch auslösen.

Kundenbindung löst den Relationship-Buying-Modus aus.



# Dimensionen der Kundenbindung



# Inhalt von Ge- und Verbundenheit

Gebundenheit resultiert aus der Existenz von Wechselbarrieren, die den Wechsel eines Kunden zu einem anderen Anbieter zumindest kurzfristig verhindern: Es liegt eine exogen bedingte Einschränkung der Dispositionsfreiheit des Nachfragers vor.

Verbundenheit bedeutet, dass Nachfrager von sich aus eine Geschäftsbeziehung nicht aufgeben wollen: Positive Einstellungen gegenüber dem Anbieter (Zufriedenheit, Kundenvertrauen und Commitment) fungieren als „freiwillige“ Wechselbarrieren. Verbundenheit ist Ausdruck (Folge) einer hohen Beziehungsqualität in der Geschäftsbeziehung.





# Arten von Wechselbarrieren

Vertragliche Wechselbarrieren: Der Kunde ist juristisch durch einen Vertrag an den Anbieter gebunden.

Existenz von Austrittsgeldern (z.B. Kontoauflösungsgebühren oder vertraglich vereinbarte Entschädigungszahlungen bei vorzeitiger Vertragskündigung), die der Nachfrager nicht zu tragen bzw. zu leisten bereit ist.

Technische Wechselbarrieren: Der Kunden hat technische Geräte mit einem bestimmten Standard, den nur der Anbieter erfüllt. Ein Wechsel des Anbieters würde eine komplette Neuinvestition implizieren, den sich ein Nachfrager nicht leisten kann.  
„technische Hold-Up-Situation

Spezifische Investitionen des Nachfragers in den Anbieter: Vorleistungen des Nachfragers (z.B. Grundgebühr; „Eintrittsgelder“) würden hinfällig (sunk costs), wenn der Nachfrager die Geschäftsbeziehung vor Ende der Vertragslaufzeit aufkündigt:  
Hold-Up durch spezifische Investitionen.

# Nutzenbewertung der Gebundenheit

Gebundenheit muss nicht zwangsläufig der „Bad Boy“ der Kundenbindung sein.

Nachfrager muss sich bei Eingehen dieser Gebundenheit einen Vorteil davon versprochen haben, ansonsten hätte er diese Gebundenheit nicht akzeptiert (Beispiel: Einlassen auf einen technischen Standard, Abschluss eines langfristigen Vertrags). Voraussetzung: Es gab Entscheidungsalternativen.

Gebundenheit ist nicht damit nicht automatisch mit Missnutzen verbunden.

Allerdings besteht die Gefahr von opportunistischem Verhalten (Abfall des Leistungswillens) und Abfall der Leistungsfähigkeit des Anbieters: nachträgliche Reduzierung der Anbieterleistung, wobei der Nachfrager den Anbieter nicht wechseln kann.

Ferner: Gefahr von strategischen Fehlentscheidungen bei der Anbieterwahl (Setzen auf den falschen technischen Standard, der sich dann nicht am Markt durchsetzt).



# Determinanten der Verbundenheit (I)

Das Modell unterstellt eine Zusammenwirkung von drei Determinanten, die gemeinsam erst eine Verbundenheit des Kunden bewirken:

- Zufriedenheit: Der Kunde ist mit der Geschäftsbeziehung zufrieden. Dies ist das kumulierte Ergebnis der zurückliegenden episodischen Zufriedenheiten (Produktverwendung, Geschäftsgebahren des Anbieters).
- Kundenvertrauen: Der Kunde geht davon aus, dass der Anbieter auch in der nächsten Transaktion eine zufriedenstellende Leistung erbringen kann (erwartete Zufriedenheit). Keine Befürchtung eines Leistungsabfalls des Anbieters.
- Commitment: Der Kunde empfindet eine innere Verpflichtung, beim Anbieter zu bleiben bzw. es würde ihm „ein schlechtes Gewissen“ oder „Schuldgefühle“ bereiten, d.h. mit Missnutzen verbunden sein, einen anderen Anbieter in der nächsten Transaktion zu wählen.

## Determinanten der Verbundenheit (II)

Trotz (hoher) Zufriedenheit ist häufig keine Verbundenheit gegeben, wenn das Kundenvertrauen und/oder das Commitment niedrig ausgeprägt sind.

Ist das Commitment nur schwach ausgeprägt, wechselt der Nachfrager die Geschäftsbeziehung trotz Zufriedenheit (keine Verbundenheit). Dies gilt vor allem, wenn eine Tendenz zum variety seeking existiert (Wunsch nach Abwechslung im Konsumverhalten).

Verbundenheit, die lediglich auf Zufriedenheit der Kunden basiert ist kein Garant für eine langfristige Kundenbindung, insbesondere wenn das Commitment schwach und/oder die Tendenz zum Variety Seeking stark ausgeprägt sind.

Augmentierte Bindungsstrategie: Gebundenheitsstrategie mit Verbundenheitskomponenten kombinieren. Durch Gebundenheit können kurzfristige Schwächen in der Verbundenheitsbildung überbrückt werden bzw. Gebundenheitselemente „schmerzen“ bei Verbundenheit nicht.

# Arten der Loyalität

**Zustimmende Loyalität:** Der Kunde bleibt aufgrund von Verbundenheit freiwillig dem Anbieter (Marke) treu. Auch aus Gebundenheit kann möglicherweise zustimmende Loyalität folgen, wenn der Nachfrager aus den Wechselbarrieren keinen Nachteil sieht (er würde auch freiwillig bleiben)

**Pseudoloyalität:** Kunden tätigen aufgrund der Gebundenheit Käufe beim Anbieter, mittelfristig beabsichtigen sie aber, zu einem Konkurrenten zu wechseln (z.B. nach Ablauf der Vertragsdauer). Im Gegensatz zur zustimmenden Loyalität liegt aber eine negative Einstellung zum Anbieter vor.

**Resignative Loyalität:** Aufgrund von fehlenden Wechselmöglichkeiten oder zu hohen Wechselbarrieren bleibt der Nachfrager dem Anbieter auch in Zukunft treu: Auch mittelfristig keine Anbieterwechsel beabsichtigt. Sobald sich eine günstige Gelegenheit ergibt, oder die „Schmerzgrenze“ der Gebundenheit überschritten ist (Retaliation: Wechsel trotz positiver Wechselkosten), tritt eine Wechselabsicht auf.



# Marketingimplikationen von Ge- und Verbundenheit

## Aussagen

Aufbau von Gebundenheit birgt langfristig die Gefahr, Kunden nicht halten zu können (Pseudoloyalität, resignative Loyalität).

Gebundenheitsstrategien bzw. Wechselbarrieren können aber dazu dienen, eine vorübergehende Wettbewerbsschwäche zu überbrücken. Augmentierte Bindungsstrategie als Kombination beider „Bindungswege“. Gebundenheitselemente nicht überstrapazieren bzw. durch Zufriedenheit und Kundenvertrauen flankieren.

Erhöhung der Verbundenheit aber auch durch Förderung der Ungebundenheit des Kunden.

Aus Sicht des Relationship Marketings führt eine durch Verbundenheit entstandene Kundenbindung zu einem stabileren Relationship Buying als Gebundenheit bzw. Relationship Marketing (i.e.S.) ist nur bei Verbundenheit des Nachfragers gegeben.

Verbundenheit, die lediglich auf Zufriedenheit der Kunden basiert ist kein Garant für eine langfristige Kundenbindung, insbesondere wenn das Commitment schwach und/oder die Tendenz zum Variety Seeking stark ausgeprägt ist. Allerdings impliziert die Zufriedenheit als Determinante der Verbundenheit, dass der Anbieter (auch) in seiner Produkt- und Preispolitik den Kunden überzeugen muss.



# Ergänzungen zur vorangegangenen Folie

Erhöhung der Verbundenheit durch Förderung der Ungebundenheit des Kunden (Verminderung einer Gebundenheit):

Leistungsstarke Anbieter können darauf verzichten, ihre Kunden in eine technische Hold-up-Situation zu bringen (Verzicht auf Gebundenheit an den eigenen Standard), weil sie wissen, dass ihre Nachfrager aufgrund der überlegenen Produktqualität freiwillig bei diesen Standards bleiben. Deshalb können Schnittstellen zu anderen technischen Standards (z.B. für Zusatzgeräte) implementiert werden.

Analog hierzu erlaubt ein leistungsstarker Anbieter eine jederzeitige Kündigung des Vertrags, weil er sich sicher sein kann, dass seine Kunden dieses Kündigungsrecht nicht in Anspruch nehmen werden.

# Das Konzept der Wechselkosten als ökonomisches Kalkül für Kundenbindung

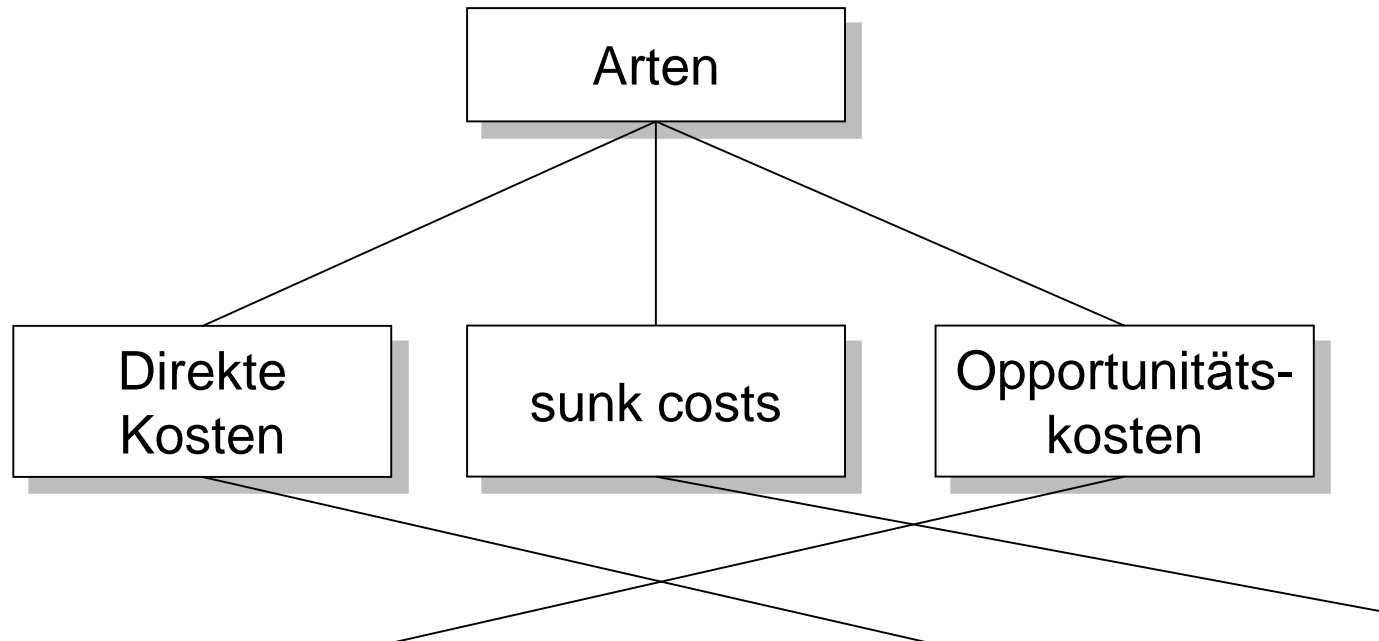
Wechselkosten umfassen alles, was der Käufer im Hinblick auf den Wechsel eines ‚Elements der Anbieterseite‘ (z.B. Marke, Hersteller, Lieferant) als anstrengend, unangenehm, riskant oder aufwendig empfindet: alle monetären und nicht-monetären Kosten des Wechsels.

Je höher die Wechselkosten sind, desto höher ist die Bindungswirkung.  
Das folgende Modell bildet drei verschiedene Arten von Wechselkosten ( $W$ ) ab: Der Nachfrager verbleibt in der Geschäftsbeziehung (beim alten Anbieter  $A$ ), wenn die Wechselkosten positiv sind, er wechselt zum neuen Anbieter ( $N$ ), wenn die Wechselkosten negativ sind: Es tritt dann ein „Wechselgewinn“ auf.





# Bestimmung der Höhe der Wechselkosten



$$W_{A/N} = \sum_{t=0}^T [(U_{At} - k_{At}) - (U_{Nt} - k_{Nt})](1+i)^{-t} + k_{A/N} + \sum_{t=0}^T (I_{Nt} - I_{At})(1+i)^{-t}$$

# Arten von Wechselkosten

$k_{A/N}$ : direkte Wechselkosten: Kosten der Suche, Anbahnung und Vereinbarung einer neuen Geschäftsbeziehung zuzüglich Kosten des Ausstiegs gegenüber dem bisherigen Anbieter (z.B. Kosten für vorzeitige Vertragsbeendigung).

Opportunitätskosten entstehen durch den Verzicht auf den Nettonutzen („customer value“) der bisherigen Geschäftsbeziehung: Sie sind positiv, wenn die bisherige Geschäftsbeziehung gegenüber der neuen Geschäftsbeziehung überlegen ist. Je zufriedener der Nachfrager mit der bisherigen Geschäftsbeziehung ist, desto höher sind die Opportunitätskosten. Je unsicherer sich der Nachfrager bezogen auf die Leistung des neuen Anbieters ist (Risikowahrnehmung), desto höher sind die Opportunitätskosten, da die Differenz der customer values „alte zu neuer Geschäftsbeziehung“ größer ist.

Diese Opportunitätskosten entstehen über die gesamte Laufzeit (T) des geplanten Anbieterwechsels (daher zu diskontieren mit dem Kalkulationszinssatz  $r$ ). Sie können innerhalb des Planungszeitraums aber das Vorzeichen wechseln (z.B. Anbieter wird im Zeitablauf leistungsschwächer).



# Sunk Cost als Wechselkosten

Sunk costs resultieren aus spezifischen Investitionen: irreversibel getätigte Investitionen des Kunden in die Geschäftsbeziehung werden wertlos, wenn die Geschäftsbeziehung aufgegeben wird.

Standardvorstellung: Gegenwartswert der „sunk costs“ (noch nicht „abgeschriebene“ Investitionen) entfalten eine Bindungswirkung im Sinne der Erhöhung von Wechselkosten.

Aus entscheidungstheoretischer Sicht sind „sunk costs“ allerdings irrelevant für die Frage des Wechsels in der Geschäftsbeziehung. Ausnahme: Es besteht im bilanziellen Sinn ein Abschreibungsbedarf der spezifischen Investition, der zu einem Verlustausweis führt ( $I_{At} < 0$ )

Alternative Interpretation von „sunk costs“ als Wechselkosten: Es müssen in der neuen Geschäftsbeziehung spezifische Investitionen ( $I_{Nt}$ ) getätigt werden.

---

## 2.4 Customer Relationship Management



# Lernziele der Veranstaltung

Abschnitt 2.4 beschäftigt sich mit dem Konzept des Customer Relationship Management. Es erweitert das Relationship Marketing in mehrfacher Hinsicht: Zum einen wird die gesamte Geschäftsbeziehung (Kundenlebenszyklus) betrachtet, d.h. der Phase der Kundenbindung geht die Neukundengewinnung voran, an die Phase der Kundenbindung schließt sich das Rückgewinnungsmanagement an. Zum anderen steht der Kundenwert als Maßgröße für die Attraktivität einer Geschäftsbeziehung im Vordergrund des Handelns. Schließlich sollen durch Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnologien die Gewinnung von Kundendaten erleichtert und die Geschäftsprozesse der Kundenbeziehung effizienter ausgestaltet werden.

Lernziel ist, Charakter und Inhalt des Customer Relationship Management zu kennen.



## 2.4.1 Charakteristik des Customer Relationship Managements



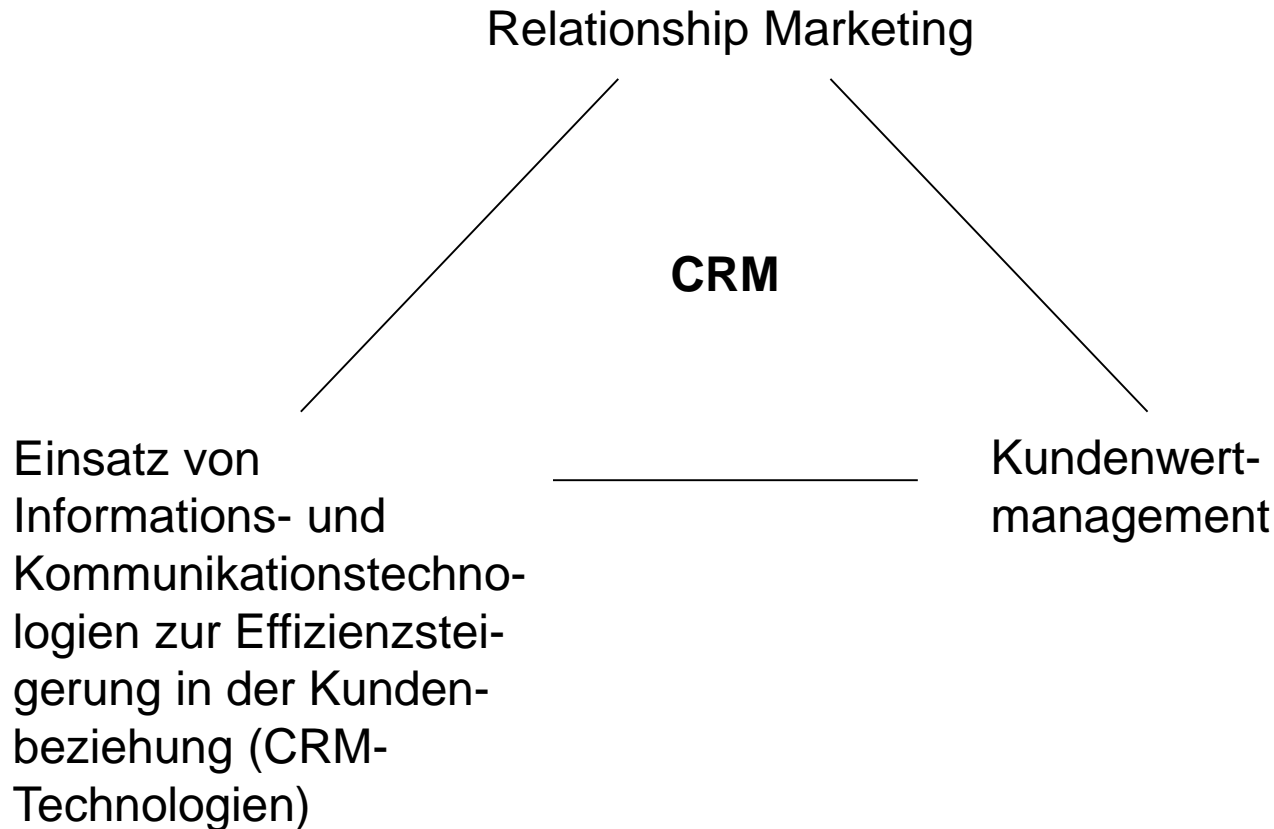
# Charakterisierung des Customer Relationship Management (CRM)

Customer Relationship Management (CRM) umfasst sämtliche Managementprozesse, die sich auf den Aufbau, Ausbau oder der Reaktivierung von profitablen Kundenbeziehungen unter Einsatz moderner Informations- und Kommunikationssysteme beziehen

systematische Gestaltung der Kundenbeziehungen in allen Phasen des Kundenlebenszyklus: Relationship Marketing ist nur ein Teilbereich, der sich auf die Kundenbindung konzentriert.

Unterstützung der operativen Marketingmaßnahmen bezogen auf die Kundenbeziehungen mit verlässlichen Daten (Customer Intelligence): Einsatz von CRM-Software: Ziel ist, die Aufmerksamkeit in Beziehungen mit einem hohen Kundenwert zu konzentrieren (Interessen- und Bindungsmanagement), Gefährdungsphasen in der Kundenbeziehung zu identifizieren und ein effizientes Rückgewinnungsmanagement zu betreiben.

# Customer Relationship Management (CRM)





# Customer Relationship Management: Praxisweisheiten

Die Kosten, einen Kunden zu gewinnen, sind fünfmal höher als einen bestehenden Kunden zum Kauf zu bewegen.

5 % Senkung der Abwanderungsrate bei Dienstleistungskäufern bringen eine Gewinnerhöhung von 85 %.

Nichts ist so schmerzlich, wie einen guten Kunden zu verlieren.

Kundenfluktuation ist einer der größten Kostentreiber der Marktbearbeitung.



## 2.4.2 Das Konzept des Kundenlebenszyklus



# Das Konzept des Kundenlebenszyklus (I)

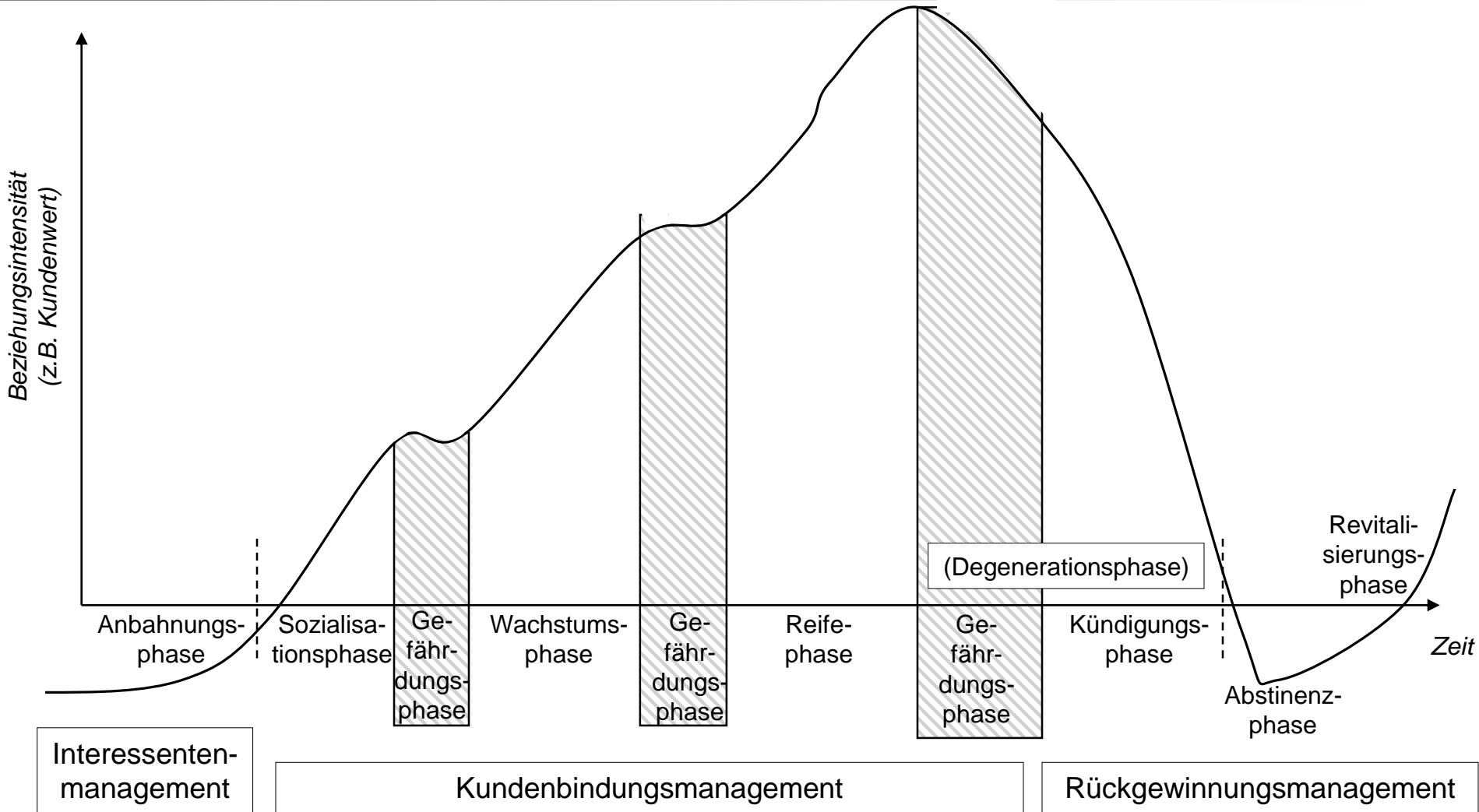
Übertragung des Konzepts des Produktlebenszyklus auf die Kundenbeziehung: Aus der spezifische Phase einer Kundenbeziehung resultieren spezifische Managementimplikationen.

Die Beziehungsintensität erfasst die „Stärke“ der Geschäftsbeziehung, die mit der aktuellen ökonomischen Attraktivität des Kunden in einer Periode korrespondiert.

Der Kundenlebenszyklus ist ein zentrales Denkkonstrukt im Rahmen des Relationship Marketings bzw. Customer Relationship Managements



# Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus



# Das Konzept des Kundenlebenszyklus (II): Phasen

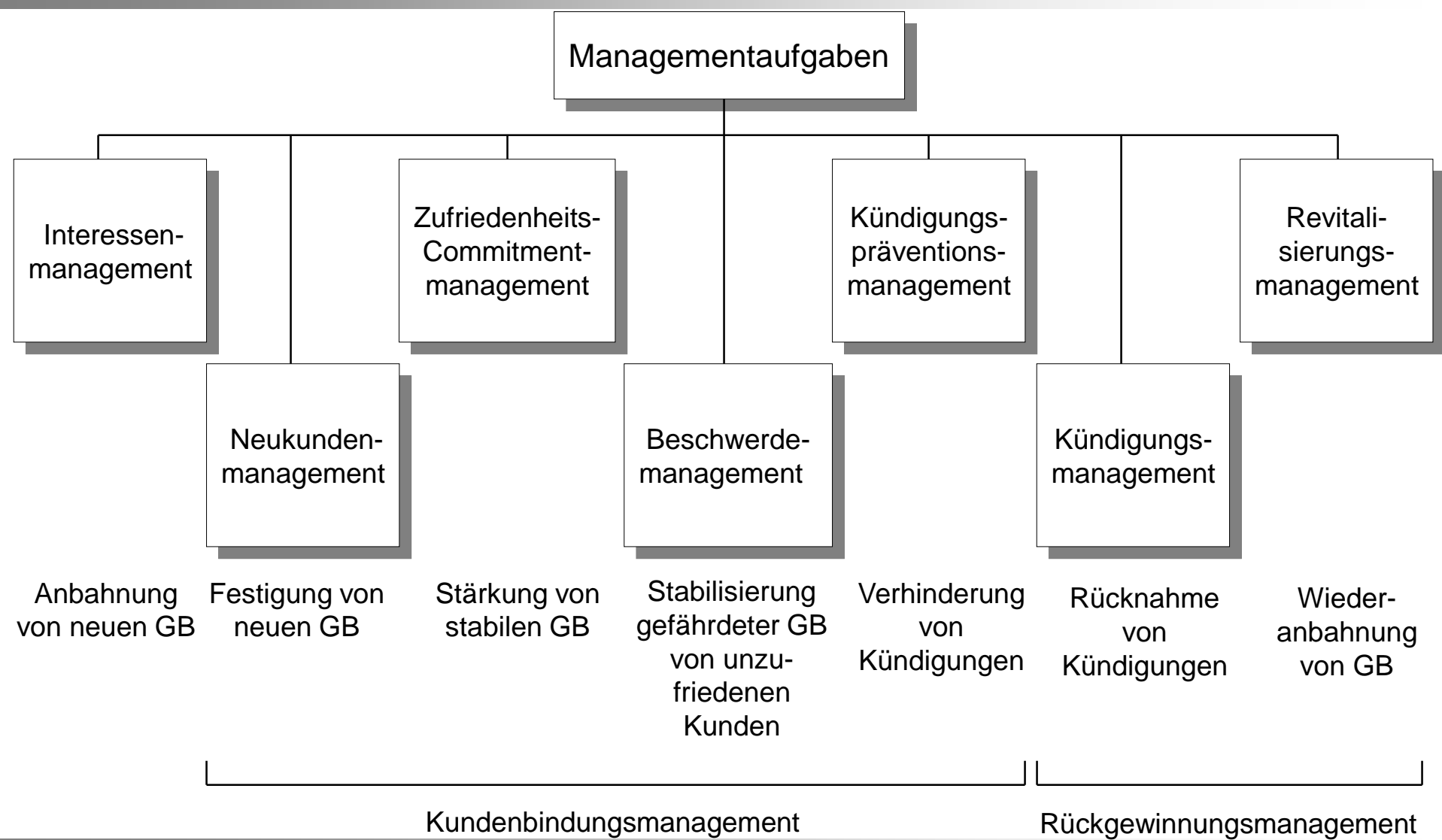
- Anbahnungsphase: Kunde erkundigt sich nach Einzelheiten des Angebots oder reagiert auf eine Kommunikationsmaßnahme des Anbieters.
- Sozialisationsphase: Aufnahme der Geschäftsbeziehung (erste Transaktion): Kunde macht erste Erfahrungen mit dem Produkt und Anbieter.
- Wachstumsphase: Kunde fragt wiederholt Leistungen des Anbieters nach, erhöht die „Konsumquote“, führt Cross Selling oder Up-Grading durch.
- Reifephase: Die Geschäftsbeziehung hat ihr höchstes Niveau (Beziehungsintensität; ökonomisches Volumen) erreicht.
- Gefährdungsphasen: Die weitere positive Entwicklung der Kundenbeziehung ist gefährdet bzw. wird unterbrochen.
- Degenerationsphase: Die Beziehungsintensität geht systematisch zurück, da die Gefährdungsphase innerhalb der Reifephase nicht erfolgreich bewältigt werden konnte.

# Das Konzept des Kundenlebenszyklus (III): Phasen

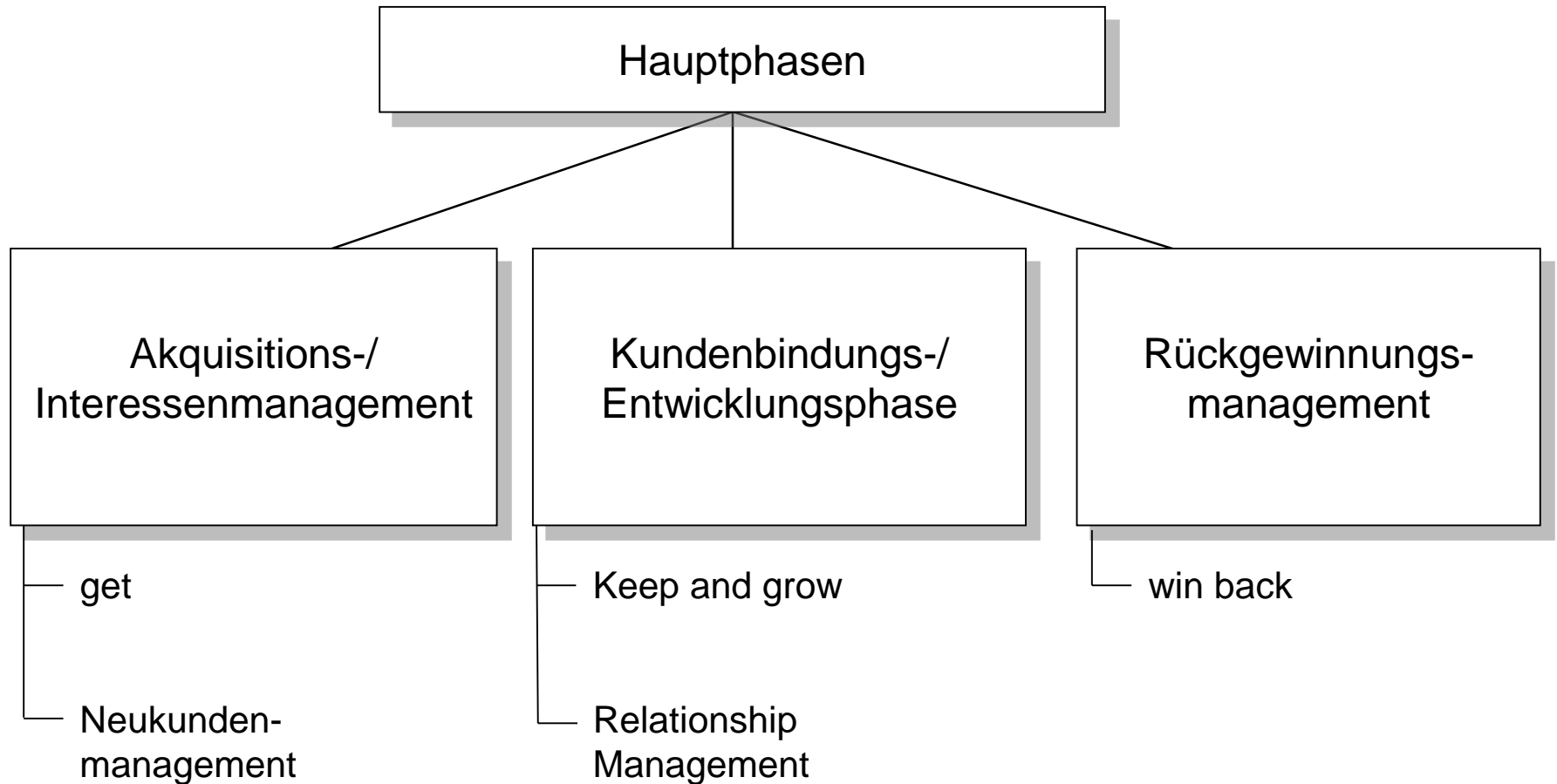
- **Kündigungsphase:** Kunden haben ihre Entscheidung, die Geschäftsbeziehung zu verlassen getroffen und dies dem Unternehmen signalisiert. Es finden nur noch „Auslauftransaktionen“ statt.
- **Abstinenz:** Von den Kunden, die ihre Kündigung vollzogen haben, wird ein Teil nie mehr bereit sein, die Geschäftsbeziehung wieder aufzunehmen: Der Beziehungslebenszyklus ist dann beendet.
- **Revitalisierungsphase:** Kunde ist wieder für das Unternehmen zu gewinnen, wenn sich Rahmenbedingungen (z.B. Bedürfnissituation des Nachfragers) oder das Produkt verändert haben: Start eines neuen Kundenlebenszyklus. Eine revitalisierte Geschäftsbeziehung kann auf den (positiven) Erfahrungen im ‚alten‘ Kundenlebenszyklus aufbauen. Revitalisierung ist damit unterschiedlich zur Neukundengewinnung.

Hinsichtlich der Phasen einer Kundenbeziehung resultieren spezifische Managementimplikationen.

# Phasenbezogenes Kundenmanagement (Customer Relationship Management) (CRM)



# CRM bezogen auf den Kundenbeziehungslebenszyklus





# Kündigungspräventionsmanagement als exemplarische Managementaufgabe im Kundenlebenszyklus (I)

Das Kündigungspräventionsmanagement beschäftigt sich mit Kunden, deren Beziehung zum Anbieter nicht mehr stabil ist. Es versucht, diese Kundenbeziehungen zu identifizieren und die drohenden Kündigungen zu verhindern.

Hierzu ist es notwendig, typische „Bruchstellen“ einer Geschäftsbeziehung zu identifizieren (kritische Ereignisse) bzw. Frühwarnindikatoren hierfür zu finden, um mit gezielten präventiven Maßnahmen der Kündigung zuvorzukommen.

Methodische Ansätze sind die Lost-Order-Analyse oder die Switching Path-Analyse.

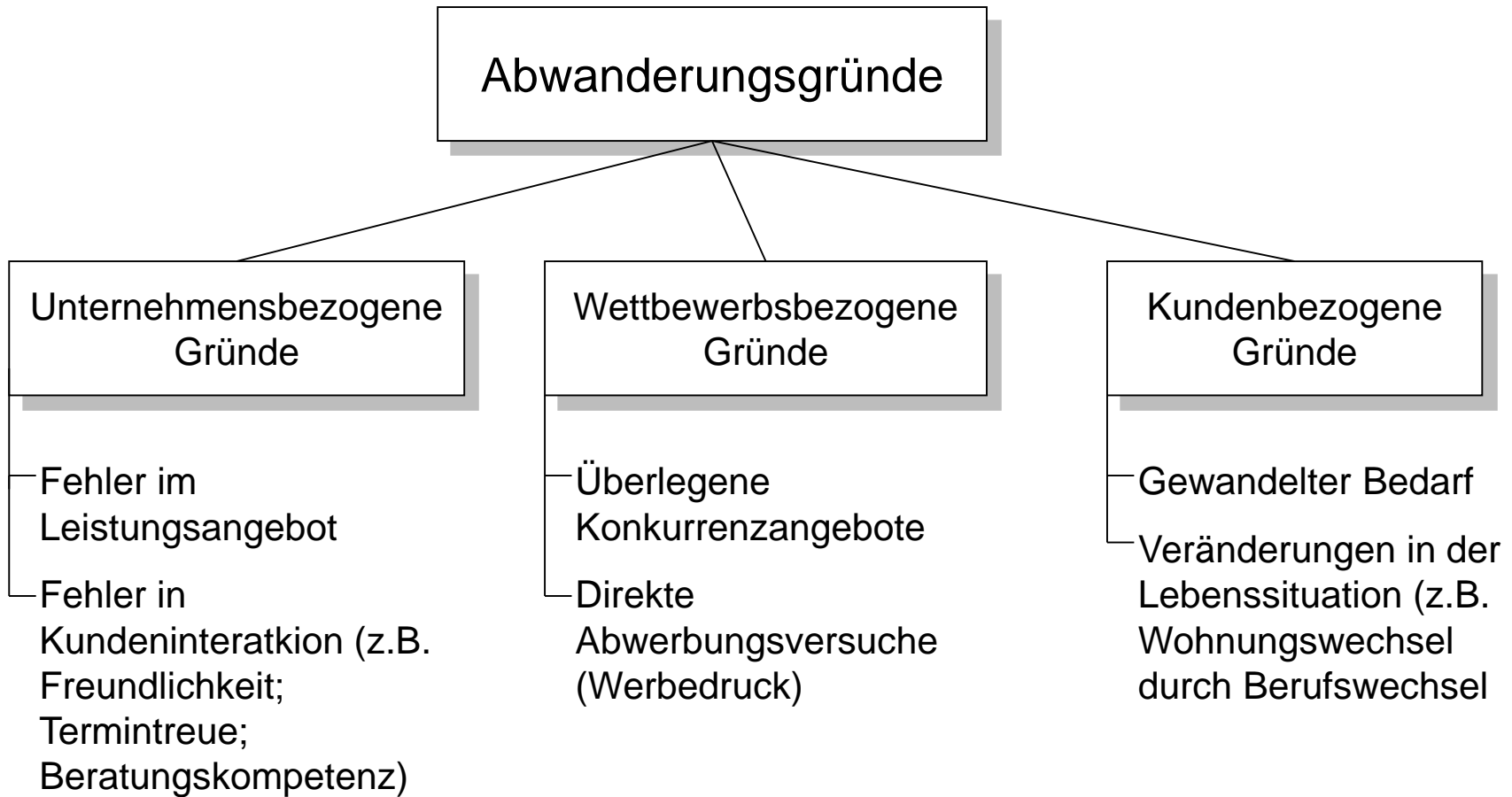


# Kündigungspräventionsmanagement als exemplarische Managementaufgabe im Kundenlebenszyklus (II)

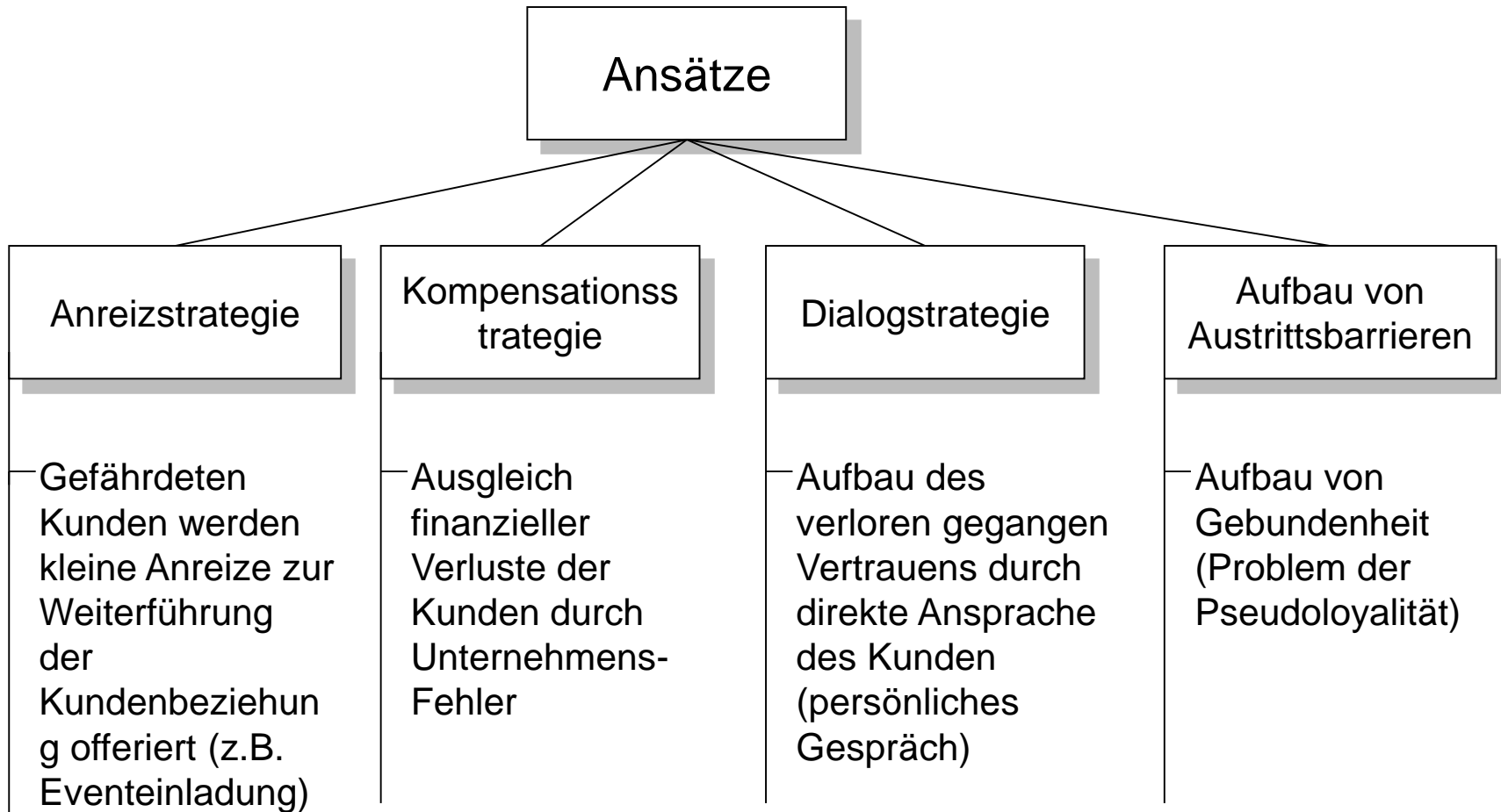
Lost-Order-Analyse: Analyse von Gründen/Ursachen, warum trotz Pre-Sales-Touchpoints (Sozialisationsphase) oder bereits aufgetretenen Transaktionen keine weitere Transaktion zustande gekommen ist bzw. die Geschäftsbeziehung gekündigt wurde. Problem ist allerdings, ob unzufriedene bzw. abgewanderte Kunden sich dazu äußern.

Switching-Path-Analyse: Identifizierung von critical incidents bzw. Ereignissen, die bei Kundenabwanderungen im Vorfeld typischerweise (überzufällig häufig) aufgetreten sind: Was sind die „Stolpersteine“ in der Kundenbeziehung bzw. dies sind auch Frühwarnindikatoren. Datengrundlage ist hierfür vor allem die Kundendatenbank.

# Analyse von Kündigungsgründen



# Kündigungspräventionsstrategien



# Ökonomische Überlegungen zum Kündigungspräventionsmanagement

## Aspekte

Das Halten eines abwanderungswilligen Kunden ist oft kostengünstiger als die Gewinnung eines Neukunden mit gleicher Profitabilität

Es ist auch das Relationspotential (siehe Abschnitt 2.4.3) eines unzufriedenen (abwanderungswilligen) Kunden zu beachten

Aber: Lohnen sich die Investitionen in das Halten des Kunden (dauerhafte oder nur kurzfristige Kundenbindung?)

Eine dauerhafte Kündigungsprävention setzt die (strategische) Beseitigung der Kündigungsursachen voraus.



## 2.4.3 Das Konzept des Kundenwertes



# Kundenwertmanagement im CRM

Ziel des Customer Relationship Management ist nicht die Maximierung des Marktanteils, sondern die Maximierung des „Share of Wallet“ (anteilige Kaufkraft des Kunden, die beim Unternehmen verbleibt): Maximierung des Kundenwerts („Kundenprofitabilität“).

Steigerung der Kundenprofitabilität  
(Erhöhung des prognostischen Kundenwerts)

Allokation der Marketingressourcen zur Realisierung des Kundenwerts



# Das Konzept des Kundenwerts

Der Kundenwert gibt an, wie wertvoll/attraktiv ein Kunde aus Sicht des Unternehmens ist. Der Kundenwert ist Ergebnis einer Absatzsegmentrechnung.

Der ökonomische Kundenwert (monetäre Messung) wird auch als Customer Equity bezeichnet.

Aus konzeptioneller Sicht muss der Kundenwert eine zukunftsgerichtete Größe sein, faktisch dienen aber Vergangenheitswerte als Berechnungsgrundlage (allerdings Extrapolation z.B. mit Hilfe des Kundenlebenszyklus-Konzepts).

Monetäre Messung  
(Absatzsegmentrechnung: z.B.  
Kundendeckungsbeitragsrechnung;  
Customer-Lifetime-Value)

Nicht-monetäre  
Kundeneigenschaften  
(Scoring-Modelle auf Basis der  
Kundendatenbank)





# Paradigma im Kundenwertmanagement

Der Kunde ist mehr wert als der Umsatz, den er tätigt!

Die Attraktivität eines Kunden besteht nicht nur aus dessen Transaktionspotential („Kundendeckungsbeitrag“: direkte Profitabilität), sondern auch aus dessen Relationspotential (indirekte Profitabilität):

- Referenzpotential: Durch positive (negative) word-of-mouth kann ein Kunde dem Unternehmen neue Kunden bringen (Kunden von einem neuerlichen Kauf abhalten).
- Informationspotential: Der Kunde kann durch seine Beschwerden oder Informationen (Tipps) dem Unternehmen Anregungen zu Produktverbesserungen oder Produktinnovationen geben.
- Kooperationspotential: Bereitschaft des Kunden zur Zusammenarbeit im Bereich der Produktentwicklung oder der effizienteren Vernetzung der Geschäftsprozesse.



## 2.4.4 CRM-Technologien



# Allgemeine Implikationen der CRM-Technologien

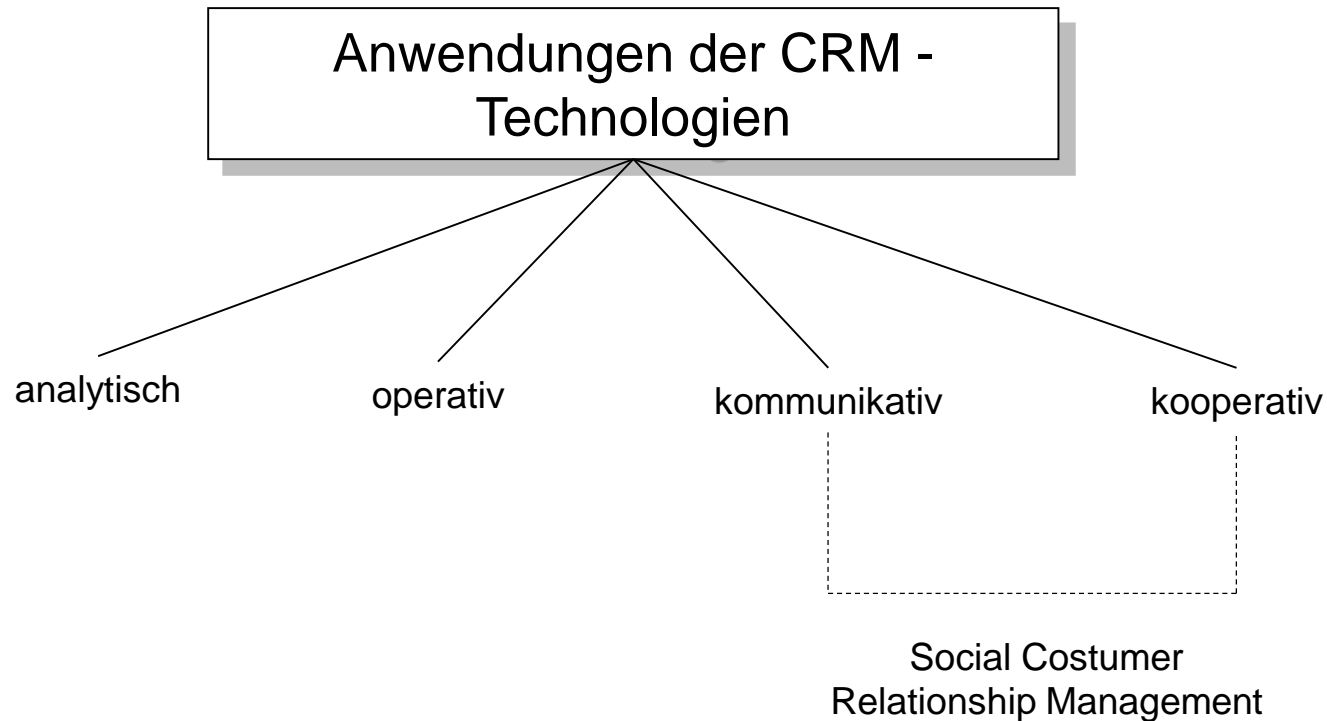
Die IuK-Technologien, die Big Data-Philosophie, Konzepte wie Data Mining und die Künstliche Intelligenz erlauben zu einer die Sammlung von Kundendaten in „unbegrenzter Menge“ und deren Analyse und zum anderen einen weitgehend automatisiert ablaufenden (softwaregestützten) Ausgestaltung einer interaktiven Geschäftsbeziehung (Marketing Automation).

Dies eröffnet dem Customer Relationship Management den Zugang zu traditionellen Massenmärkten im B2C und erlaubt ein differenziertes, selektives Marketing (one-to-one-Marketing) mit vertretbaren Kosten bzw. Grenzkosten der Kundenbetreuung von faktisch 0.

Marketingmitarbeiter werden von den operativen Routinetätigkeiten der Kundenbetreuung entlastet, was die Effizienz in der Sales Cycle Management erhöht und das Auftreten von Fehlern reduziert.



# Anwendungsfelder der CRM – Technologien (Übersicht)



# Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

Analytische CRM-Technologien: Erfassung und Analyse von Kundendaten (Big-Data-Philosophie): CRM- Informationsparadigma.

Operative CRM-Technologien: Technologien, die die Geschäftsprozesse mit dem Kunden effizient gestalten (Marketing Automation; Computer Aided Selling).

Kommunikative CRM-Technologien: Kommunikationstechnologien für den (interaktiven/dialogorientierten) Kundenkontakt (z.B. Social Media; digitale Sprachassistenten).

Kooperative CRM-Technologien: IuK-Technologien, die eine Aggregation von Kunden/Kundengruppen in der Zusammenarbeit mit dem Unternehmen erleichtern (z.B. Crowdsourcing).



# Informationsparadigma im CRM („Königsweg im Marketing“)

„Bessere“ (spezifische; personalisierte) Informationen über einen Kunden führen zu einem – aus Kundensicht – stärker an seine Wünsche und Anforderungen angepassten Produktangebot (one-to-one [O2O]-Marketing) und zu effizienteren Transaktionsprozessen. Dies steigert wiederum letztendlich den Kundendeckungsbeitrag bzw. den Customer-Lifetime-Value.

Dies setzt allerdings voraus, die über den Kunden gewonnenen Daten in „gehaltvolle“ Informationen umzuwandeln (Datenanalyse) und diese Informationen in ein entsprechendes Produktangebot zu transformieren bzw. zu Effizienzgewinnen in den Geschäftsprozessen zu nutzen.



### 3. Schafft das Internet neue Transaktionsdesign?



# Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 3 beschäftigt sich mit dem Einfluss der neuen (digitalen) Informations- und Kommunikationstechnologien („digitale Revolution“), insbesondere im Marketing. Im Zentrum steht die Frage, ob bzw. in welcher Hinsicht „das Internet“ (als eine zentrale Technologie) Veränderungen in den Transaktionsbeziehungen etabliert. Ein Phänomen hierbei ist der E-Commerce, aber auch neue Organisationsformen des Wirtschaftens wie die Sharing-Economy oder die Bedrohung des stationären Einzelhandels durch den E-Commerce. Die Veranstaltung kann nur exemplarisch Sachverhalte der „digitalen Revolution“ behandeln.

Lernziel ist, Veränderungen, die neue (digitale) Informations- und Kommunikationstechnologien bezogen auf das Marketing und die Transaktionsbeziehungen bewirken, zu verstehen.





## 3.1 Ausprägungen der digitalen Revolution



# Lernziele der Veranstaltung

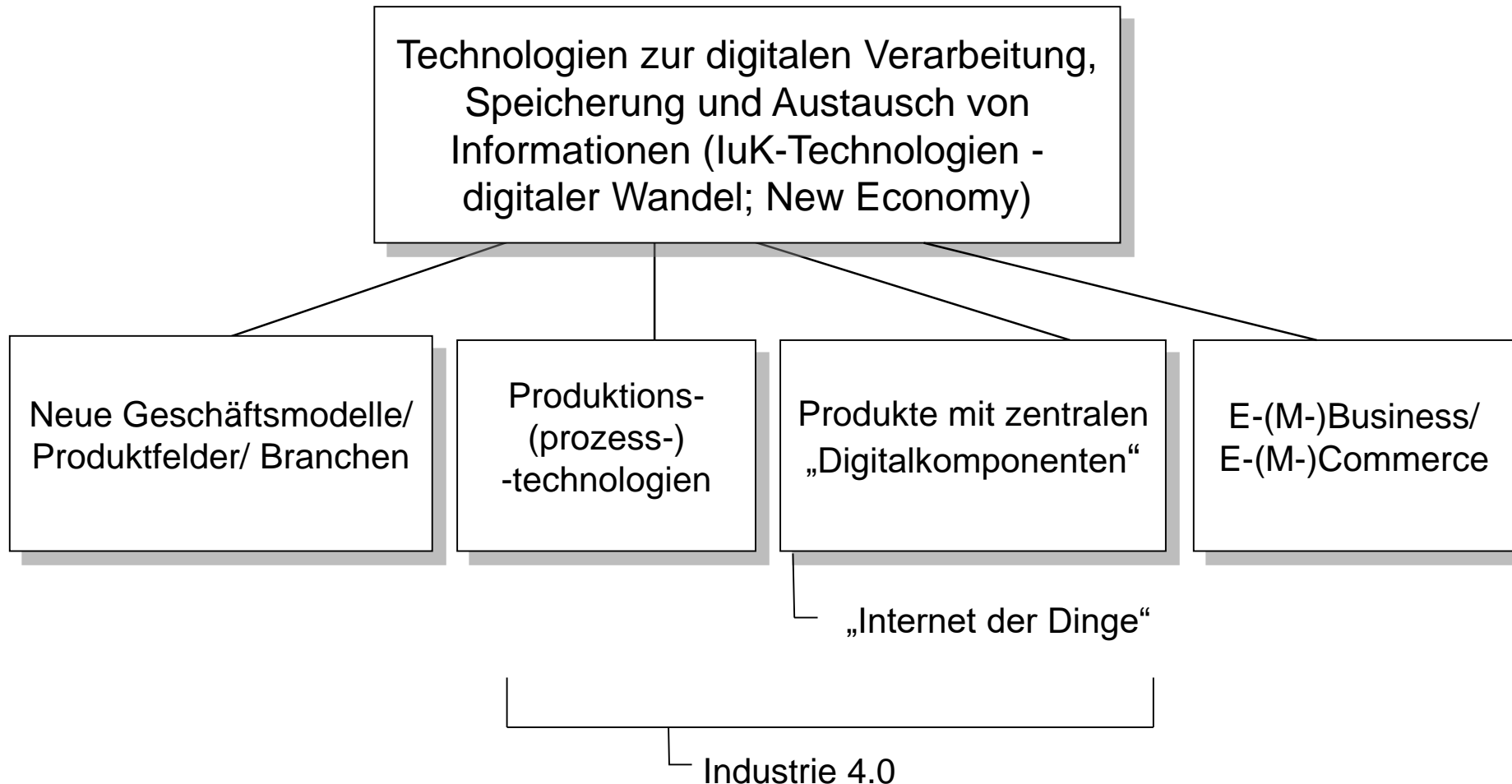
---

Kapitel 3.1 gibt im Sinne einer Einführung einen kursorischen Überblick über Aspekte der „digitalen Revolution“.

Lernziel: Kenntnis von Fachtermini und Inhalten bezogen auf die digitale Revolution.



# Ausprägungen der digitalen Revolution: Übersicht



# Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

Digitale Technologien (IuK-Technologien) bieten:

- Eine Neuausgestaltung von Geschäfts- und Produktionsprozessen unter den Gesichtspunkten der Steigerung von Effizienz und Qualität (Industrie 4.0);
- Neue Produktkomponenten (Internet der Dinge), Dienstleistungen und eine Verschmelzung von Offline- und Onlinewelt unter den Gesichtspunkten der Convenience in der Produktverwendung oder neuer Nutzenstiftungsmöglichkeiten (z.B. Soziale Netzwerke; „Computerspiele“);
- Neue Organisationsformen des Wirtschaftens;
- Neue Ausgestaltungen der gesamten Lebenswelt (z.B. Beruf, Freizeit) eines Menschen und gesellschaftlicher Prozesse (z.B. politischer Willensbildungsprozess) – Zeitalter des homo digitalis.

Die Bedeutung der digitalen Revolution liegt nicht nur in den Veränderungen im technisch-organisatorischen Bereich, sondern auch im Einfluss auf den Lebensbereich und das Lebensumfeld großer Teile der Weltbevölkerung (z.B. Digital Natives).



# Ausprägungen der digitalen Revolution (I)

Geschäftsmodelle der New Economy beinhalten nicht nur innovative neue Bedarfslösungen (latenter Bedarf), sondern lösen auch traditionelle Offline- bzw. analogbasierte Geschäftsmodelle (Branchen) ab. Digitale Technologien lassen neue Geschäftsmodelle entstehen, die etablierte Geschäftsmodelle (Branchen) verdrängen.  
Beispiele:

Musikindustrie:  
Musikdownloads  
statt Tonträger

Telekommunikation:  
Kostenlose Telefonie über  
das Internet (Skype) statt  
Analogkommunikation;  
Internetbasierter Instant-  
Messaging-Dienst statt  
SMS oder MMS  
(WhatsApp)

Verlagsgewerbe:  
E-Books und Online-  
Zeitungen statt  
Printausgaben

Einzelhandel: Online-  
Shopping statt  
stationärem  
Einzelhandel



# Industrie 4.0

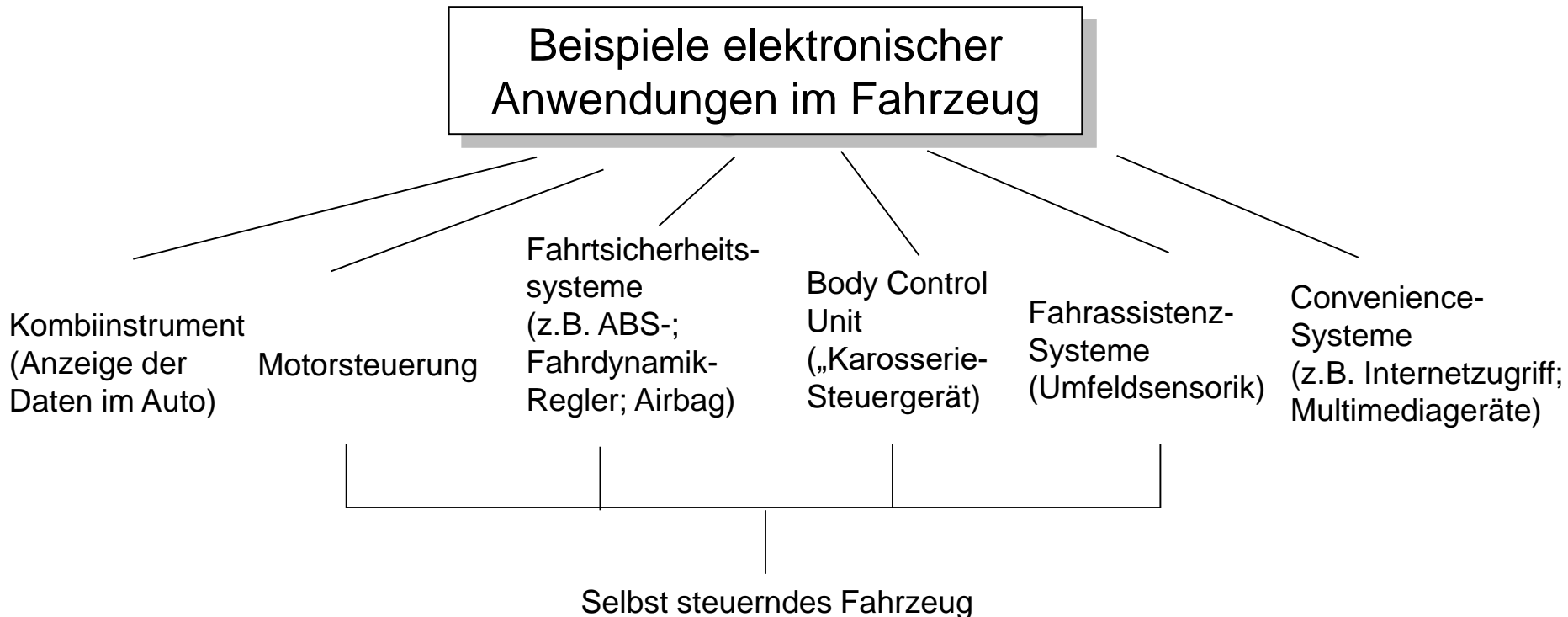
Industrie 4.0 ist ein Schlagwort, das in den industriellen Produktions- und Serviceprozessen Nachfrager, Anlagen und Produkte miteinander vernetzt, um eine selbstorganisierende Produktion zu ermöglichen und den gesamten Wertschöpfungsprozess eines Produkts (von der Innovation bis zum Recycling) zu optimieren (Verschmelzung der IT-Technologien mit den Produktionstechnologien)

- Kundenindividuellere Produkte (Mikro-Marketing)
- Verkürzung der Entwicklungs- und Produktionszeiten
- Verstärkte Automatisierung durch Selbstdiagnose, Selbstkonfiguration und Selbstoptimierung der (Produktions-)Systeme
- Verknüpfung mit dem „Internet der Dinge“



# Produkte mit Digitalkomponenten

Viele Gebrauchsgüter weisen Digitalkomponenten auf. Dies führt zu einer Verschiebung, welche Kernkompetenzen ein Produkthersteller benötigt. Ferner ist dies die Basis für das Internet der Dinge.



# Internet der Dinge (I)

Das Schlagwort „Internet der Dinge“ kennzeichnet Produktdesign-Konzepte (intelligente Gegenstände; enchanted objects), in denen miniaturisierte Computer (Wearables, z.B. Sensoren, Aktoren) integraler Bestandteil des Produkts sind, und die den Produktverwender weder ablenken, noch ihm auffallen, ihn aber im Sinne von Assistenz-Systemen bei der Produktverwendung unterstützen, die Produktverwendung effizienter gestalten oder die Produkthanwendung durch zusätzliche Service-Funktionen erweitern.

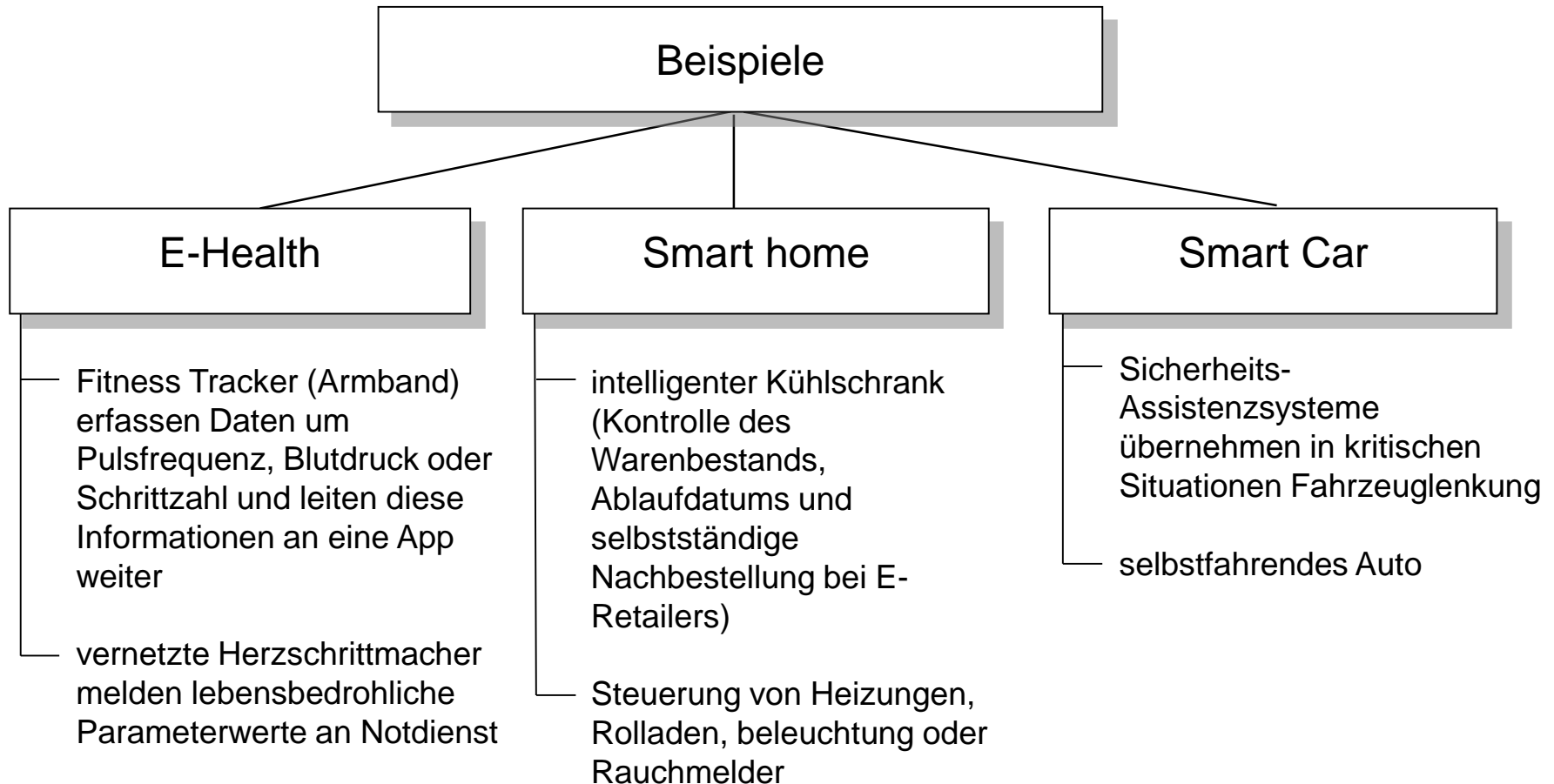




## Internet der Dinge (II)

Die Wearables erfassen und speichern Daten der Produktverwendung bzw. über den Produktverwender und kommunizieren diese Informationen – über das Internet – dem Nutzer, aber auch anderen autorisierten Akteuren (z.B. Hersteller für Wartung) bzw. können vom Produktverwender oder autorisierten Akteuren – über das Internet (z.B. Smartphone App) – gesteuert (angesprochen) werden, bzw. sind mit anderen Wearables vernetzt, um so ein selbstorganisierendes System von Gegenständen zu bilden („vernetzter Haushalt“). Durch den digitalen, drahtlosen Datenaustausch sind Wearables ein Teil der „Big Data“-Welt, durch die Vernetzung entsteht ein „Eigenleben“ von Gegenständen, das parallel zum Menschen läuft.

# Beispiele zum Internet der Dinge



## Internet der Dinge (III)

Das „Internet der Dinge“ bieten den Anwendern eines Produkts eine höhere Convenience (Gebrauchsnutzen), effizientere Produktverwendung (z.B. Energieverbrauch) oder Sicherheit (z.B. Warn- oder Notfallfunktionen), rauben ihm aber auch einen (großen) Teil seiner Nutzungshoheit (der Verwender verliert seine Selbstbestimmung über die Produktnutzung bzw. Emanzipation der Gegenstände von ihrem Nutzer“) oder Nutzungsanonymität („der „gläserne Kunde wird zum gläsernen Verwender“).

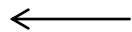
Die Horrorvariante des „Internet der Dinge“: Der Toaster „weigert sich“ eine weitere Toastbrotsccheibe zu rösten, da die Waage im Badezimmer eine Gewichtszunahme registriert und die Laufschuhe einen Jogginglauf von nur 500 Meter am Morgen gemessen haben, oder die von Waage und Laufschuh erfassten Daten gehen an die Krankenversicherung, was zu einer Erhöhung des Krankenversicherungsbeitrags in diesem Monat führt.



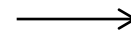
# Internet der Dinge (IV)

Das „Internet der Dinge“ eröffnet neue Transaktionsdesigns

Personalized  
Pricing



Smart Metering



Management der  
Gerätwartung  
durch  
Hersteller/Service-  
Unternehmen

# Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (I)

Der vom Verwender  $i$  zu zahlende Preis ( $R_i$ ) setzt sich aus einer fixen, zeitlich wiederkehrenden Überlassungsgebühr ( $\delta$ ) und einer nutzungsbezogenen variablen Preiskomponente ( $x_i p$ ) zusammen. Es liegt eine (leistungsbezogene) Preisdifferenzierung mit mehrteiligen Tarifen vor, die verschiedene Kombinationen (Tarifklassen) aus Grundgebühr und leistungsabhängigen variablen Preisen aufweist.

Extremfall I: Flat-Rate:  
Nur Grundgebühr ( $\delta$ ), keine nutzungsabhängigen Preise ( $p=0$ )

$$R_i = \delta + x_i p$$

Extremfall II:  
Pay-per-Use-Tarif:  
Keine Grundgebühr, jede Nutzungseinheit wird gesondert berechnet ( $x_i p$ ).

## Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (II)

Beispiele zum Personalized Pricing im B2B:

Flugzeugturbinen: Der in einer Abrechnungsperiode zu zahlende Preis ergibt sich aus der in der Abrechnungsperiode kumulierten Schubenergie, die eine Turbine produziert hat.

Drucker: Der in einer Abrechnungsperiode zu zahlende Preis ergibt sich aus der in der Abrechnungsperiode ausgedruckten Anzahl an Seiten.

Weiterentwicklung des Personalized Pricing: Ein Gegenstand (z.B. Maschine) wird nicht mehr verkauft (Eigentumsübergang), sondern dem Produktverwender zur Nutzung überlassen (Leasing). Hierbei ist auch eine erfolgsabhängige Beteiligung des Herstellers der Maschine denkbar. Je erfolgreicher der Nutzer (Anwender) der Maschine ist, desto höher ist die Nutzungsvergütung für den Hersteller der Maschine.

## Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (III)

Smart Metering: Intelligente Messsysteme kommunizieren online dem Anbieter die aktuelle Produktverwendung (z.B. Strom- oder Wasserverbrauch) beim Nutzer und ermöglichen eine lastgenaue Abrechnung oder Fehlfunktionsüberwachung (z.B. Wasserrohrbruch).

Management der Gerätwartung: Der genaue Einblick des Herstellers über den Gerätestatus bei einem Verwender ermöglicht eine Optimierung der Wartungsintervalle, Vermeidung von vorzeitigem Geräteverschleiß und Verkürzung der Reparaturzeiten (Mängel sind bereits festgestellt bzw. Just-in-time-Eintaktung in die Wartungs-Prozesse des betreffenden Anbieters).

## Ausprägungen der digitalen Revolution (II)

Digitalisierung von Geschäftsprozessen: Die elektronische Abwicklung vieler Aktivitäten „in der Verwaltung“ und im Management (sekundäre Geschäftsprozesse) sowie künstliche Intelligenz (Softwarealgorithmen) ersetzen „einfache“ derivative Arbeitsleistungen. Dies wird vor allem im Finanzdienstleistungsbereich (Banken, Versicherung), der öffentlichen Verwaltung oder auf der „Sachbearbeiterebene“ (z.B. Rechnungswesen; Verwaltung) in Betrieben gesehen: Routineentscheidungen trifft anstelle eines Menschen nunmehr eine Software-Algorithmus.

Nicht zuletzt durch die Corona-Krise (z.B. Home-Office; Video-Meeting) erfahren viele Präsenz- bzw. Offline-Aktivitäten im Rahmen der Geschäftsprozesse in einem Betrieb eine Verlagerung in den Online-Bereich. Dies fördert Phänomene wie die „virtuelle Organisation“ (die Mitglieder einer Organisation arbeiten größtenteils digital zusammen), was neue Herausforderungen für Aspekte wie bspw. die Mitarbeiterführung und -bindung impliziert. Es ist zu erwarten, dass Mitarbeiter verstärkt nur projektbezogen akquiriert werden bzw. bisherige Arbeitnehmer jetzt als Selbständige ihre Spezialkenntnisse verschiedenen Unternehmen anbieten.





# Digitale Revolution im Marketing (I)

E-Business: Digitalisierung der Geschäftsprozesse der Transaktionspartner und (optimale) Abstimmung ihrer digitalen Geschäftsprozesse (Wertverbundsystem).

E-Commerce: digitale Anbahnung, Aushandlung und/oder Abwicklung von Transaktionen zwischen Wirtschaftssubjekten unter Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien (Online-Medien). Der E-Commerce ist damit ein Unterfall des E-Business.

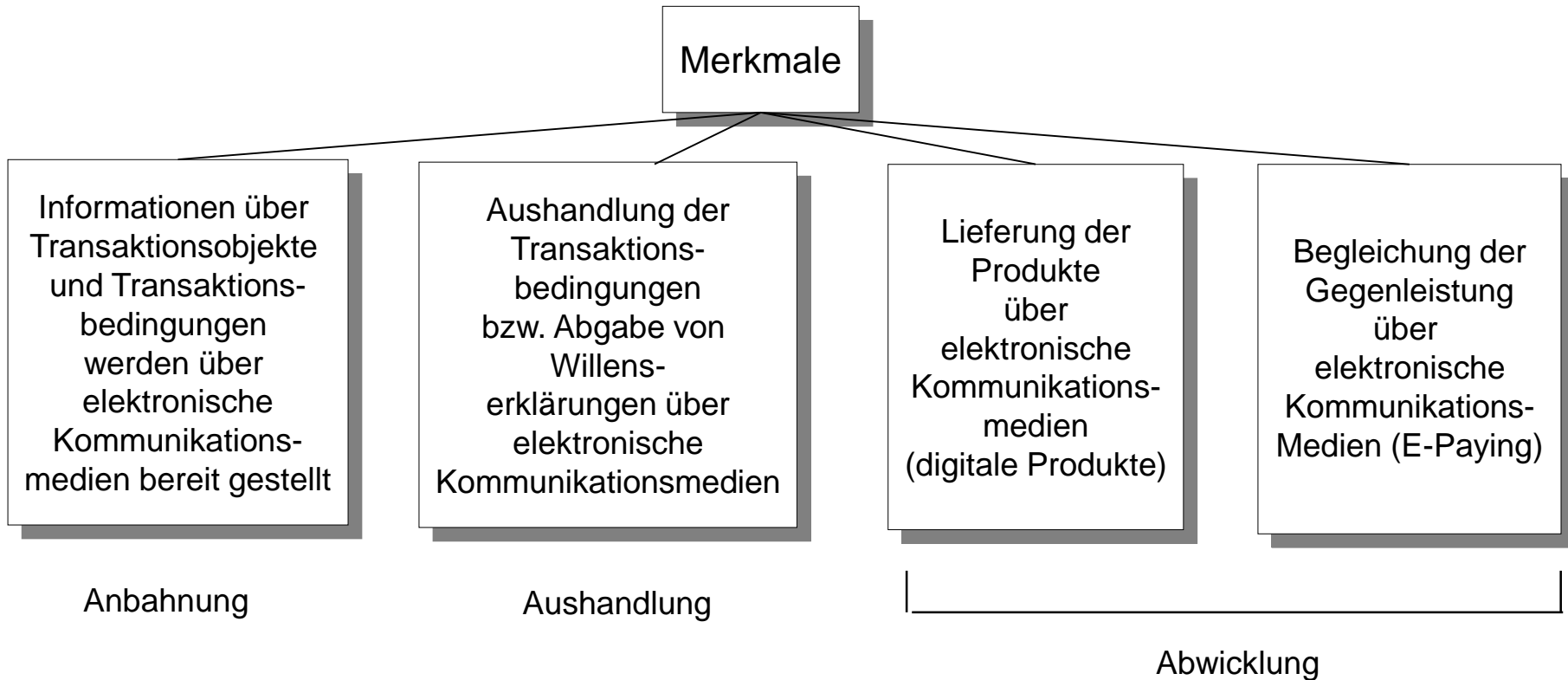
M-Commerce beinhaltet den Zugang zum Internet über mobile Endgeräte (mobile devices oder entsprechende Apps (Shopping Apps) auf Smartphones, die einen ortsunabhängigen E-Commerce bzw. Location-based Services ermöglichen.

Social Commerce: Anbahnung bzw. Realisierung von Transaktionen, die durch Präsenz in Sozialen Medien ausgelöst werden. Ein Beispiel hierfür ist das Influencer Marketing (Einsatz von Influencern in Sozialen Medien für die Bewerbung von Marken).

F-Commerce fokussiert auf die Präsenz im Sozialen Netzwerk Facebook.

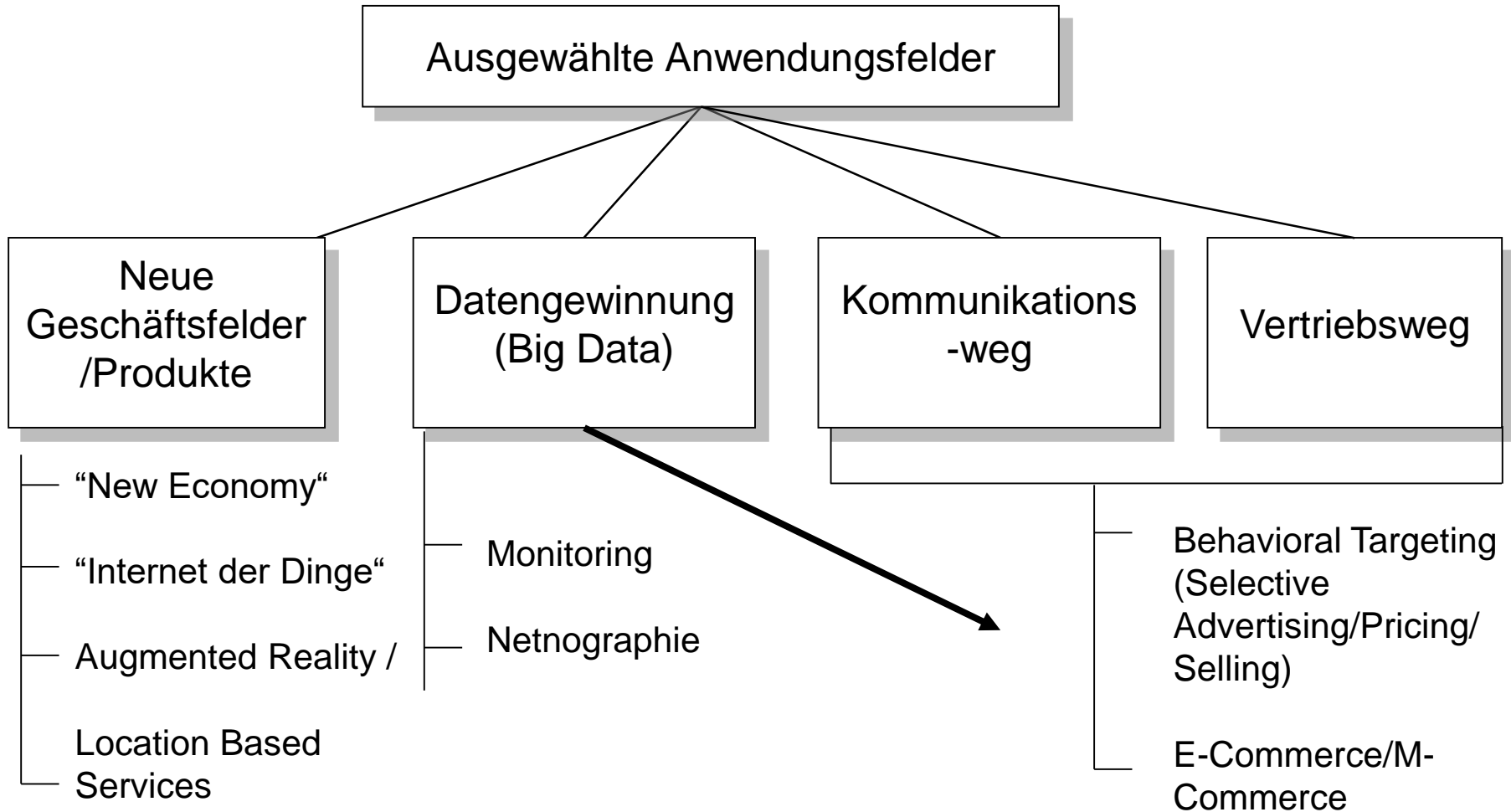


# Merkmale des E-Commerce



E-Commerce impliziert virtuelle Transaktionsbeziehungen: Für den Tatbestand des E-Commerce muss zumindest eine der vier Phasen (Anbahnung, Aushandlung, Lieferung, Begleichung der Gegenleistung) virtuell bzw. über IuK-Technologien ablaufen.

# Digitale Revolution im Marketing (II): Anwendungsfelder der IuK-Technologien im Marketing - Übersicht



# Ergänzungen zur vorangegangenen Folie

Location-Based-Services sind spezifische Produkt-/ Informationsangebote (v.a. Apps), die sich auf die Örtlichkeit beziehen, an der sich der Nachfrager gerade aufhält und die über mobile Ausgabegeräte des Nutzers vermittelt werden.

Beispiele:

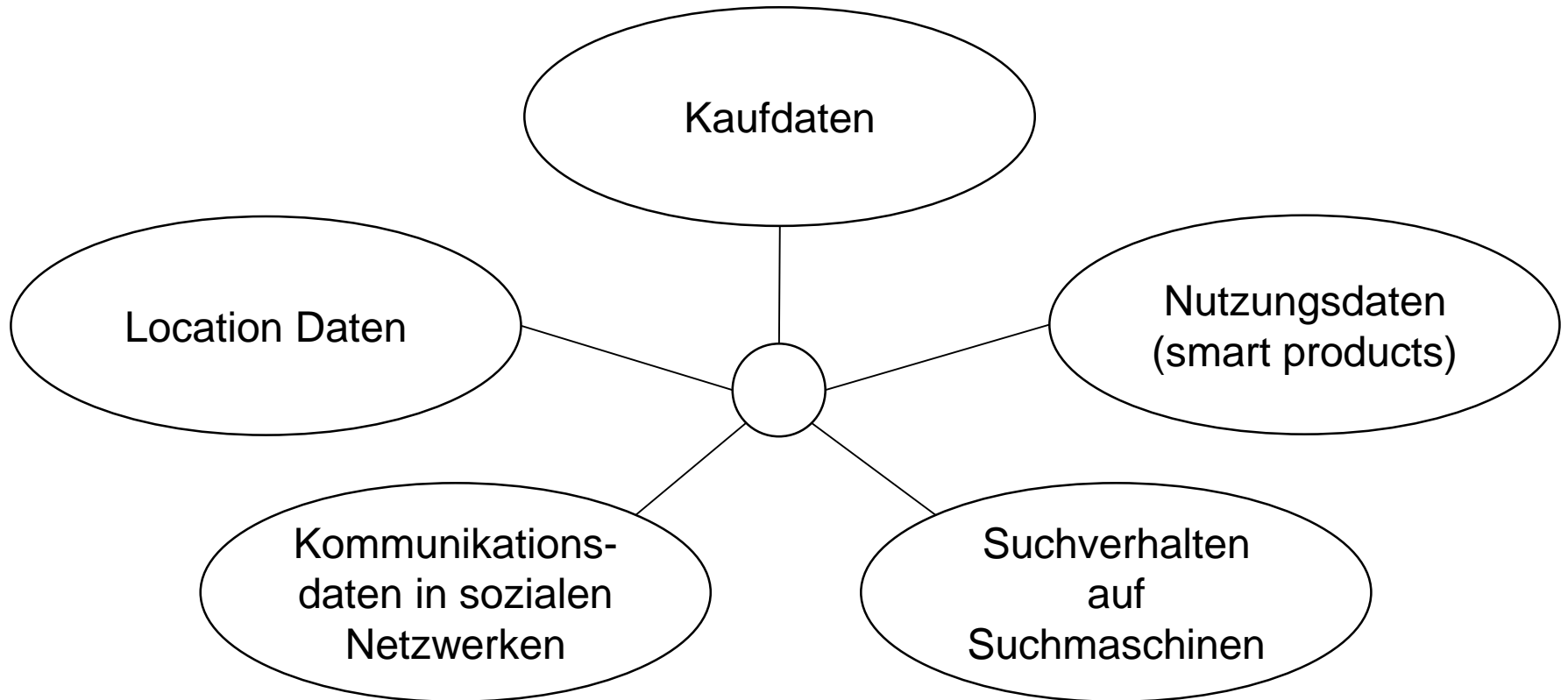
- Ortbezogene Werbung und Information (z.B. Restaurant Finder)
- Navigationshilfe
- Lokalisierung von 'Zielpersonen' ('wo sind meine Freunde')
- Ortungssysteme in Notfallsituationen

Augmented Reality (Enhanced Reality): Erweiterung der realen Umweltwahrnehmung um zusätzliche virtuelle Inhalte, wobei die virtuellen Inhalte gleichzeitig zur realen Wahrnehmung vermittelt werden bzw. sich sensorisch überlagern.

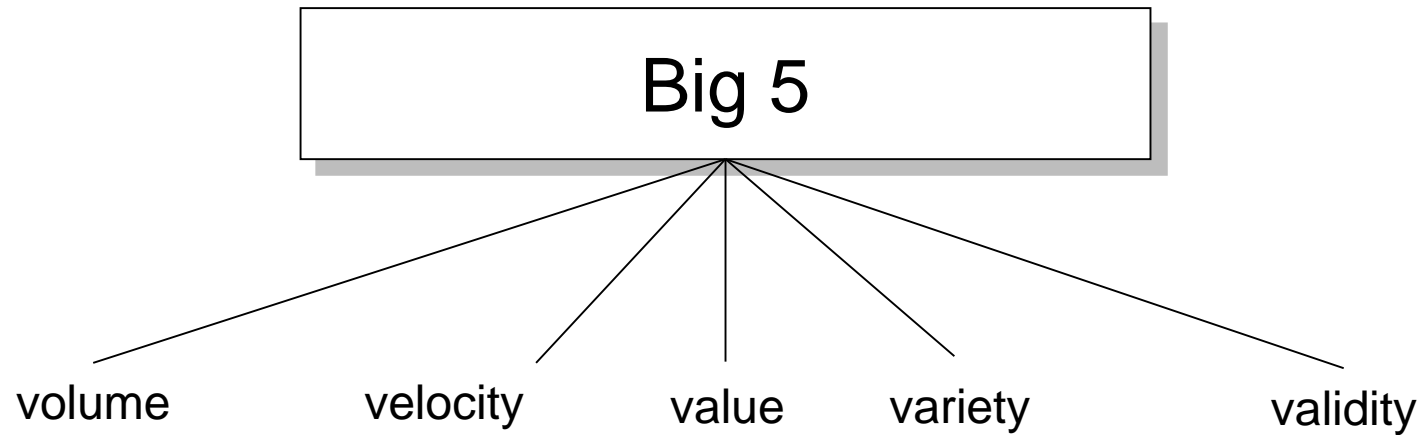
Beispiele: Augmented-Reality-Brillen, die zusätzliche Informationen auf der Glasoberfläche für den Brillenträger sichtbar machen.



# Digitale Revolution im Marketing (III): Big Data Philosophie - Datenquellen



# Qualität von Big Data-Informationen: Übersicht



# Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (I)

Volumen bedeutet, dass große Datenmengen – teilweise kontinuierlich – über eine Person (IP-Adresse) erhoben, archiviert und vor allem ausgewertet werden. Diese Daten werden nicht für einzelne Key-Accounts erhoben, sondern „flächendeckend“ über alle Personen mit einer IP-Adresse.

Velocity impliziert, dass die Verknüpfung neu gewonnener Daten mit den bestehenden Daten (Up-Dating), deren Analyse und hierauf basierenden Entscheidungen (z.B. spezifisches Informationsangebot in Form von Bannerwerbung) in „Echtzeit“ geschieht.

Value bei Big Data bedeutet, dass die Datenauswertung einen unternehmerischen Mehrwert liefern soll: ein besser auf einen einzelnen Kunden ausgerichtetes, individuelles Marketing (Behavioral Targeting), vor allem in der kommunikationspolitischen Ansprache (Selective Advertising), in der Angebotspräsentation (Selective Selling) und in der Preispolitik (Selective Pricing).

## Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (II)

Variety bei Big Data impliziert, dass Daten über eine Person aus unterschiedlichsten (digitalen) Datenquellen zusammengeführt werden

– Aufzeichnung verschiedener Überwachungssysteme (Geo Tracking)

– Informations- und Kommunikationsverhalten im Web 1.0 und Web 2.0

– Käufe im E-Commerce (inkl. Kundenkartensysteme)

– Daten aus dem “Internet der Dinge“

Validity bei Big Data impliziert, dass die Daten auf tatsächlichem Verhalten einer Person basieren („harte Daten“) und nicht den klassischen Beantwortungsfehlern (sozial erwünschte Antworten) von Konsumentenbefragungen unterliegen.



# Anwendungen der Big Data-Informationen (I)

Monitoring beinhaltet die Analyse der Kommunikationsinhalte in der Online Community, um Trends oder Stimmungen zu erkennen (Frühwarnindikatoren): Hier ist das Unternehmen der passive Beobachter der Kommunikationsprozesse in den sozialen Netzwerken.

Netnographie: Erforschung des täglichen Lebens der Konsumenten, die Beiträge in Social Communities liefern mit Hilfe der Profile in Online Foren und der Kommunikationsinhalte – Gewinnung von tieferen Verständnis deren (latenten) Bedürfnisse und Vorstellungen bzw. Identifizierung möglicher eMaven. Dies sind Nachfrager, die eine hohe Innovationsbereitschaft besitzen und in ihren sozialen Netzwerken häufig kommunizieren und eine Meinungsführerposition einnehmen: Akquise solcher Personen als Influencer für die Marke.



# Anwendungen der Big Data-Informationen (II)

Behavioral Targeting bedeutet die Aussteuerung von spezifisch auf eine Person zugeschnittene Werbung (personalisierte Werbung) im Internet (vor allem Banner-Werbung).

Aufgrund von Big Data lässt sich eine Prognose ableiten, für welche Produkte/Marken sich eine Person interessieren könnte.

Zielsetzung des Behavioral Targetings ist, aus den gewonnenen Daten (Big Data) frühzeitig einen (latenten) Bedarf der Person zu erkennen und ein dafür entsprechendes (individuell zugeschnittenes) Angebot zu kommunizieren. Im Idealfall erkennt der Anbieter bereits vor dem Nachfrager einen latenten Bedarf und kann so frühzeitig einen Kaufentscheidungsprozess (Customer Journey) zu initiieren und mit dem eigenen Angebot/Marke prägen.

# Anwendungen der Big Data-Informationen (III)

Weiterführung des Behavioral Targeting zum Selective Selling: Aufgrund kundenindividueller Informationen kann ein individuell auf die Bedürfnisse des Nachfragers zugeschnittenes Angebot, einschließlich der Preissetzung (Selective Pricing: Preisdifferenzierung ersten Grades) zusammengestellt und kommuniziert werden.

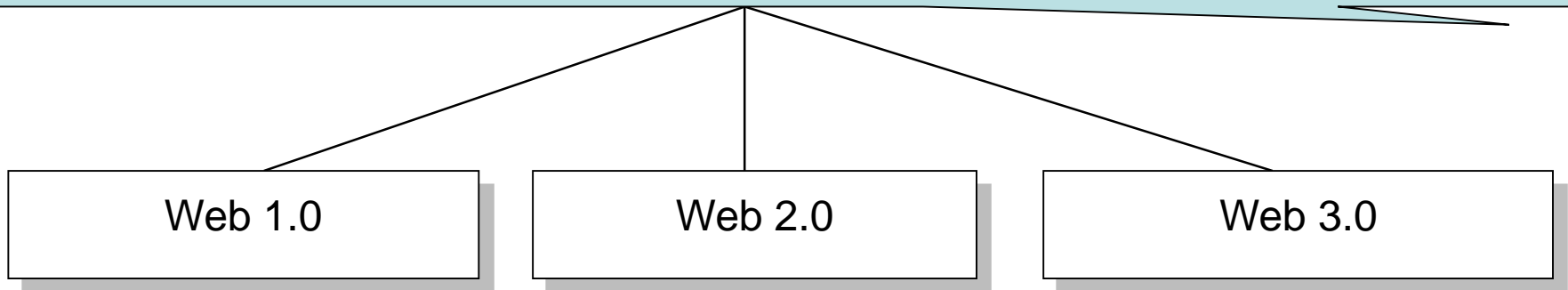
Selective Pricing im E-Commerce - Beispiel:

Wird aufgrund des bisherigen Bestellverhaltens im Netz festgestellt, dass ein Kunde bislang schon häufiger (noch nie) eine bestimmte Flugverbindung gebucht hat, geht man davon aus, dass er beruflich (privat) diese Flugverbindung nutzen will und deshalb eine geringere (höhere) Preiselastizität (dem Betrage nach) besitzt:

Dieser Kunde erhält kein (erhält ein) preisgünstiges Flugangebot präsentiert.

# Digitale Revolution im Marketing (III): Online-Marketing

Online-Marketing: Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnologien für Kommunikation und Distribution. Hierbei ist ein Kommunikationskanal oftmals zugleich ein Vertriebskanal.



Mit Web 1.0 („altes Internet“) wird der Einsatz von Websites als Kommunikations- und Vertriebsweg, (personalisierter) Bannerwerbung oder email-Werbung bezeichnet.

# Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (I)

Web 2.0: Schlagwort, unter dem eine Reihe von (technologischen) Entwicklungen im Internet (Social Software) zu verstehen ist, die auf eine stärkere Partizipation der Benutzer an den Inhalt des Internets ausgerichtet sind (User Generated Content) und eine stärkere interaktive Nutzung durch die Benutzer (v.a. Social Media) ermöglichen. Der Zugriff auf diese Dienste kann von stationären Rechnern oder aber durch Smartphone-basierte Applikationen mobil erfolgen.

Zentrales Merkmal des Web 2.0 ist das Entstehen von Online-Communities, d.h. von sozialen Netzwerken (virtuellen Gemeinschaft, Social Community; Online-Forum), deren Mitglieder über diese Kommunikationsplattform (Social Media; Social Media-Plattform) miteinander kommunizieren und interagieren.



## Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (II)

Ranking der sozialen Netzwerke nach Anzahl Mitgliedern (in Mrd.) in 2021:  
Facebook: 2,7; YouTube: 2,3; WhatsApp: 2,0; Instagram 1,2; Weixcon/We Chat:  
1,2; TikTok: 0,7. (Quelle: Statista 2021).

Ausgehend vom Paradigma der Werbung „Überall dort, wo sich potentielle Nachfrager sich aufhalten und über einen Kommunikationskanal (Medium) technisch kontaktiert werden können, ist Platz für Werbung“ bieten soziale Netzwerke bereits aufgrund ihrer großen Mitgliederzahl (Reichweite) ideale Bedingungen für eine personalisierte Werbung (Behavioral Targeting). Die Lancierung von Werbung ist hierbei auch die zentrale Erlösquelle für den Betreiber/Organisator der Kommunikationsplattform.

## Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (III)

Weitere Marketinganwendungen von Online-Communities:

- In der Markenführung (Branding) bilden sich „um die Marke“ Online-Communities, z.B. eine Marke hat einen eigenen Facebook-Account, Blogs von Markenfans). Dies trägt zur Personalisierung der Marke bei, erleichtert den Erfahrungsaustausch unter den Nutzern (Kommunikationsplattform) und ermöglicht einen Dialog mit den Mitgliedern der Brand-Community.
- Influencer-Marketing: Der Influencer kommuniziert marketingrelevante Informationen in seinem Blog oder auf Online-Communities an seine Follower.

Web 3.0 (semantisches Web): Softwareprogramme (Computer) sind in der Lage, Informationen im Internet selbständig zu analysieren (zu „verstehen“), miteinander in Beziehung zu setzen (intelligente Datenverknüpfung und -auswertung: Erkennen von Systemen und Mustern), Informationen untereinander auszutauschen und Entscheidungen zu treffen (Künstliche Intelligenz). Dies bildet die Grundlage für digitale Transformation (Revolution) von Wirtschaft und Gesellschaft (Industrie 4.0; Internet der Dinge).



# Ergänzungen zum Online-Marketing (I)

Die Website als Vertriebsweg beinhaltet das klassische Versandhandelsprinzip, allerdings ohne physische Printmedien („Katalog“) als Informationsgrundlage für die Nachfrager. Auf der Website basiert die rechtsgültige Bestellung von Waren auf Basis textbasierter und visueller (digitaler) Produktinformationen und Zusendung der Waren an eine Lieferadresse. Bei manchen Produkten ist anstelle der physischen Distribution eine digitale Zurverfügungstellung des Produkts möglich (digitale Produkte). Die Begleichung der Gegenleistung (Zahlung des Kaufpreises) kann analog zum Versandhandel als Vorkasse (Zahlung bei Bestellung) oder bei Lieferung („Rechnungsstellung“) erfolgen.

M-Commerce als Vertriebsweg: Förderung des Impulskaufverhaltens, da spontan unabhängig vom Aufenthaltsort der Person Transaktionen abgeschlossen bzw. Leerzeiten-Situationen (Wartezeit, Freizeit) mit Online-Shopping überbrückt werden können.





## 3.2 Elektronische (virtuelle) Märkte / Marktplätze



## Lernziele der Veranstaltung

Kapitel 3.2 stellt Spezifika und Systematisierungen elektronischer (virtueller) Märkte bzw. Marktplätze vor. Ferner wird auf die Existenz von Cybermediären, d.h. Transaktionsunterstützern in virtuellen Transaktionsbeziehungen eingegangen.

Lernziel ist, Merkmale und spezifische Akteure auf virtuellen Märkten zu kennen.



## 3.2.1 Merkmale elektronischer (virtueller) Märkte / Marktplätze



# Charakteristik eines elektronischen Marktplatzes (I)

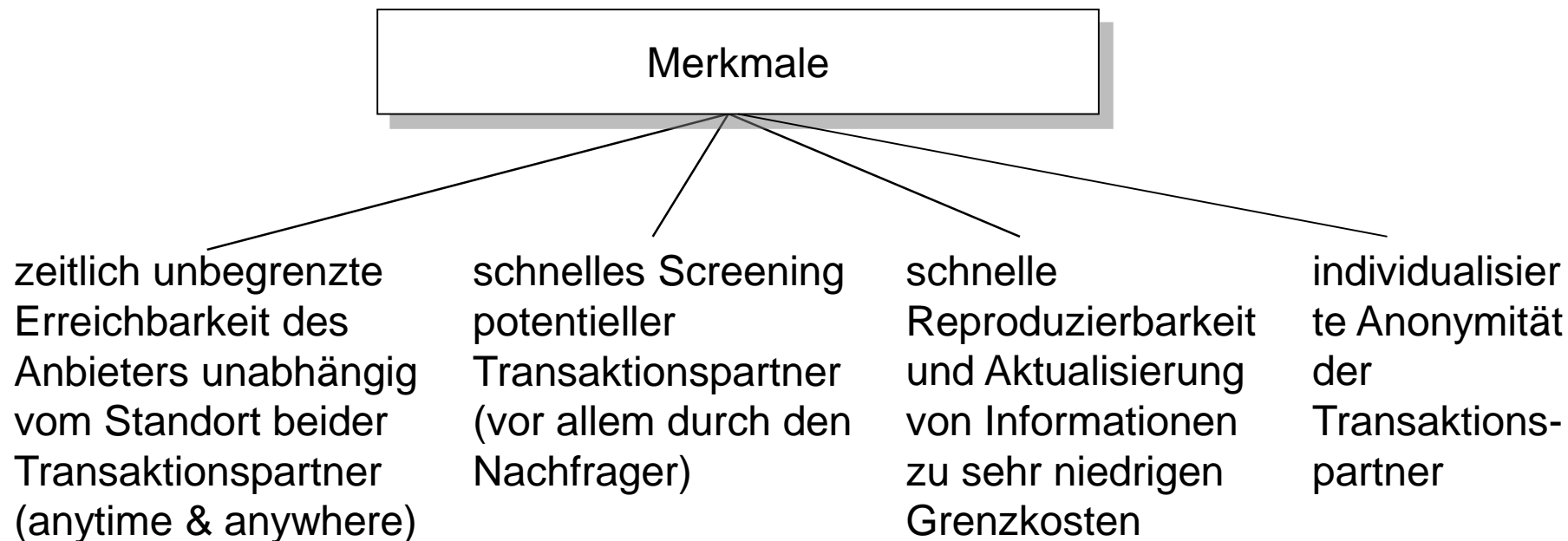
Ein elektronischer Marktplatz (virtueller Marktplatz) ist eine auf Datenservern installierte Applikation von IuK-Technologien, die eine Online-Präsenz (virtuelle Präsenz) der Transaktionspartner ermöglicht (technische Charakteristik), so dass (inhaltliche Charakteristik)

- Anbieter und Nachfrager digitale Informationen über das Transaktionsobjekt und über die Transaktionsbedingungen austauschen und Transaktionen abschließen (Abgabe von juristisch akzeptierten Willenserklärungen) können, und
- ohne Medienbruch der Anbieter ggf. das Transaktionsobjekt verfügbar macht (digitale Produkte) bzw. der Nachfrager seine Gegenleistung erbringt.

...oder vereinfacht: Der Ort im Netz, an dem virtuelle Transaktionsbeziehungen auftreten, d.h. E-Commerce stattfindet.



# Charakteristika eines elektronischen (virtuellen) Marktplatzes (II): Online - Präsenz der Transaktionspartner



Ein Markt besitzt um so mehr die Charakteristika eines virtuellen Marktes (Offline-Markts), je mehr (weniger) dieser Gestaltungsschritte über die digitalen IuK-Technologien (online) ablaufen.

## Die individualisierte Anonymität der Transaktionspartner bedeutet:

Es findet kein persönlicher Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager statt.

Besitzt der Anbieter Informationen über den Nachfrager (Kundendatenbank; Big-Data) und lässt sich der Nachfrager während seiner Präsenz auf dem virtuellen Marktplatz identifizieren (die spezifischen Informationen dem Besucher zuordnen bspw. durch IP-Adresse oder explizite Bekundung des Nachfragers), dann lässt sich ein One-to-One-[O2O-] Marketing realisieren

Selective Selling: Ein auf seine speziellen (vermuteten) Bedarf zugeschnittenes Informationspaket (Produktangebot) wird offeriert

Selective (Personalized) Pricing: Ein auf die vermutete maximale Zahlungsbereitschaft eines Nachfragers adaptierter Verkaufspreis wird angeboten.

# Preisgabe der Anonymität (I)

Einem Nachfrager müssen Incentives geboten werden, damit er bereit ist, „im Internet“ seine Anonymität freiwillig preiszugeben.

preisliche Vorteile

Kundenkartensysteme

zusätzlicher Nutzen  
(Mehrwert)

Individuellere Sortimente

schnelleres Navigieren

Mehrwert durch proprietäre  
Services

## Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (I)

Mit Hilfe von Kundenkartensysteme lässt sich eine persönliche Preisdifferenzierung durch individualisierte Rabatt- oder Bonusgewährungen realisieren.

Solche Kundenkartensysteme kann ein E-Retailer isoliert, aber auch als Kooperationsmodell mit mehreren Anbietern realisieren.

Die Verknüpfung von Offline-und Online-Transaktionen bei einem Multi-Channel-Anbieter (traditionelle Verkaufskanäle und Internet) in einem Kundenkartensystem ist Standard und wird von den Nachfragern erwartet.

Im Big-Data-Denken lassen sich die individuellen gespeicherten Informationen über einen Kunden nutzen, um ihm Produkte zu präsentieren/empfehlen, für die er sich interessieren könnte (individualisierte Sortimente), was zugleich Suchzeiten für den Nachfrager reduziert (schnelleres Navigieren); ebenso lässt sich an den aktuellen Status in der Customer Journey (z.B. im Warenkorb gespeicherte, aber noch nicht gekaufte Produkte) anknüpfen.



## Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (II)

Dieses Grundprinzip des „Personal Selling“ hat bereits „Tante Emma“ in ihrem Laden mit den Stammkunden praktiziert, im E-Commerce lebt dieses Verkaufsprinzip in automatisierter, anonymisierter (virtueller) Form als Massenphänomen eines Anbieters wieder auf.

Proprietär: Diese Serviceleistungen erhält nur ein Besucher des Marktplatzes, der seine Anonymität preisgibt. Dies wiederum ermöglicht, auf gespeicherte Daten über ihn zurückzugreifen, um ihm ein auf ihn zugeschnittenes (Informations-) Serviceangebot zu offerieren:

- Zugang zu Informationen bzw. Informationsdienstleistungen im Zusammenhang mit dem Content-Marketing des Marktplatzbetreibers (aus Sicht der Nutzer/Besucher eines Marktplatzes interessante Informationen, die in mehr oder weniger engem Zusammenhang mit der Produktkategorie des Marktplatzes stehen). Diese haben oftmals einen Infotainment-Charakter und beinhalten technische Zusatzapplikationen.
- Institutionalisierte Kundenkontaktprogramme: kommunikatives Nachkaufmarketing auch bei Transaktionen im E-Commerce.

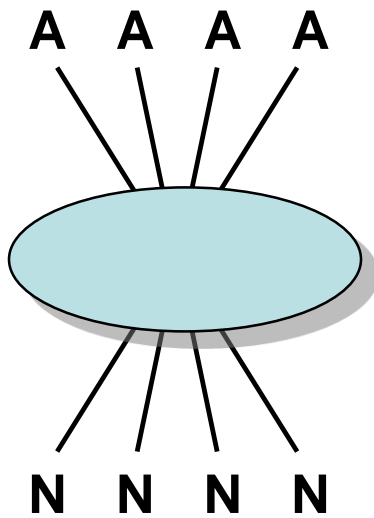


## 3.2.2 Arten von virtuellen Marktplätzen

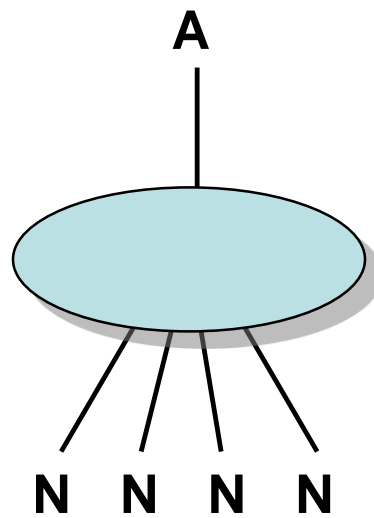


# Arten von virtuellen Marktplätzen: Übersicht

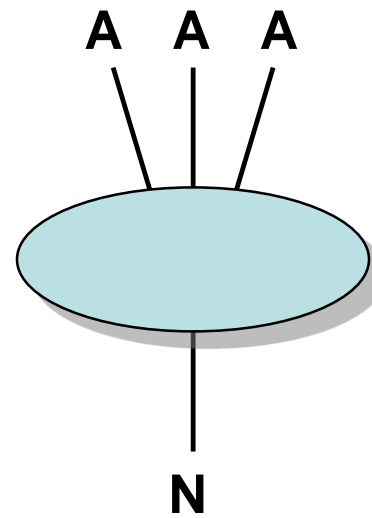
## Überbetrieblicher Marktplatz



## Betrieblicher Marktplatz



## Cooperative Operation



sell-side-solution

buy-side-solution

E- Commerce

 = elektronischer Marktplatz

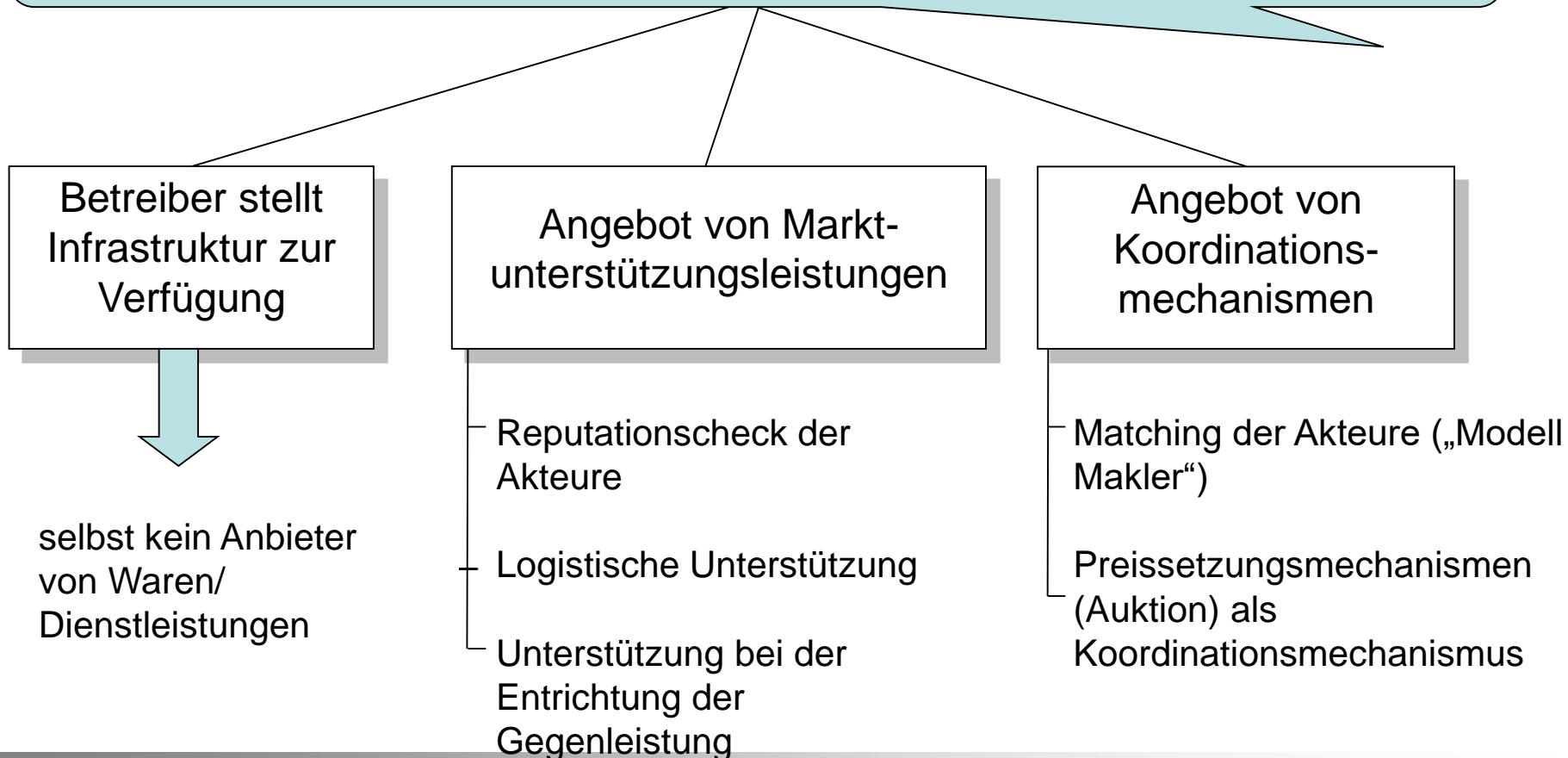
## Ergänzung zur vorangegangenen Folie

Bei offenen Marktplätzen kann jeder Interessierte den Marktplatz betreten, d.h. als potentieller Transaktionspartner teilnehmen.

Bei geschlossenen Marktplätzen muss ein Teilnehmer (Anbieter, Nachfrager) bestimmte „Qualitätsprüfungen“ erfüllen, um zugelassen zu werden (Teilnehmer muss sich auf die „Spielregeln“ des virtuellen Marktplatzes einlassen). Die Standards können unterschiedlich hoch sein. Auf geschlossenen Marktplätzen mit hohem Zulassungsstandards wird der Datenaustausch über eigene (proprietäre) Datenverbindungen abgewickelt.

# Merkmale eines überbetrieblichen Marktplatzes

Auf einem überbetrieblichen Marktplatz treffen sich viele Anbieter und Nachfrager (Modell ebay).



# Ergänzungen zur vorangegangenen Folie

Der Betreiber eines überbetrieblichen Marktplatzes ist selbst kein aktiver Teilnehmer auf „seinem“ Marktplatz, sondern fungiert als Transaktionsunterstützer, der virtuelle Transaktionen durch Bereitstellung einer technischen Plattform ermöglicht und erleichtert: z.B. Abbau von Informationsdefiziten durch Informationen zur Reputation eines Marktplatzteilnehmers, Servicefunktionen oder Suchfunktionen (welche Anbieter auf dem Marktplatz kommen den Produktvorstellungen des Nachfragers am nächsten?)

Das Betreiben eines überbetrieblichen Marktplatzes ist ein eigenständiges Geschäftsmodell im E-Commerce.

Der Betreiber eines solchen Marktplatzes erzielt Erlöse für sein Geschäftsmodell:

- Zur Verfügungstellung von Werbeflächen auf dem Marktplatz (werbefinanziertes Geschäftsmodell);
- Provisionen von den virtuellen Transaktionspartnern für auf dem Marktplatz realisierte Transaktionen;
- Gebühren für die Präsenz auf dem virtuellen Marktplatz (in der Regel nur für die Anbieter von Produkten).

# Beispiel eines überbetrieblichen Marktplatzes: Online-Portale im Gebrauchtwagenmarkt

Kategorie / Anbieter	mobile.de	AutoScout24	Ebay-Motors	Pkw.de	Aotobid.de
<b>Fahrzeugangebote</b>	1,5 Mio.	1,9 Mio.	0,017 Mio.	0,5 Mio.	0,001 Mio.
<b>Besucher pro Monat</b>	47 Mio.	4,6 Mio.	4,17 Mio.	n.a.	0,135 Mio.
<b>registrierte Händler</b>	32.000	37.000	n.a.	4.000	250
<b>Kundenkreis</b>	B2C, B2B, C2C	B2C, B2B, C2C	B2C, C2C	B2C	B2B
<b>Format</b>	Anzeigenformat	Anzeigenformat	Auktion	Anzeigenformat	Auktion
<b>Vertragsschluss</b>	offline	offline	online	offline	online
<b>max. Bilder</b>	12	15	n.a.	12	45
<b>Anzahl der Attribute</b>	40	42	49	<40	<40
<b>Anzahl der Sprachen</b>	8	18	n.a.	1	7
<b>Länder</b>	n.a.	13	39	1	1
<b>Gebühren (netto)</b>	ab 41,99 EUR	ab 99,00 EUR	ab 43,48 EUR	gebührenfrei	ab 185,00 EUR

# Sonderformen überbetrieblicher virtueller Marktplätze

Auch soziale Netzwerke (Web 2.0) können inzwischen als überbetriebliche Marktplätze angesehen werden, da sie Unternehmen/Marken Präsentationsraum einräumen bzw. Unternehmen/Marken als Akteure im sozialen Netzwerk auftreten und damit zumindest die Anbahnung einer Transaktionsbeziehungen bewirken können. In der Regel liegt dann eine Überleitung (Link) auf betriebliche Marktplätze für die Durchführung der Transaktion vor.

**Powerseller:** Verkäufer, die regelmäßig eine große Auswahl an Produkten auf Internetplattformen (offene Marktplätze) zur Auktion anbieten.

Häufig handelt es sich um Makler, die im Auftrag ihrer Kunden (Unternehmen) die Waren anbieten und bei erfolgreichem Verkauf eine Provision vom eigentlichen Verkäufer erhalten.



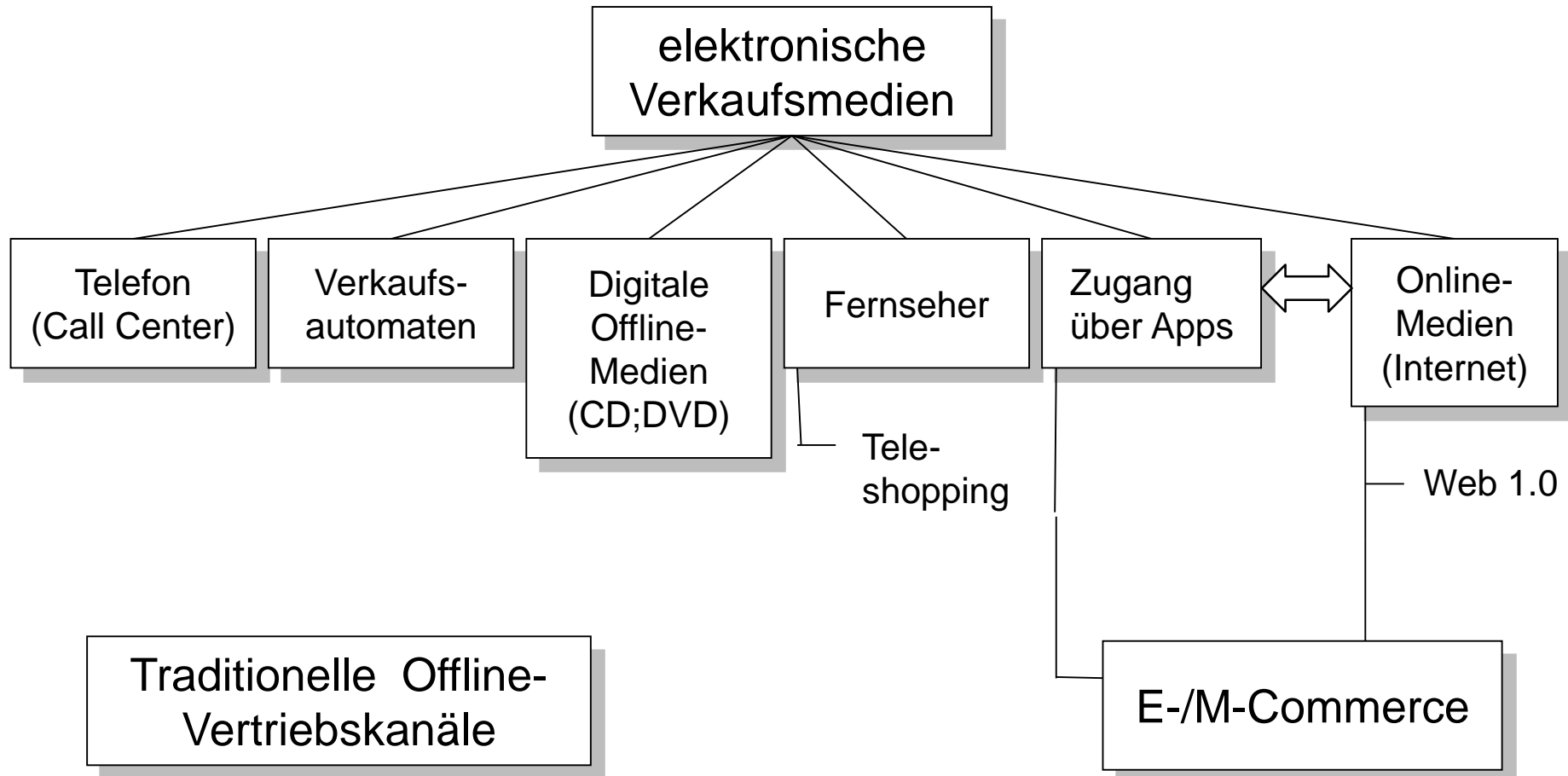


# Merkmale betrieblicher Marktplätze

Ein betrieblicher Marktplatz zeichnet sich dadurch aus, dass auf einer Marktseite nur ein Marktakteur mehreren (vielen) Akteuren auf der anderen Marktseite gegenübersteht. Dies kann ein einzelner Akteur oder eine Kooperation von Akteuren sein, die gemeinsam (als Einheit) auf diesem Marktplatz auftreten (Konsortialmarktplatz).

- Es liegt der „Betreiber“-Modus vor: Der Marktplatz wird vom jeweiligen Marktakteur bzw. der Kooperation eingerichtet, gepflegt und verwaltet.
- Sell-Side-Solution (Verkaufsplattform): Einsatz elektronischer Verkaufsmedien durch den Anbieter: Der Verkauf über die eigene Website ist nur eine Ausgestaltungsform.
- Buy-Side-Solution (Beschaffungsplattform): Ein Unternehmen (Nachfrager) betreibt einen elektronischen Marktplatz, auf dem Anbieter ihre Produktangebote offerieren.
- Bei Buy-Side-Solutions können auch Beschaffungsk Kooperationen von Unternehmen vorliegen, die gemeinsam Beschaffungsaufträge ausschreiben: Ziel ist die Bündelung von Nachfrage, um bessere Konditionen zu erzielen. Es werden allerdings keine strategischen Komponenten über Beschaffungsk Kooperationen bezogen.

# Betriebliche Marktplätze: Ausprägungen der Sell-Side-Solution auf Basis von IuK-Technologien



# Betriebliche Marktplätze: Buy-Side-Solution für Beschaffung (B2B) – typischer Ablauf einer Beschaffungsauktion

**Ausschreibungsinhalt:** Einkäufer beschreibt das Produkt (Material, Stückzahl, Liefertermin), legt Auktionstermin und mögliche Lieferantenkriterien fest. Einkäufer legt den Startpreis fest.

Marktplatzbetreiber (Unternehmen) lädt alle in Frage kommenden, zum Marktplatz zugelassenen Lieferanten zur Teilnahme an der Auktion ein.

Zum vereinbarten Auktionstermin loggen sich die interessierten Lieferanten in den Marktplatz ein.

**Organisatorischer Ablauf:** Dauer der Auktion: 1 Std. - 2 Std., Lieferanten unterbieten sich im Preis (es ist jeweils nur das beste Angebot bekannt); Lieferanten bleiben anonym; Auktion endet, wenn der `best price` erreicht ist bzw. Auktionsfrist abgelaufen ist.



# Betriebliche Marktplätze: Cooperative Operation

In Cooperative Operations liegt eine Kooperation von Unternehmen unterschiedlicher Wertschöpfungsstufen vor (Wertverbundsystem), bei der die Entwicklungs-, Produktions-, Logistik und sonstigen Geschäftsprozesse (Transaktionen) zwischen den beteiligten Unternehmen mit Hilfe der IuK-Technologien vernetzt sind (Industrie 4.0).

Es handelt sich um proprietäre Systeme: nur die betreffenden Wertschöpfungspartner sind zugelassen bzw. Teilnehmer (geschlossener Marktplatz).



### 3.2.3 Das Phänomen von Cybermediären auf virtuellen Marktplätzen



# Existenz von Cybermediären auf virtuellen Marktplätzen

Cybermediäre sind Transaktionsunterstützer bzw. bezogen auf Anbieter und Nachfrager Intermediäre auf elektronischen (virtuellen) Märkten.

Marktfunktionsbegründende  
Intermediäre

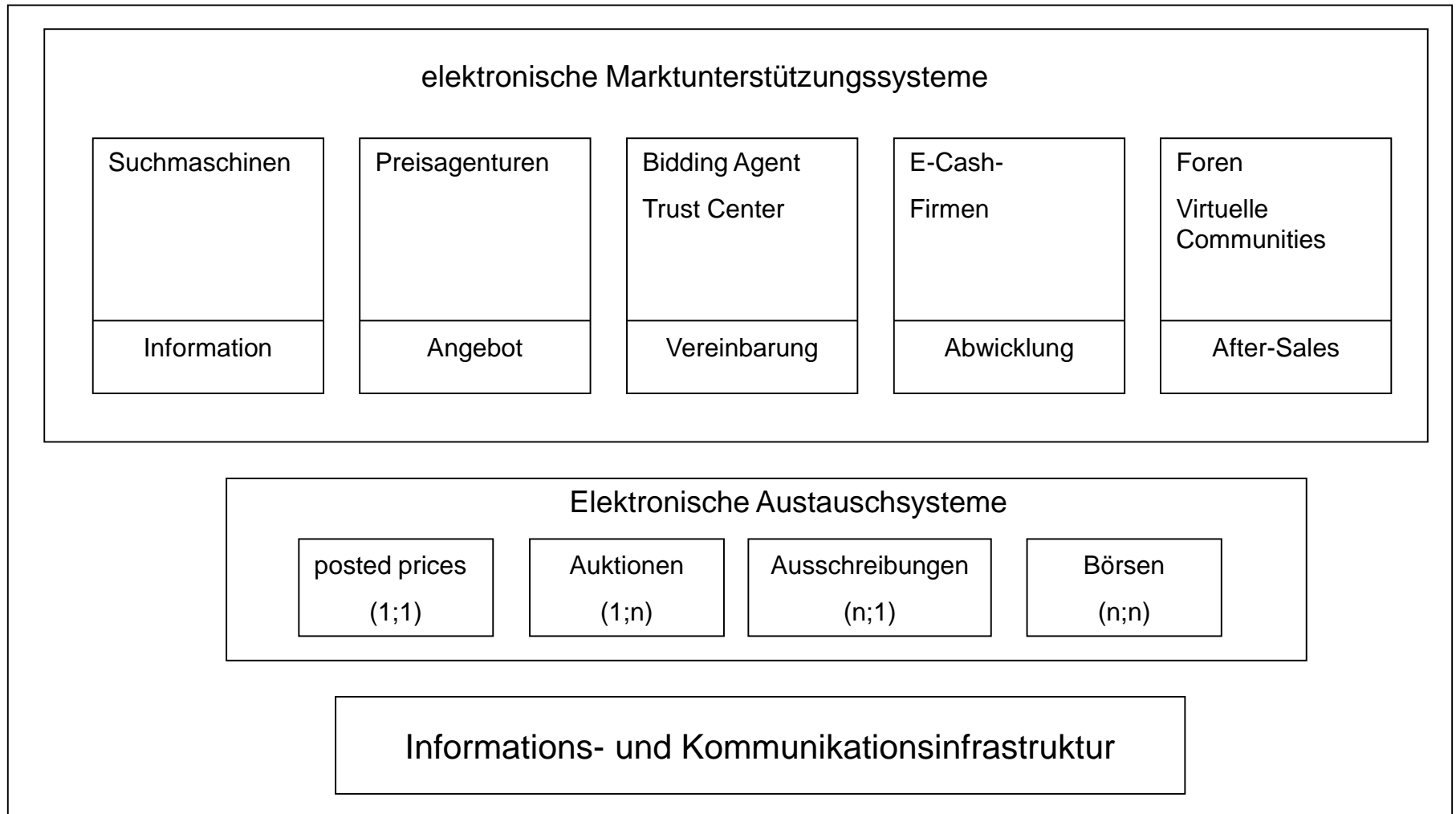
Bereitstellung der  
(informations-) technischen  
Infrastruktur

Marktfunktionssichernde  
Intermediäre

Reduzierung der  
Marktunvollkommenheiten

Der Betreiber eines überbetrieblichen Marktplatzes ist ebenfalls als Cybermediär zu kennzeichnen; umgekehrt müssen Cybermediär aber keinen überbetrieblichen Marktplatz betreiben, da sie nur „Spezialservices“ offerieren.

# Cybermediäre und Drei-Schichten-Modell elektronischer Märkte



# Erläuterungen zum Drei-Schichten-Modell

Es handelt sich beim Drei-Schichten-Modell um verschiedene Ebenen, auf denen Cybermediäre in virtuellen Transaktionsbeziehungen, d.h. im E-Commerce wirken können.

Cybermediäre müssen keine physischen (realen) Akteure sein, sondern können auch in Form von Software-Programmen oder Apps auftreten (z.B. Shop Bots).





# Suchmaschinen als Cybermediäre

Suchmaschinen sind Infomediäre bzw. Agentensysteme, die eine Unterstützerrolle für virtuellen Transaktionspartner ausüben: Ihre Funktion liegt im Matching von Informationssucher und Informationsanbieter.

Aus Sicht des Informationssuchers legen sie Links auf Webseiten (Marktplätze), auf denen der eingegebene Suchbegriff als Informationsbaustein enthalten ist; aus Sicht des Informationsanbieters erhöhen sie die Wahrscheinlichkeit, dass ein Nachfrager das Informationsangebot der eigenen Webseiten (Buy Side Solution) findet und ihn die dortigen Informationsinhalte interessieren könnten, da er einen diesbezüglichen Suchbegriff eingegeben hat.

# Biddings Agents als Cybermediäre

Bidding Agents sind eine Applikation (Software-Programm), das bei Auktionen selbsttätig für den Prinzipal Bietgebote abgibt, um – bis zur vom Prinzipal gesetzten Obergrenze – das Höchstgebot in einer Auktion zu halten und damit den potenziellen Zuschlag zu bekommen. Eine Erhöhung des Gebots findet in vorab spezifizierten Geldbeträgen statt. Der physische Bieter (Prinzipal) muss den Auktionsverlauf selbst nicht mehr verfolgen. Beispiel: California-Auktion bei ebay. Ein solcher Bidding Agent ist oftmals eine Serviceleistung des Betreibers eines überbetrieblichen virtuellen Marktplatzes, um den „Marktplatzbesuchern“ Transaktionskosten (physische Teilnahme an der Auktion) zu ersparen und um dadurch den „Traffic“ (Zahl der Marktplatzbesucher bzw. Auktionsteilnehmer) zu erhöhen, was wiederum ein Geschäftsmodell („Betreiben eines Marktplatzes“) fördert.



# Trust Center als Cybermediär

Ein Trust Center ist ein neben Anbieter und Nachfrager - vertrauenswürdiger dritter Akteur (Trusted Third Party), der die Identität von Anbieter oder Nachfrager bescheinigt (z.B. Zertifizierungs- bzw. Verschlüsselungsdienste-Anbieter bezogen auf elektronische Signaturen).  
Solche „digitalen Personalausweise“ ermöglichen die eindeutige Identifikation der Geschäftspartner in virtuellen Transaktionen.



# Shop Bots als Cybermediäre

Shop Bots sind Software-Programme oder Applikationen im Internet, die einem Transaktionspartner (vor allem dem Nachfrager) das Anbahnen, den Abschluss oder die Abwicklung von Online-Transaktionen erleichtern sollen.

- Stufe I: Suchmaschinen oder Portale, die der Nachfrager einsetzt, um nach bestimmten von ihm vorgegeben Kriterien (z.B. Produkte; Marken) das Netz zu durchsuchen und als Ergebnis Links zu erhalten, die das Suchkriterium beinhalten (Modell „Google“).
- Stufe II: Preissuchmaschinen (Preisagenturen). Der Shop Bot sucht innerhalb des Kreises der angeschlossenen Anbieter (E-Retailer; Hersteller) für ein genau spezifiziertes Produkt die günstigsten Anbieter heraus. Anbieter müssen sich bei einer Suchmaschine registrieren (ins Suchprogramm aufnehmen) lassen.
- Stufe III: Shop Bots sind zum Abschluss einer Transaktion berechtigt, wobei der Prinzipal mit dem Anbieter einen Rahmenliefervertrag mit den Konditionen geschlossen hat. Der Shop Bot entscheidet nur über den Bestelltermin. Bei mehreren Anbietern mit Rahmenlieferverträgen kann er aber den jeweils preisgünstigsten selbständig wählen.
- Stufe IV: Unter Kenntnis der Präferenzstruktur des Prinzipals führt ein Shop Bot selbständig Produktvergleiche durch (Abwägen der Produkteigenschaften und Preis) und präsentiert dem Nachfrager nur noch die besten Alternativen oder ist sogar legitimiert, für den Prinzipal dann die betreffende Transaktion abzuschließen.

## Ergänzungen zur vorangegangenen Folie

Es ist zu erwarten, dass Nachfrager bereit sind, Transaktionen, die sie nur wenig involvieren, an Shop Bots (Stufe III und IV) auszulagern: Automatisierung von Routineentscheidungen. Dies wird durch die Existenz von „smart products“ (Internet der Dinge) unterstützt („intelligenter Kühlschrank“).

Werden auch auf Anbieterseite Shop Bots („Verkaufsagenten“) eingesetzt, liegt ein Multi-Agenten-Markt vor. Verkaufsagenten sind Softwareprogramme, die eine elektronische Warenbestellungen in den Geschäftsprozessen [Auslieferung; Fakturierung; Speicherung der Kundendaten; Überwachung Zahlungseingang; Kundenkorrespondenz] „managen“.

## 3.2.4 Intermediation, Disintermediation und Re-Intermediation auf virtuellen Marktplätzen



# Vorbemerkung

---

Intermediation, Disintermediation und Re-Intermediation sind typische Phänomene elektronischer Märkte.



# Charakteristik der Disintermediation

Disintermediation: Ausschaltung des institutionellen Handels (Einzelhandel) als Absatzmittler: Direktvertrieb von Hersteller und Großhändler.

Höhere Gewinne (Produzentenrente) für den Hersteller bei Direktvertrieb (Disintermediation) ist denkbar, wenn der Hersteller ein besseres Marketing für sein Produkt als der Handel machen kann, weil der Handel seine Funktionen bezogen auf das Produkt nur unzureichend ausübt und der Hersteller die notwendigen Handelfunktionen selbst oder mit Kooperationspartnern für einzelne Handelsfunktionen (z.B. Logistik, Inkasso) zu vertretbaren Kosten übernehmen kann.



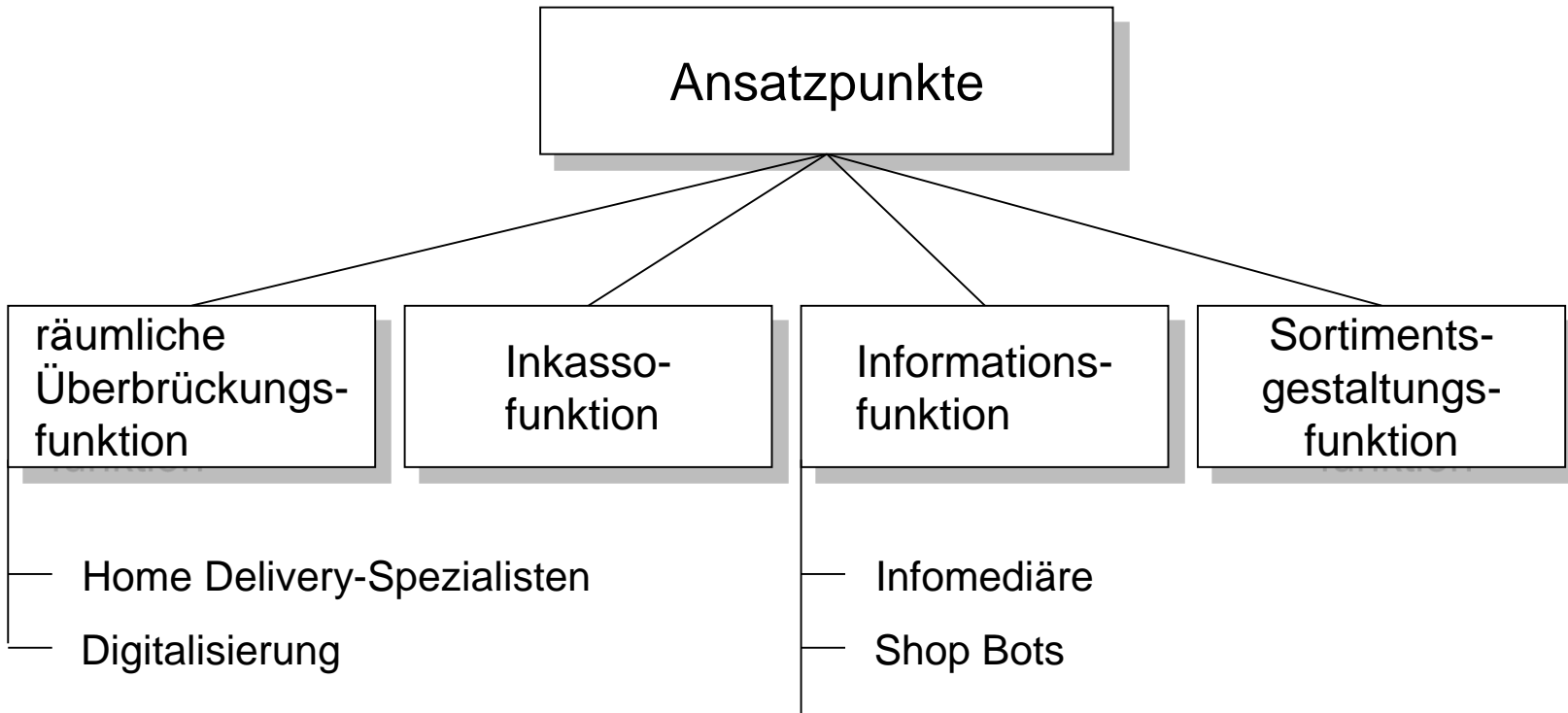
# Charakteristik der Intermediation (I)

Intermediation im E-Commerce:

Entbündelung der traditionellen Handelsfunktionen und Übernahme dieser Handelsfunktionen durch Spezialisten.



# Charakteristik der Intermediation (II)



# Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

## Beispiele für die Übernahme traditioneller Handelsfunktionen durch andere Akteure

- Räumliche Überbrückungsfunktion: Home Delivery Spezialisten (Logistikdienstleister) übernehmen den Transport der Ware bis zum Endabnehmer („Versandhandelsmodell“). Ferner ist im Internet die direkte Distribution digitalisierbarer Produkte möglich (downloaden beim Hersteller). Darüber hinaus etablieren sich neue Distributionskonzepte (non-store-operating-Retailer)
- Inkassofunktion: Bündelung der finanziellen Ströme wird von Finanzdienstleistern (z.B. Kreditkartengesellschaft) durchgeführt, die zugleich Fakturierung und Mahnwesen für den Verkäufer übernehmen.
- Informationsfunktion (Kommunikation/Beratung): Professionelle Informationsanbieter (Infomediäre) sammeln Informationen über Produkte und stellen diesen Informationspool als Beratungsangebot ins Netz (z.B. Testinstitute).
- Sortimentsgestaltung: Da im Internet die Präsentation von Sortimenten keine physische Infrastruktur beansprucht (Gebäude, Regale), können auch andere Akteure mit entsprechendem Software-Know How virtuelle Sortimente zusammenstellen und präsentieren.

## Ergänzung zur Intermediation im E-Commerce (I)

Ein non-store-operating-Retailer ist ein Einzelhändler, der keinen Verkaufsraum besitzt, sondern an verkehrstechnisch günstig gelegenen Standorten die Warenkommissionierung (Zusammenstellung der Kundenbestellungen) aus seinem Warenlager vornimmt. Die Bestellungen der Kunden gehen per Telefon oder Internet ein und die Kunden holen im Drive-in-Konzept die bestellten Waren beim Händler ab. Die Zahlung erfolgt über Kreditkarte oder per Rechnung.



## Ergänzung zur Intermediation im E-Commerce (II)

Durch das Internet hat die Bedeutung der Informationsfunktion des Einzelhandels für den Nachfrager stark abgenommen.

Einzelhandel bietet nur noch rudimentäre Beratungsleistungen an, da er „selbstverkaufende“ Marken präferiert und nur noch wenig Verkaufspersonal beschäftigt (Selbstbedienungs-Prinzip). Der klassische beratungsstarke Facheinzelhandel ist durch die Verdrängung durch Fachmärkte oder den E-Commerce als Handelsbetriebsform weitgehend ausgestorben.

Im Internet gibt es durch Cybermediäre (Suchmaschinen), Infomediäre (z.B. Portal für Online-Kundenrezensionen, Informationsangebote von neutralen Institutionen) Communities viele Informationsquellen, die ein Nachfrager mit sehr geringen Informationskosten aufsuchen kann: Eigene Informationssuche substituiert das Beratungsangebot des Handels.

## Ergänzung zur Intermediation im E-Commerce (III)

Die Sortimentsgestaltungsfunktion im traditionellen stationären Handel ist aufgrund des Engpassfaktors „Raum“ in einer Produktkategorie auf wenige Varianten und Marken beschränkt. Im Internet kann der Nachfrager auf ein ungleich größeres Warenangebot in einer Produktkategorie – mit Hilfe von Cybermediären (Suchmaschinen) – zugreifen.

# Charakteristik der Re-Intermediation

Re-Intermediation tritt als „Reflex“ zu Disintermediation (Second-Order-Effekt) und Intermediation im E-Commerce auf:

- Ausgangspunkt ist die Situation, dass im Internet nunmehr viele Hersteller (Anbieter) präsent sind und ihre Produkte auf eigenen Websites offerieren: In einer solchen Situation herrscht hohe Intransparenz durch ein fragmentiertes, im Internet verstreutes Angebot:
- Insbesondere für Nachfrager entstehen dadurch (hohe) Suchkosten (=Second-order-Effekt) bzw. Anbieter haben mit ihrem Online-Angebot Schwierigkeiten, Nachfrager für das Internet-Angebot zu finden bzw. muss hierfür Transaktionskosten aufwenden (z.B. Website-Promotion).
- Re-Intermediation: Auftreten von Akteuren, die diese Intransparenz und Transaktionskosten verringern:
  - Betreiben von elektronischen Marktplätzen, um das im Internet fragmentierte Angebot zu bündeln bzw. Nachfrage zusammenzufassen.
  - Existenz von Cybermediären, die die Informationssuche erleichtern (effizienter gestalten).

# Sparen im Netz

● Rabatte 
 ● Einkaufsklub für Mitglieder 
 ■ soziales Netzwerk 
 ● Preissuchmaschinen

Webseite	geeignet für	Voraussetzungen
<span style="color: grey;">●</span> groupon.de	Gastronomie, Hotel, Freizeit, Wellness	Anmeldung, auf etwa 50 Städte beschränkt
<span style="color: grey;">●</span> dailydeal.de	Gastronomie, Fitness, Autowäsche, Freizeit	Anmeldung, auf etwa 50 Städte beschränkt
<span style="color: orange;">●</span> brands4friends.de	Markenkleidung und Lifestyleprodukte	Anmeldung
<span style="color: orange;">●</span> vente-privee.com	Mode- und Dekorationsartikel	Anmeldung
<span style="color: orange;">●</span> limango.de	Kindermode, Umstandskleidung, Spielzeug	Anmeldung
<span style="color: orange;">●</span> zalando-lounge.de	Markenschuhe	Anmeldung
<span style="color: blue;">■</span> facebook.de	Restaurants, Kinos, Modeketten, Fußballvereine	Anmeldung, Smartphone
<span style="color: black;">●</span> idealo.de	Heimelektronik, Flüge, Gebrauchtwagen, Mode, Apothekenbedarf	keine
<span style="color: black;">●</span> opodo.de	Flüge, Hotels, Ferienhäuser, Last-Minute-Angebote	keine



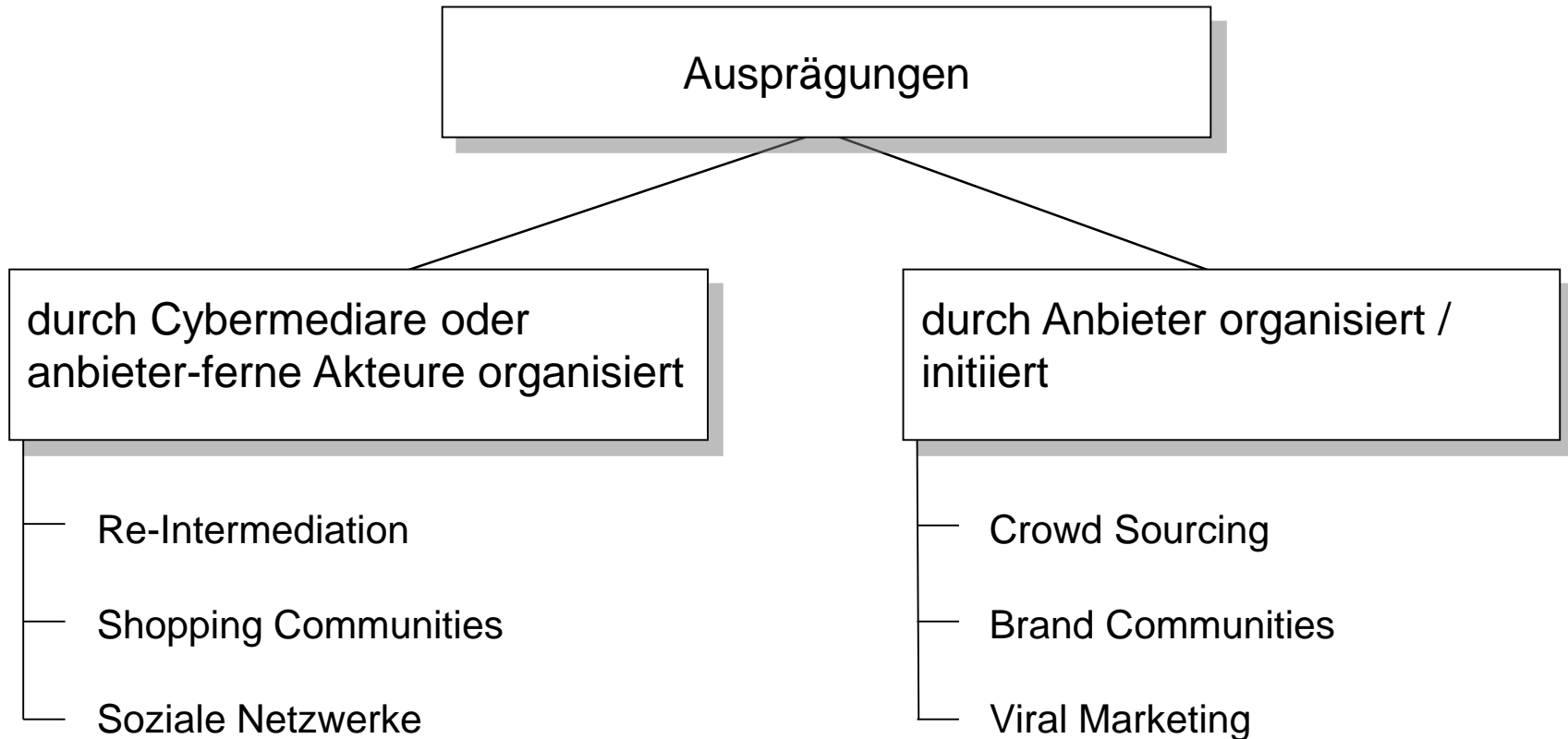
## 3.3 Aggregationsphänomene im Internet



# Vorbemerkung

Eines der wesentlichen Merkmale der digitalen Revolution ist, dass sich räumlich divergente Akteure vernetzen und miteinander kooperieren (aggregieren) können, um gemeinsame Ziele zu verfolgen („demokratischer Charakter der digitalen Revolution“).

# Aggregationsphänomene im Internet



# Charakteristik des Crowdsourcing (I)

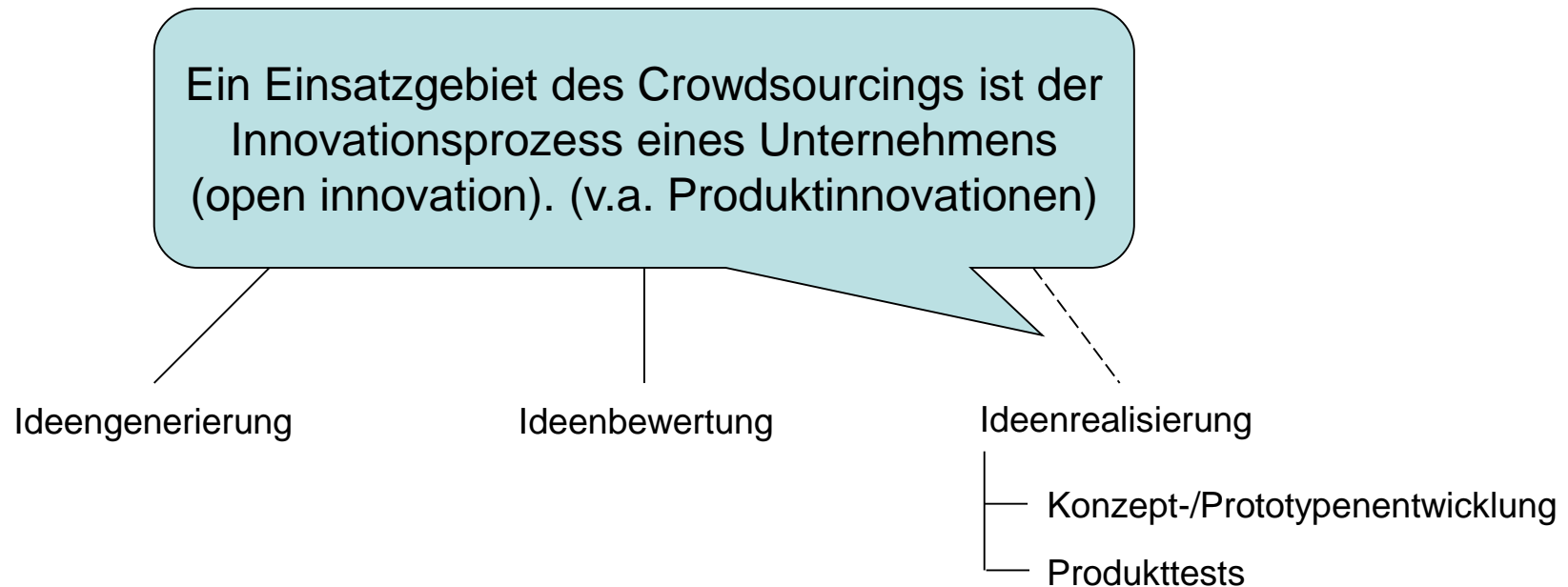
Crowdsourcing beinhaltet die webbasierte (Web 2.0) Auslagerung von Unternehmenstätigkeiten mittels eines offenen Aufrufs an eine Masse anonymer Akteure.

Wisdom of the Crowd (kollektive Intelligenz): Zugriff und Nutzung der Fähigkeits- und Wissenspotentiale heterogener Personen (hohe Diversifikation), wobei in der Crowd jeder das macht, das er besonders gut kann.

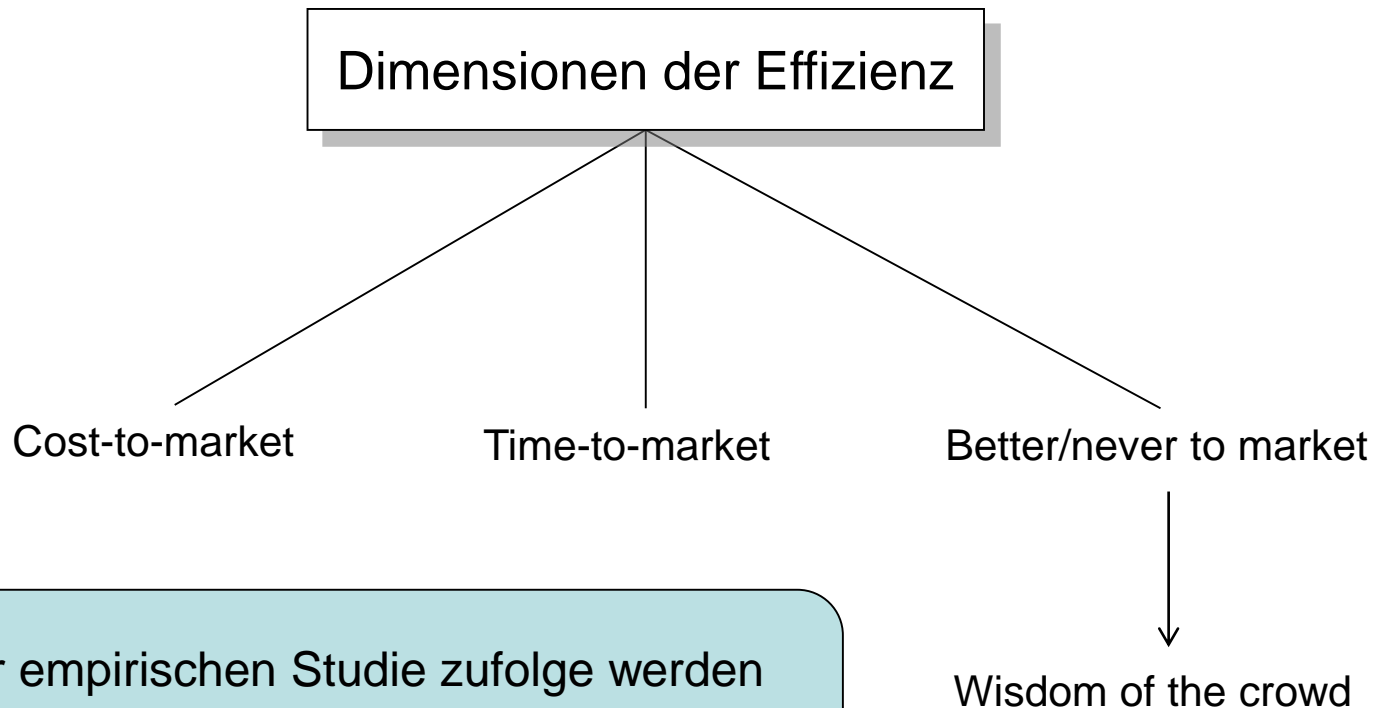
Paradigma des Crowdsourcing: Lieber eine gute Idee mit der Welt teilen, als sie gar nicht erst zu kennen



# Charakteristik des Crowdsourcing (II)

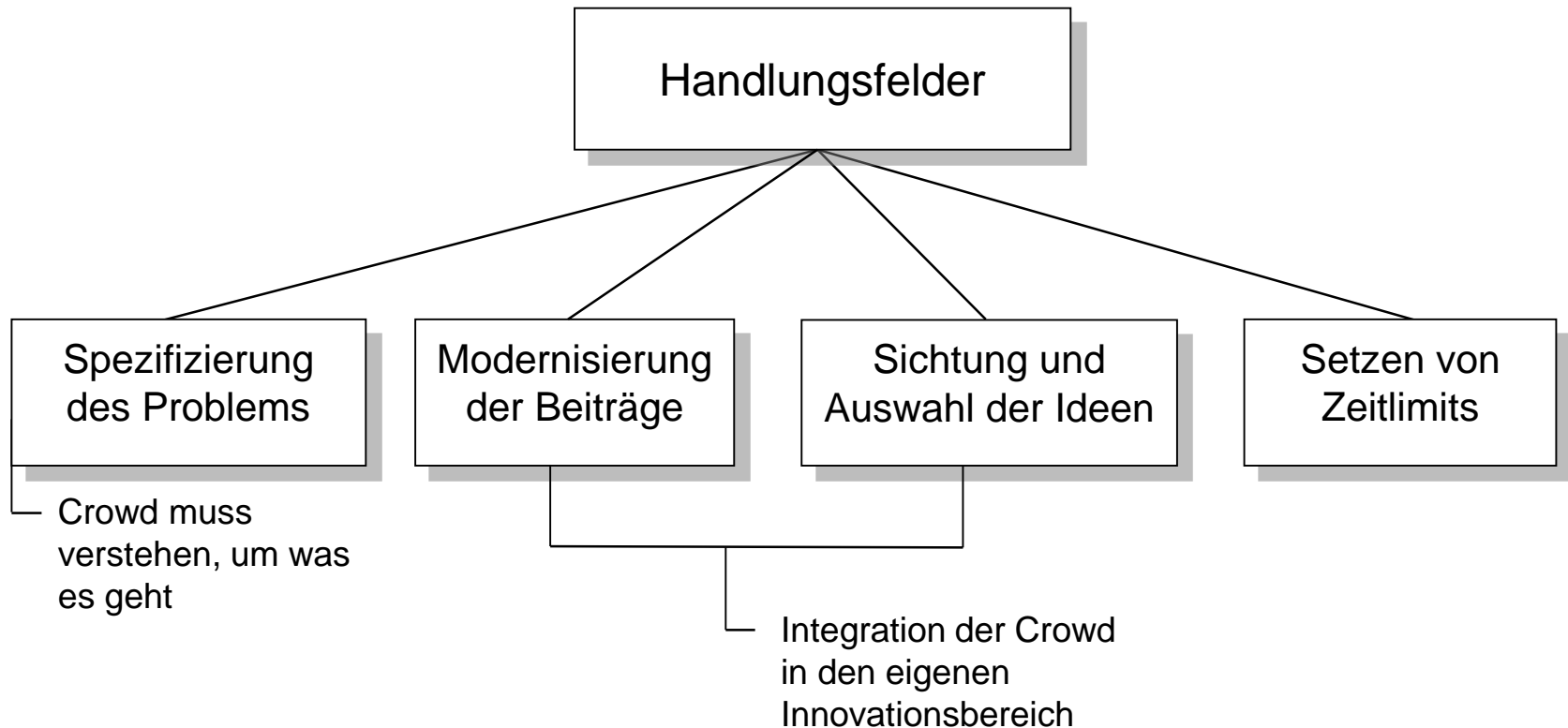


# Effizientere Innovationsprozesse durch Crowdsourcing



Einer empirischen Studie zufolge werden etwa ein Drittel aller an einer Crowd "ausgerufenen" Probleme gelöst.

# Organisation eines Crowdsourcing Prozesses



# Portal für Crowdsourcing (Tchibo ideas)

## AUFGABEN



Du hast ein ungelöstes Alltagsproblem?  
Mach eine Aufgabe daraus!

Jetzt mitmachen >>

### Neuste Aufgaben

- vor 3 Tagen 📌 Regenwasser weg - ohne...
- vor 4 Tagen 📌 Selbstreinigendes...
- vor 5 Tagen 📌 Verkehrssicherheit

📌 Alle Aufgaben ansehen



### Aufgabe des Monats August 2011

"Überkoch-Melder"  
Von hotcoffee  
Es ist so lästig, den (Gas-)Herd von ... mehr

## LÖSUNGEN



Du hast eine geniale Idee für ein Produkt?  
Zeig sie allen!

Jetzt mitmachen >>

### Neueste Lösungen

- vor 4 Tagen 📌 Mini-Flaschenhalter
- vor 5 Tagen 📌 Warndreieck mit...
- vor 1 Woche 📌 Flaschenhalter

📌 Alle Lösungen ansehen



### Lösung des Monats August 2011

CRUX - Hakensystem  
Von Frieda84  
Beschreibung: Das Hakensystem CRUX ist eine Art ... mehr



# Crowdsourcing-Initiativen im Bereich Open Innovation

## Unternehmenseigene Initiative

## Intermediäre Plattform

### Tschibo ideas

Tchibo fordert seine Community aus 11.000 Mitgliedern auf, Alltagsprobleme zu schildern und passende Problemlösungen zu finden. Dazu werden Ideenwettbewerbe und Umfragen durchgeführt. Auch Produkttester werden gesucht um die Marktauglichkeit der Produkte sicherzustellen.

### InnoCentive

InnoCentive erlaubt den Unternehmen, Probleme aus FuE einer Community aus 300.000 Solvoren aus fast 200 Ländern vorzustellen, die dann im Rahmen von Innovationswettbewerben Lösungen einreichen.

### IdeaStorm

Dell fordert seine Community auf, Verbesserungsvorschläge zu seinen Produkten einzureichen.

### Atizo

Die Unternehmen können auf der internationalen Brainstorming-Plattform Atizo zu aktuellen Herausforderungen Fragen online stellen und die Atizo-Community bestehend aus 15.000 Köpfen Ideen einreichen, bewerten und kommentieren lassen.

### Threadless

Threadless ist eine Design-Plattform, die T-Shirts anbietet, die von der Crowd designed und ausgewählt wurden.

### HYVE

HYVE berät die Unternehmen bei Crowdsourcing-Projekten und verfügt über eigene Community, die zur Ideengenerierung und –bewertung rund um alle Herausforderungen im Innovationsprozess eingesetzt werden.



# Ergänzungen zum Crowdsourcing

Mitglieder der Crowd favorisieren ihre eigenen Ideen und sind möglicherweise nicht bereit, Ideen anderer Crowd-Mitglieder zu akzeptieren oder an der Weiterentwicklung mitzuarbeiten. Die Crowd repräsentiert nicht den Gesamtmarkt (Nischenlösung für Spezialisten).

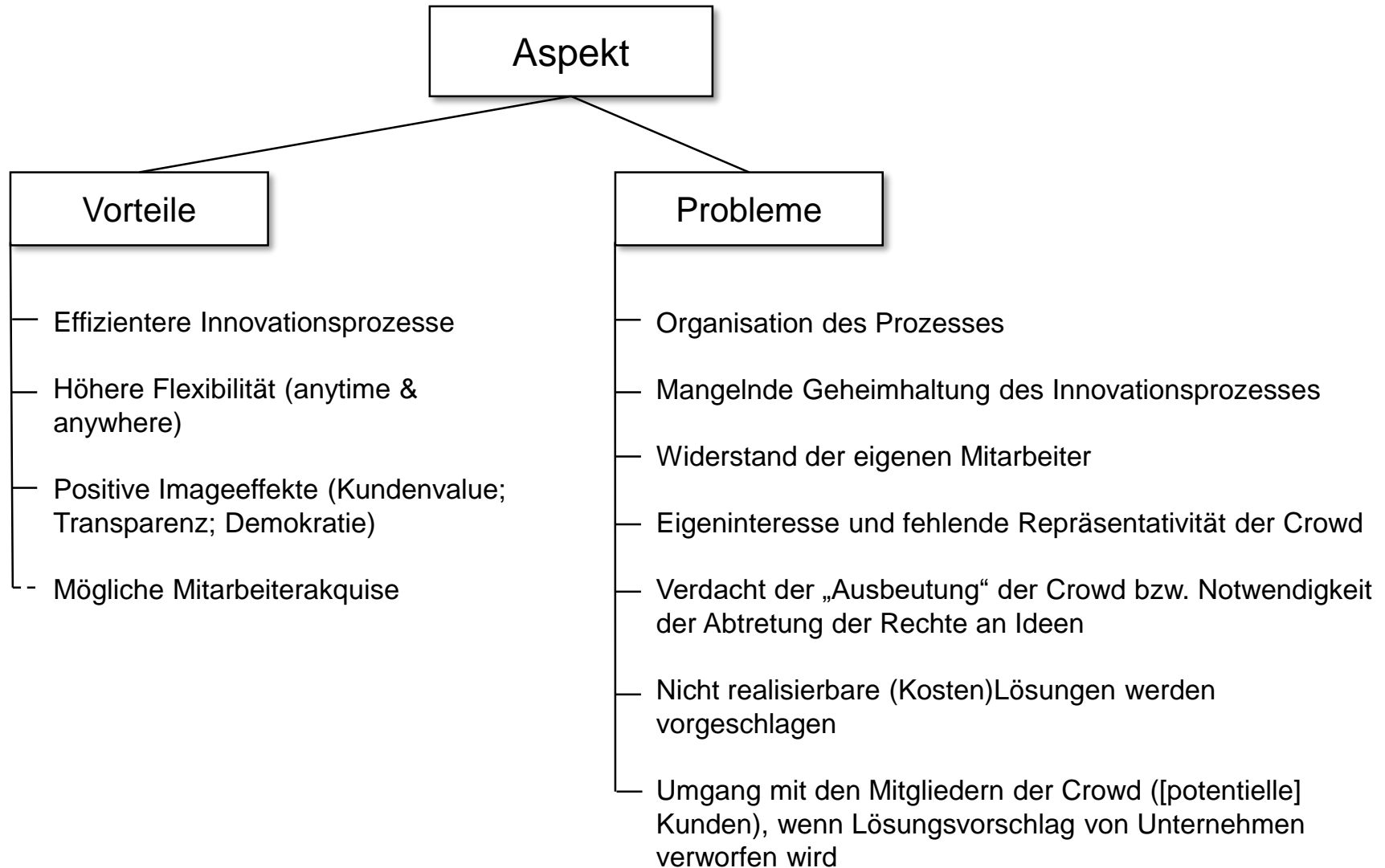
Die Crowd wird möglicherweise durch “aggressive“ Minderheiten (Trolls) gestört, die wenig sinnhafte Ideen produzieren

neuer Geschmack für RitterSport Schokolade – Vorschlagssieger waren: Dönergeschmack und Zwiebelmett

neues Design für Priel-Geschirrspülflasche – Vorschlagssieger waren: Monstergesicht, Bratwurst und Nasenbrille



# Crowdsourcing-Argumentationsbilanz



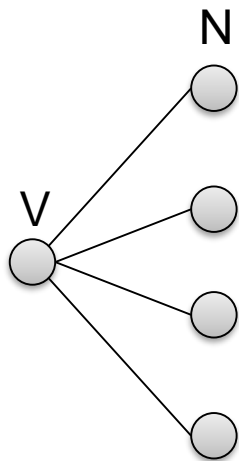
# Charakteristik des Viralmarketings (I)

## Charakteristika

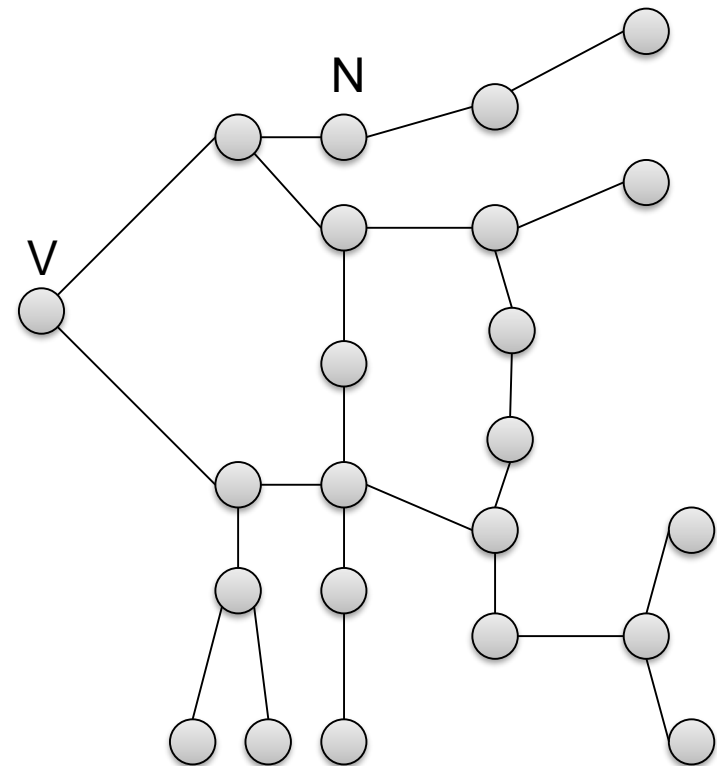
- „Infizierung“ bestehender sozialer Netzwerke (Communities) mit einer Werbebotschaft , die sich dann innerhalb des Netzwerkes durch Weitergabe der Netzwerkmitglieder verbreitet und auch in andere Netzwerke getragen wird.
- Die Werbebotschaft (Slogan; Markenname) wird in einen meist unterhaltsamen Inhalt (sog. Container) „verpackt“, der den Anreiz für dessen Weiterleitung darstellt. Mit der Wahrnehmung des Containers findet (hoffentlich) auch die Wahrnehmung der kommunikationspolitisch relevanten Information statt.
- Die Weiterleitung des Containers geschieht durch Linksetzung oder direkte Versendung in digitalen Kommunikationskanälen, die ihrerseits eine Weiterleitung ohne Medienbruch erlauben.
- Typische Container sind Spiele, Videoclips, Animationen oder Dokumente (Grußpostkarten).
- Ziel des Viral Marketing ist, einen sich selbst tragenden, epidemisch wachsenden Kommunikationsprozess (Diffusionsprozess) innerhalb der Nachfragerschaft zu schaffen. Das Aggregationsphänomen ist darin zu sehen, dass sich eine Kommunikationsbotschaft – lawinenartig – durch Kommunikationsprozesse unter den Nachfragern verbreitet.

# Virale Kommunikation

Klassische Kommunikation  
(Massenmedien)



Virale Kommunikation  
(Soziale Netzwerke)



## Charakteristik des Viralmarketings (II)

Viralität: Wahrscheinlichkeit der Weiterleitung eines Informationsinhalts in einen sozialen Netzwerk

Tipping Point im Viralmarketing: Es sind so viele Personen mit dem Container infiziert, dass der Verbreitungsprozess des Containers (Diffusionsprozess) nicht nur sich selbst „am Leben hält“, sondern ein exponentielles Wachstum an neu infizierten Personen aufweist.

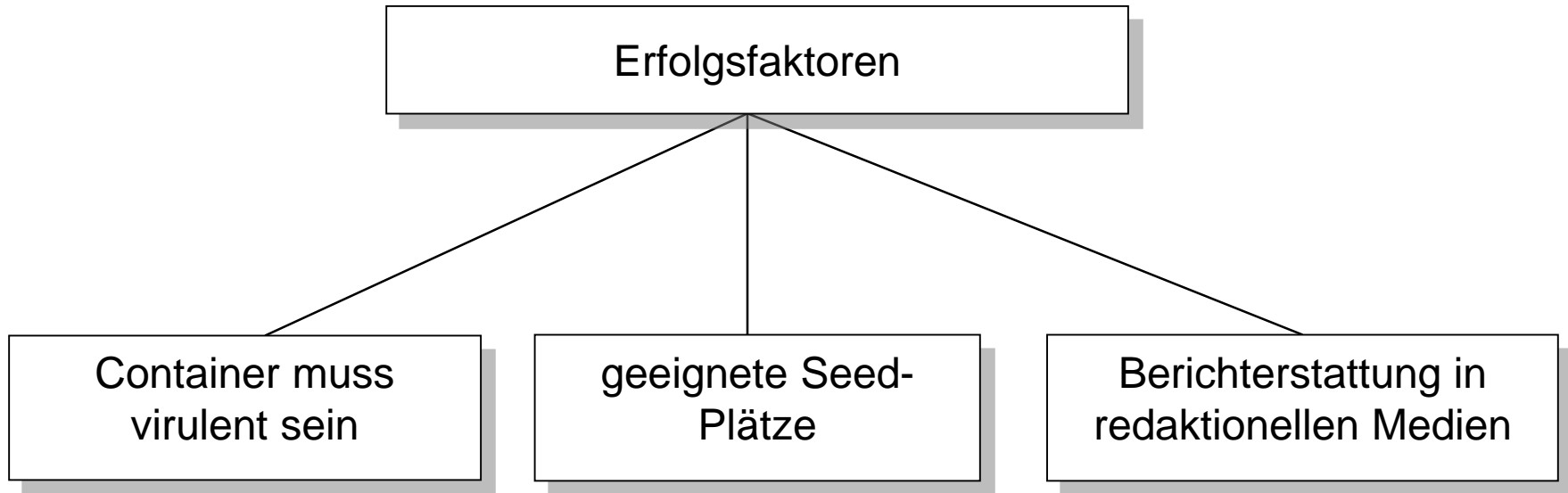
Entscheidend für eine Kampagne ist (derzeit) immer noch der Schritt von der eWoM in die Offline-WoM (eWoM ist nur der Nukleus) und die Berichterstattung in redaktionellen Medien.

## Charakteristik des Viralmarketings (III)

Es können im Viralmarketing nur wenige und einfache Kommunikationsinhalte transportiert werden (Markenname-Erhöpfung der Bekanntheit, Slogan), spezifische produktbezogene Informationen aber nur schlecht vermittelt werden. Denkbar ist aber, dass ein Imagetransfer vom Container auf den Markennamen stattfindet.

Vampir-Effekt im Viralmarketing:  
Der Container besitzt einen so hohen Unterhaltungswert, dass die intendierte Werbebotschaft (Message) keine Beachtung mehr findet.

# Charakteristik des Viralmarketings (IV)





## 3.4 Das Internet als Vertriebsweg und die Zukunft des stationären Handels



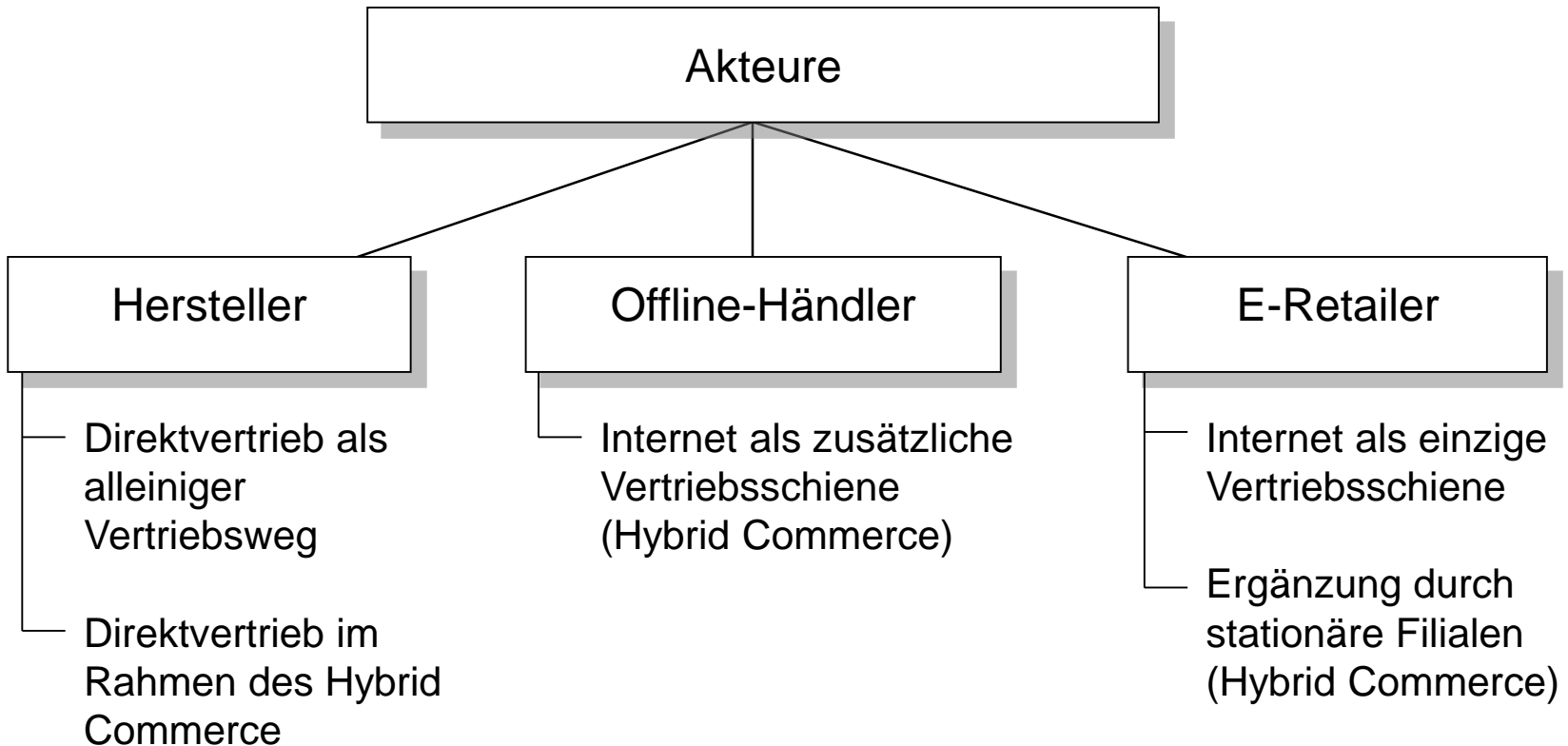
# Vorbemerkung

---

Vertrieb über das Internet bedeutet, dass ein Anbieter auf seinem betrieblichen Marktplatz (z.B. Website) und/oder auf überbetrieblichen Marktplätzen rechtsgültige Transaktionen mit Nachfragern realisiert: Das Internet als Customer-Point-of-Sales (CPS).



# Vertrieb über das Internet (I)



# Implikationen des Vertriebs über das Internet (I)

Die Folge des Verkaufs von Produkten über das Internet ist, dass dem stationären und ambulanten Handel Umsätze verloren gehen.

Zudem besteht das Problem des Research Offline – Purchase Online- Effekts (Showrooming-Effekt): Nachfrager nehmen Beratungsleistungen des stationären Handels in Anspruch; nachdem der Handel durch Beratung das Kaufrisiko des Nachfragers reduziert hat, und der Nachfrager weiß, welches Produkt/Marke er will, versucht er dieses Produkt (Marke) im Internet zu einem günstigeren Preis als beim stationären Händler zu erwerben. Der Handel hat Beratungskosten ohne Transaktionserfolg.



## Implikationen des Vertriebs über das Internet (II)

Ropo-Effekt: Research Online – Purchase Offline.

Showrooming: Research Offline – Purchase Online.



# Vertrieb über das Internet (II)

Am besten eignen sich Produkte für den Vertrieb im Internet,

- die Dienstleistungen beinhalten: Über das Internet wird nur das Recht, zu einem bestimmten Zeitpunkt eine bestimmte Dienstleistung in Anspruch zu nehmen, vermarktet und eine Legitimationsberechtigung für die Inanspruchnahme ausgestellt (z.B. digitale Fahrkarte). Die tatsächliche Inanspruchnahme der Dienstleistung findet zeitlich erst (lange nach) dem Rechtekauf statt.
- die sich digital distribuieren lassen (z.B. Informationen).
- die Sachgüter beinhalten, die keine besonderen Anforderungen an die physische Distribution stellen.
- bei denen die Logistikkosten nur eine untergeordnete Bedeutung gemessen am Verkaufspreis besitzen. Dann sind Nachfrager bereit sind, diese Logistikkosten (Versandkosten) zu tragen (Erhöhung des effektiven Preises) bzw. der Anbieter kann, wenn er versandkostenfrei distribuiert, diese Logistikkosten im Verkaufspreis „verstecken“ und das Produkt immer noch zu einem attraktiven Preis offerieren.

# Fehlende Eignung von Produkten für den Vertrieb über das Internet

## Kriterien

— touch-and-feel-Produkte

— Produkte, die noch einer physischen Bearbeitung durch den Anbieter bedürfen

— Produkte, die unter starker Erlebnisorientierung gekauft werden (Einkaufsatmosphäre)

— schnelle Verfügbarkeit der Produkte (Instant Gratification)

— beratungsintensive/komplexe Produkte

— Produkte, bei denen eine Unsicherheitsreduzierung durch den persönlichen Kontakt mit dem Anbieter erfolgt



## Ergänzung zur vorangegangenen Folie

Das „Zalando“-Prinzip umgeht das Problem der touch-and-feel-Produkte bei Mode dadurch, dass sich der Nachfrager mehrere Alternativen zusenden lässt und die nicht gefallenden Objekte (bislang kostenlos) zurückschickt. Allerdings müssen die anfallenden Retouren hinsichtlich der Kosten bewältigbar bzw. in den Verkaufspreisen einkalkuliert sein.



# Problemfall der Versorgungsgüter (Customer Direct Service)

## Charakteristik

- schnelle Verfügbarkeit (kurze Zugriffszeit) erwünscht
- kleine Wertdimension bei einem Artikel
- es werden meist mehrere Produkte gleichzeitig bestellt, die heterogen sind und aus großen Sortimenten stammen (Kommissionierung der Ware)
- besondere Anforderungen in der Logistik (z.B. Kühlung)

## Ergänzung zur vorangegangenen Folie

Bei Versorgungsgütern ist es aus logistischer Sicht vorteilhaft, dass die Produkte zunächst in großen Transportlosgrößen in Verbrauchernähe gebracht werden und dann dort vom Konsumenten abgeholt werden. Dann erübrigt sich eine Internetbestellung.

Die logistische Abwicklung (Home Order Delivery) von nicht-digitalisierten Gütern ist der kostenintensivste Teil des E-Commerce im B2C: „Das Problem der letzten Meter“ . Folge ist, dass Akteure, die diese Aktivitäten übernehmen (Logistiker) unter einem enormen Kostendruck stehen (sog. E-Commerce-Proletariat).

# Gegenüberstellung von Vorteilen des Online-Shopping und des stationären Handels

## Vorteile des Online-Shopping

- Bequemlichkeit/ Convenience (beinhaltet Schnelligkeit/ Zeitersparnis, Einfachheit und Irrelevanz von Ladenschlusszeiten)
- Informationsgebot
- Unterhaltung/ Erlebnis (webmosphere)
- Geringere Transaktionskosten
- Personalisierung von Angeboten
- Kombinierbarkeit mit anderen Aktivitäten
- Angebotsbreite und –tiefe
- Leichte Suche von Alternativen
- Niedrige PReise

## Vorteile des stationären Handels

- Überprüfung der Produkte vor dem Kauf
- Lieferzeit
- Einkaufsvergnügen/ Erlebniswert
- Schutz der Privatsphäre/ Datenschutz
- Soziale Interaktion
- Persönliche Beratung
- Großes Angebot an Serviceleistungen und physische Anpassung der Produkte an den Kunden



# Systematische Vor- und Nachteile des stationären Handels gegenüber dem Online-Handel

## Vorteile:

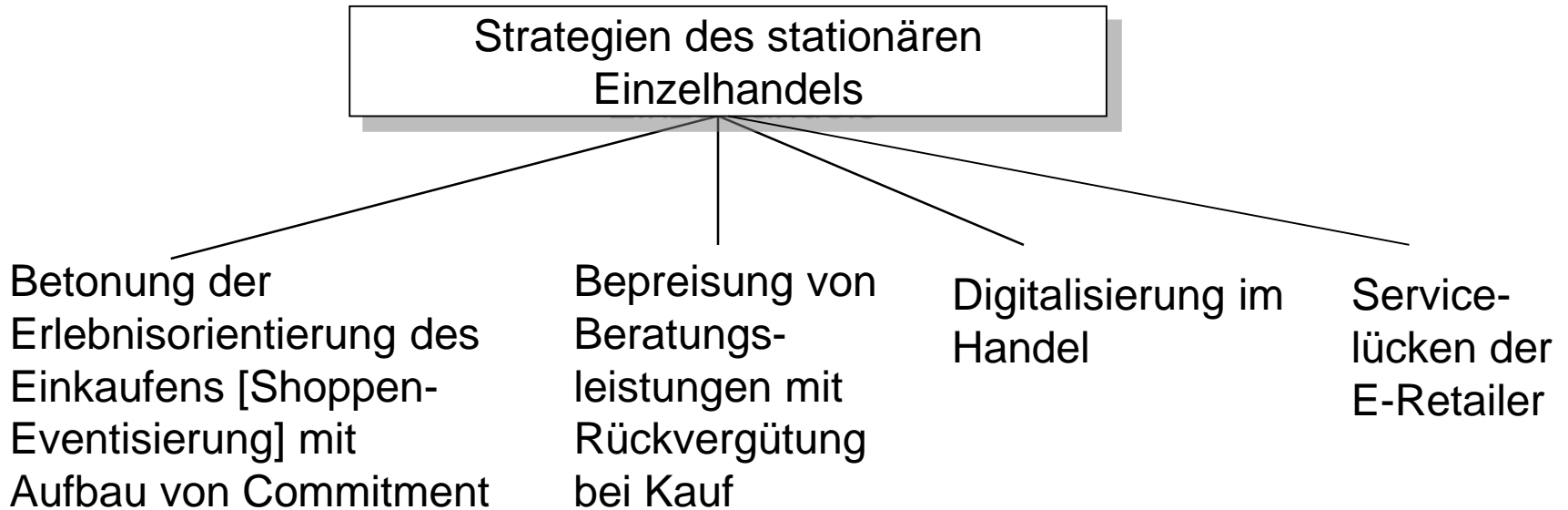
- Instant Gratification: Die begehrte Ware kann sofort mitgenommen werden (sofern physisch vorrätig),
- Touch and Feel: Physisch-sensorische Prüfung der Kaufalternativen,
- Risikoreduktion durch Zusammenfallen von Bezahlung und Warenübergabe (keine Vorkasse) und möglicherweise auch durch Personal Selling (Verkaufsberatung) der Mitarbeiter.

## Nachteile:

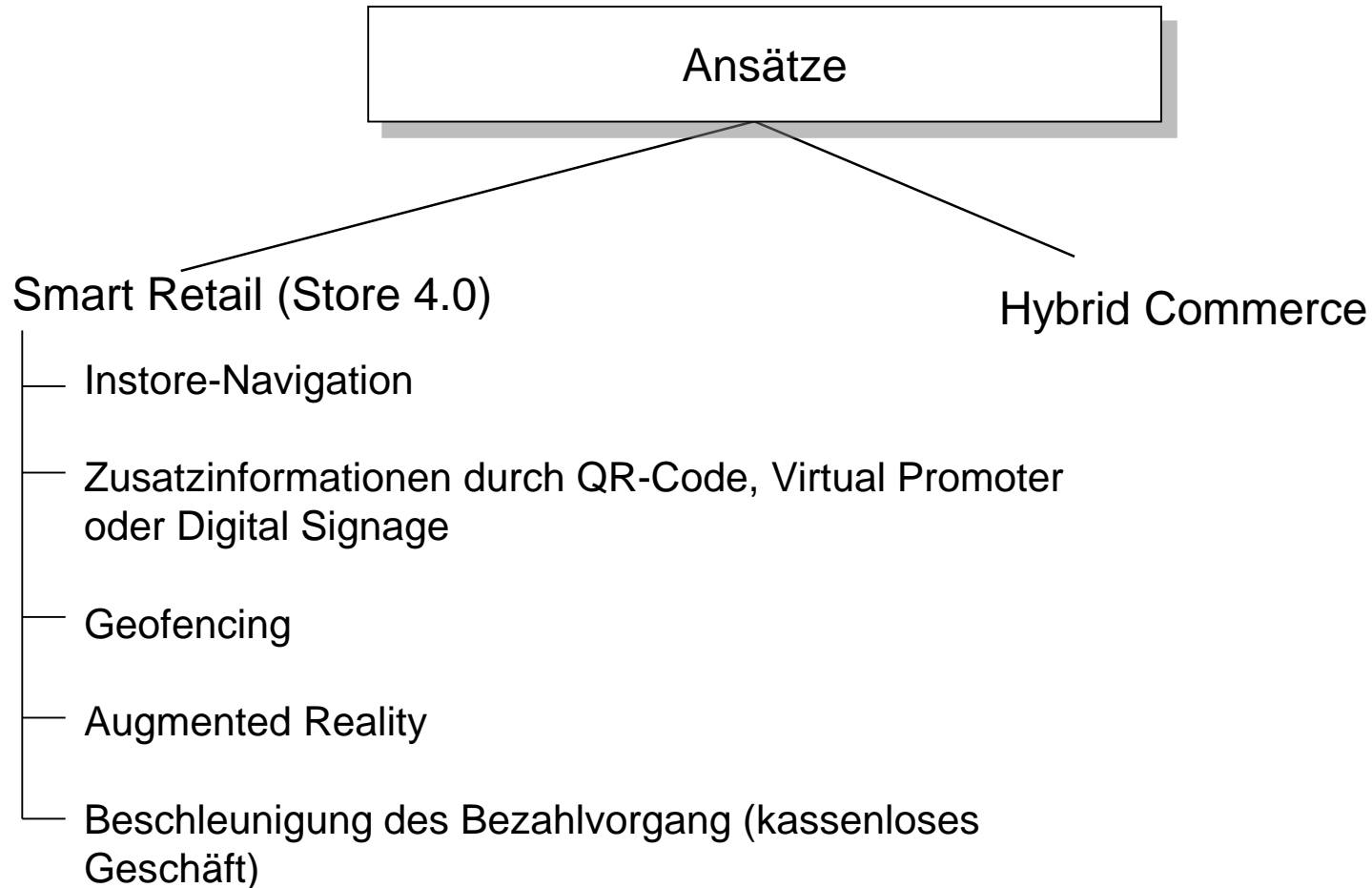
- physisch, psychischer und zeitlicher Aufwand (Beschaffungskosten), um zum Geschäft zu kommen, den Einkauf physisch durchzuführen und die Ware nach Hause zu nehmen, aber auch bereits bezogen auf den Produktvergleich verschiedener Anbieter („Wechsel der Geschäftsstätte“).
- eingeschränktes Warenangebot: stationärer Handel kann nur einen kleinen Teil der Angebotsvielfalt in einer Warenkategorie physisch vorrätig halten („Miniaturausgabe der Warenwelt“).



# Stationärer Einzelhandel in Zeiten des E-Commerce: Übersichtsfolie



# Digitalisierung im stationären Einzelhandel



## Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (I)

Instore-Navigation soll den Kunden die Orientierung in Geschäften bzw. das Auffinden von Produkten im Sortiment erleichtern (einschl. Angaben zur Verfügbarkeit [local inventory]): Teil eines Shopping-Assistenz-Systems.

Zusatzinformationen zu Produkten: QR-Code ermöglicht das Abrufen von Informationen aus dem Internet am PoS; Virtual Promoter bzw. Digital Signage präsentieren solche Informationen auf Screens am PoS oder Einkaufswagen: Neben den Zusatzinformationen soll die Eventisierung des Einkaufens (Entertainment) erhöht werden: Teil eines Shopping-Assistenz-Systems.

Geofencing: Angebote oder Produktinformationen – ggf. sogar individualisiert (selective advertising) – werden auf mobile Endgeräte von Personen verschickt, die sich in unmittelbarer Umgebung zum Geschäft aufhalten.

## Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (II)

Augmented Reality: Das reale Produkt bzw. der Kunde werden in eine virtuelle Umgebung versetzt, um bspw. die spätere Produktnutzung zu demonstrieren: Beispiele: Haushaltsgeräte/ Möbel werden virtuell im eigenen Wohnraum platziert; intelligente Umkleidekabinen variieren die Beleuchtung, interaktive Spiegel haben eine Kamera, wobei die entstandenen Fotos an Soziale Netzwerke geschickt werden können („Shopping mit der Fangemeinde“).

Beschleunigung des Bezahlvorgangs durch Self-Scanning der Kunden oder intelligente Einkaufswagen, die automatisiert die Artikel erfassen und bei Verlassen des Geschäfts die Abbuchung des Warenkorbs vom Kundenkonto vornehmen (Self Checkout: kein Anstehen an der Kasse mehr). Eine Beschleunigung an der Kasse entsteht ferner alternative Bezahlverfahren (Bezahl-Apps oder Smile-to-Pay; Bezahlen per Gesichtserkennung und Eingabe einer Identifizierungsnummer).



# Ökonomische Überlegungen zum Store 4.0

Ein Store 4.0 erfordert erhebliche Investitionen in eine digitale Infrastruktur. Durch die Digitalisierung werden die Convenience des stationären (Offline-) Shoppens erhöht bzw. dessen Beschaffungskosten gesenkt.

Fraglich bleibt, ob dies ausreicht, um die vermutlich höheren Verkaufspreise gegenüber dem Online-Handel zu tragen (auskömmliches Price Premium?). Große E-Retailer beziehen die Waren zu deutlich niedrigeren Einstandskosten von den Herstellern, haben kein Kosten für stationäre Geschäftsstätten und wälzen die Zustellungskosten möglicherweise auf den Kunden ab.

# Charakteristik des Hybrid-Commerce (I)

Hybrid-Commerce beinhaltet einen Multi-Channel-Vertrieb des Einzelhandels, in dem neben dem Offline-Verkaufskanal (stationäres Ladengeschäft oder Versandhandel) auch ein Online-Vertrieb (Sell-Side-Solution oder Präsenz auf überbetrieblichem Marktplatz) besteht: Der Klassische Einzelhändler ist auch ein E-Retailer. Hybrid-Commerce ist in den meisten Branchen des Einzelhandels inzwischen der Regelfall (zumindest eigene Website mit virtueller Angebotspräsentation).

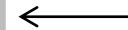
Pure-Player sind Händler, die nur Offline- oder Online-Vertriebskanäle einsetzen: Es liegt kein Hybrid-Commerce vor.

# Evolution im Hybrid-Commerce (I)

Offline-Retailer  
haben auch  
Online-Vertriebs-  
kanäle (Stufe I)



Hybrid - Commerce

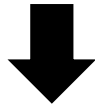


Online-Retailer  
eröffnen  
stationäre  
Ladengeschäfte  
(Stufe II)

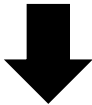


# Evolution im Hybrid-Commerce (II)

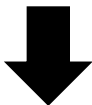
Multi-Channel-Retailing:



Cross-Channel-Retailing:



Omni-Channel-Retailing:



No-Line-Retailing:

Paralleler Einsatz von Offline- und Online-Vertriebswegen

Kontaktpunkte zwischen Offline- und Online-Vertriebswegen ('Spezialisierung'/Arbeitsteilung der Vertriebswege), aber gemeinsame Kundendatenbank und Warenwirtschaftssysteme

Nutzung aller Vertriebswege, um den Omni-Channel-Käufer anzusprechen.

Maximale Vernetzung und Integration aller Vertriebskanäle: Kanalübergreifendes Käuferlebnis und Angebot von Zusatz-Features (z.B. mobile Targeting; personalisierte Angebote).



# Erläuterungen zur vorangegangenen Folie

Omni-Channel-Käufer: Er hat keine Vertriebskanalpräferenz mehr, sondern nutzt (zufällig; situationsspezifisch) viele Vertriebskanäle parallel. Der Leistungsanspruch (das Leistungsspektrum) eines Vertriebskanals wird von allen Vertriebskanälen gefordert. Im Gegenzug ist der Omni-Channel-Käufer deutlich ausgabefreudiger als andere Käufersegmente ('Super-Shopper').



## Stationärer Einzelhandel und Servicelücken der E-Retailer

Stationärer Einzelhändler bietet Showrooming (touch and feel) und Personal Selling (Beratung im F2F; Problemlösung und Risikoreduktion) für Hersteller (Direktvertrieb) und/ oder E-Retailer. Der Einzelhändler bekommt für seine Präsentations- und Beratungsleistung eine Vergütung des Herstellers bzw. E-Retailers. Der Verkauf von Produkten in der Geschäftsstätte ist nur noch „Zusatzgeschäft“.  
Ein zentrales Problem ist allerdings die Bestimmung der monetären Höhe der Vergütung, die der Einzelhändler vom Hersteller bzw. E-Retailer erhält.

Stationärer Handel ist die Abholstation von Online bestellter Ware (Direct Gratification) oder die Rückgabestation (Return Instore) von Retouren aus dem Online-Handel bzw. die logistische Auslieferungsstation Online bestellter Ware (Home Delivery): Der stationäre Einzelhändler nimmt Warenbestellungen seiner Kunden über die Website oder App an, kommissioniert die Warenbestellungen und liefert diese an den Kunden, an dessen Arbeitsplatz oder Wohnung in einem vereinbarten Zeitfenster bzw. stellt den Warenkorb an seiner Geschäftsstätte zur Abholung bereit. Die finanzielle Gegenleistung wird online erbracht.

# Zukunft des stationären Einzelhandels

## Prognosen

— Mit dem wachsenden Anteil der Digital Natives in der Bevölkerung wächst die Verhaltenstendenz, die benötigten/gewünschten Güter weitgehend über das Internet zu bestellen. Die ökonomische Bedeutung des stationären Einzelhandels wird stark zurückgehen.

— Es wird weiterhin Nachfrager (Marktsegmente) geben, die in spezifischen Kaufentscheidungssituationen die Einkaufsatmosphäre stationärer Ladengeschäfte schätzen, Produkte vor dem Kauf physisch (sensorisch) erleben/prüfen wollen und face-to-face-Beratungsleistungen wünschen: Der stationäre Einzelhandel wird deshalb nicht vollständig aussterben („Revival des Facheinzelhandels“), aber die „Besuchswahrscheinlichkeit“ des durchschnittlichen Nachfragers sinkt stark bzw. ein stationärer Ladenbesuch beschränkt sich auf Ausnahmefälle im Kaufverhalten.

— Am stärksten bedroht erscheinen diejenigen Branchen des Einzelhandels, die aufgrund der Warenfülle nur einen kleinen Teil der betreffenden „Warenwelt“ vorrätig halten können, bezogen auf deren Produkte die Nachfrager ein geringes Kaufrisiko besitzen, die sie unter Preisorientierung kaufen und deren Verfügbarkeit nicht sofort gegeben sein muss.

## 3.5 Sharing Economy and FreeConomics





# Vorläufer der Sharing Economy

Die Grundidee der „Sharing Economy“ stammt aus der Landwirtschaft (Maschinenringe) bzw. der Nachbarschaftshilfe, in der beteiligten Akteure gemeinschaftlich ein Gerät bzw. eine Maschine gekauft und dann bei Bedarf untereinander ohne weiteren Nutzungspreis (aber Übernahme der Betriebskosten) zur Nutzung überlassen haben (Kooperationsmodell). In der Reisebranche stellen Mitfahrzentralen seit langem eine Variante der „Sharing Economy“ (Own-Mash-Modell) dar.



# Charakteristik der „Sharing Economy“ (I)

Unter dem Begriff „Sharing Economy“ (auch Share(d) Economy oder Colloborative Consumption) werden Geschäftsmodelle verstanden, in denen mehrere (viele) Akteure (Nachfrager) gemeinsam (sequentiell) eine Ressource nutzen.

— Full-Mesh-Modell : Die Ressource wird von einem Investor finanziert, gemanagt (z.B. Wartung) und Nutzern zur zeitlich befristeten (kurzfristigen) Nutzung überlassen.

— Own-Mesh-Modell: Die Ressource wird vom Eigentümer (Besitzer) der Ressource für ein Zeitfenster anderen Nutzern überlassen (Mitnutzung), in dem der Eigentümer (Besitzer) diese Ressource nicht benötigt . In diesem Fall sorgt ein Organisator (Vermittler) dafür, dass der Eigentümer (Besitzer) der Ressource Nutzer für die spezifizierten Zeitfenster findet und übernimmt möglicherweise auch die Abwicklung der Zahlungen zwischen Nutzer und Eigentümer (Besitzer) .

— Kooperationsmodell: Die späteren Nutzer erwerben und managen gemeinschaftlich eine Ressource bzw. räumen sich gegenseitig genau spezifizierte Nutzungsrechte (Nutzungszeiten) ein (Selbstorganisation, die allerdings einen Organisator, Moderator und Mediator in der Kooperation/unter den Nutzern erfordert).



# Charakteristik der „Sharing Economy“ (II)

Die Nutzung der Ressource ist mit einem zu zahlenden (Miet-)Preis an den Eigentümer (Besitzer) verbunden bzw. der Organisator erhält im Own-Mesh-Modells eine Vermittlungsgebühr (z.B. 20% vom Mietpreis).

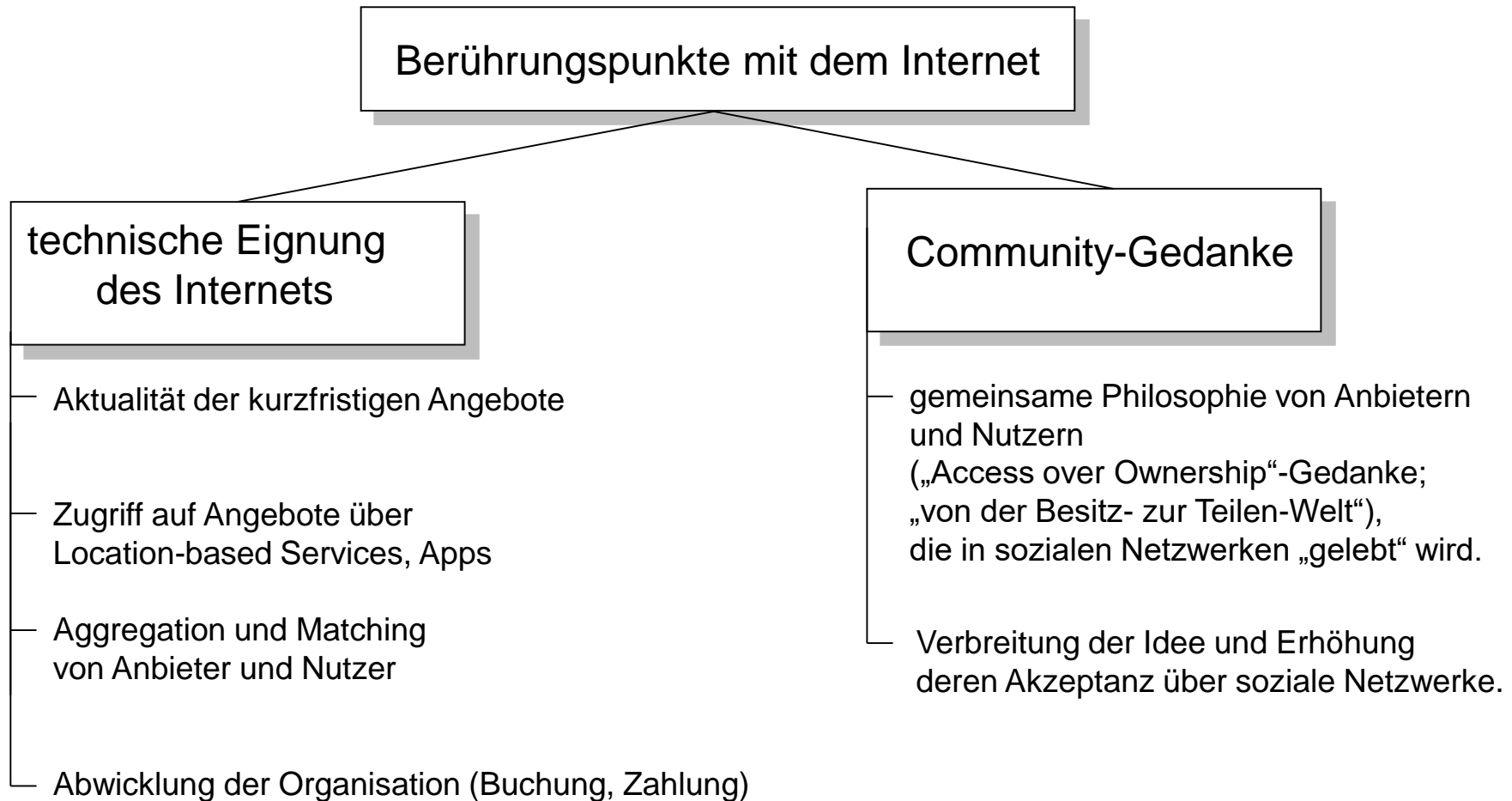
- Vermietung von Wohnungen oder Zimmern in Großstädten (Own-Mesh-Modell, z.B. Airbnb) für eine deutlich unter der normalen Mietdauer liegende Mietzeit (z.B. Wochenende; Monat).
- Gemeinsame Autonutzung: Carsharing (Full-Mesh-Modell, z.B. Flinkster-DB)
- „Mitfahrtaxi“ (Own-Mesh-Modell, Uber)
- Vermietung von Garagenstellplätzen tagsüber (Own-Mesh-Modell, z.B. Start-Up-Unternehmen Ampido)

# Charakteristik der „Sharing Economy“ (III)

Im Gegensatz zur traditionellen Vermietung von Gegenständen (Autovermietung) oder Wohnraum beinhaltet die „Sharing Economy“ (alternativ)

- eine kurzzeitige Überlassung der Ressource (z.B. Carsharing – das Auto wird nur 2 Stunden benötigt und hierfür bezahlt; die Wohnung nur für ein Wochenende gemietet).
- eine situationsspezifische Mitnutzung (Mitfahrtaxi – es kommt auf die Fahrtroute des Fahrers an, welche Verbindung er für Mitfahrer offeriert).
- eine nicht-regelmäßige (sporadische) Bereitstellung der Ressource für Mitnutzung.
- im Own-Mesh-Modell handelt es sich um nicht gewerblich tätige Personen, die die Ressource zur Verfügung stellen (C2C-Markt) .
- im Full-Mesh-Modell verpflichtet sich der Nutzer möglicherweise für einen längeren Zeitraum, Teilnehmer an der gemeinsamen Nutzung zu sein bzw. entrichtet hierfür eine Grundgebühr.

# Charakteristik der „Sharing Economy“ (IV)



# Charakteristik der „Sharing Economy“ (V)

## Kritikpunkte

- Private Anbieter (Own-Mesh-Modell) unterliegen derzeit kaum (staatlichen oder gewerblichen) Regulierungen (z.B. Arbeitszeiten, Mindestsicherheitsniveaus; Haftung gegenüber Nutzern der Ressource), konkurrieren aber gegen gewerbliche Anbieter (z.B. Taxi-, Übernachtungsgewerbe), die diesen Regulierungen unterworfen sind und deshalb höhere Kosten haben.
- Entstehen präkerer Arbeitsverhältnisse für Personen, die das Own-Mesh-Modell zum Volleinkommens-Modell erweitert haben („Dauertaxi“): „Plattform-Kapitalismus“.
- erhöhtes Verkehrsaufkommen in Städten: Carsharing anstelle der Nutzung des ÖPNV.
- Verschärfung der Wohnraumsituation in Großstädten: Wohnraum wird für langfristige Vermietung entzogen.
- steuerliche Illegalität (Privatpersonen werden zu gewerblichen Anbietern)
- Geschäftsmodelle sind teilweise derzeit gerichtlich verboten bzw, aufgrund fehlender Lizenzen illegal (z.B. Uber in Deutschland).



# „Sharing Economy“ – ökonomische Überlegungen

## Own-Mesh-Modell

- der Eigentümer (Besitzer) erzielt aus seiner Ressource Erlöse für einen Zeitraum, in der er selbst die Ressource nicht nutzt.
- der Nutzer der Ressource erhält diese zu einem geringeren bzw. nutzungsvariablen Preis als bei konventionellen Anbietern oder muss – bezogen auf die Gesamtnutzung über einen Zeitraum hinweg – eine geringere Gesamtsumme bezahlen, verglichen mit den Kosten bei einem eigenen Kauf der Ressource (v. a. Abschreibungen).
- der Organisator erzielt Erlöse aus der Vermittlungsgebühr, die die Kosten seines Geschäftsmodells (möglicherweise) übersteigen.
- es liegt dadurch möglicherweise eine win-win-win-Situation vor.

# „Sharing Economy“ – ökonomische Überlegungen

## Full-Mesh-Modell

der Investor erzielt Erlöse aus der Vermietung der Ressource. Zielgruppe sind Nutzer, die aufgrund ihrer nur geringen (sporadischen) Nutzung der Ressource (z.B. ein Auto wird einmal in der Woche für zwei Stunden benötigt) eine sehr geringe maximale Zahlungsbereitschaft besitzen, weshalb sie die Ressource nicht kaufen oder bei traditionellen Anbietern anmieten.

der Erfolg des Geschäftsmodells für den Investor basiert dann darauf, viele dieser Minimal-Nutzer aggregieren zu können, um eine hohe Auslastung der Ressource zu erzielen.

alternativ stellt die Überlassung der Ressource durch den Investor einen komplementären Service für Kunden des Investors in anderen Geschäftsfeldern dar (z.B. Flinkster).

Kalkül für den Nutzer analog zu Own-Mesh-Modell.





# Charakteristik der FreeEconomics als Preismodell

FreeEconomics: Ein Produkt ist für den Preis von  $p = 0$  erhältlich. Dieses „Preismodell“ existiert zwar auch in Offline-Märkten, hat aber im Internet großen Aufschwung erhalten.

Mischkalkulation/  
Quersubventionierung

Zugaben

zusätzliche  
Service-Leistungen  
(all-inclusive)

werbefinanzierte  
Angebote

Freemium-Angebote

Investitionen in  
einen Standard  
bzw.  
Kundenbindung

## Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (I)

Bei der Mischkalkulation (Quersubventionierung) dienen kostenlos zum Hauptprodukt ( $p > 0$ ) erhältliche weitere Produkte als Zugaben oder zusätzliche Service-Leistungen des Anbieters, um die Attraktivität des Hauptprodukts aufzuwerten. Im Preis für das Hauptprodukt ist die vermeintlich kostenlose Nebenleistung enthalten (Preisbündelung).

Bei werbefinanzierten Angeboten zahlt der Konsument mit Aufmerksamkeit gegenüber der präsentierten Werbung und /oder mit seinen Nutzerdaten, die der Anbieter erfasst und an (werbetreibende) Unternehmen verkauft. Das (vermeintlich) kostenlose Angebot ist nur der Köder.

Im Internet wird nichts „umsonst“ angeboten: Auch bei kostenlosen Services zahlt der Nutzer mit Aufmerksamkeit und / oder Daten über sich.

## Erläuterungen zur vorangegangenen Folie (II)

Bei Freemium-Angeboten ist die Basisversion eines Produkts (z.B. Computerspiel; Software) kostenlos zu nutzen; Up-Grading-Versionen sind allerdings nur kostenpflichtig zu erhalten. Durch die kostenlose Nutzung der Basisversion soll eine Kundenbindung (Gewöhnung an ein Software-Programm, Interesse an einem Computerspiel) geschaffen werden, die bisherige Nutzer der Basisversion veranlasst, das kostenpflichtige Upgrading zu erwerben („Methode des Anfixens“).

Entscheidend für Freemium-Angebote ist die Conversion-Rate: Wieviel Prozent der ursprünglichen Free User wechseln in ein kostenpflichtiges Angebot (Paid User).

