



Innovatives Markenmanagement

Hrsg.: Christoph Burmann und Manfred Kirchgeorg

Alexander Breusch

Customer-Equity-Management in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld

Konzeption und Anwendung eines
Customer-Equity-Wettbewerbsmodells

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

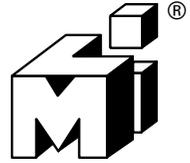
Alexander Breusch

**Customer-Equity-Management in einem dynamischen
Wettbewerbsumfeld**

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Innovatives Markenmanagement

Herausgegeben von
Professor Dr. Christoph Burmann,
Universität Bremen,
Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM®)



Professor Dr. Manfred Kirchgeorg,
HHL – Leipzig Graduate School of Management,
Lehrstuhl für Marketingmanagement



Marken sind in vielen Unternehmen mittlerweile zu wichtigen Vermögenswerten geworden, die zukünftig immer häufiger auch in der Bilanz erfasst werden können. Insbesondere in reiferen Märkten ist die Marke heute oft das einzig nachhaltige Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb. Vor diesem Hintergrund kommt der professionellen Führung von Marken eine sehr hohe Bedeutung für den Unternehmenserfolg zu. Dabei müssen zukünftig innovative Wege beschritten werden. Die Schriftenreihe will durch die Veröffentlichung neuester Forschungserkenntnisse Anstöße für eine solche Neuausrichtung der Markenführung liefern.

Alexander Breusch

Customer-Equity-Management in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld

Konzeption und Anwendung eines
Customer-Equity-Wettbewerbsmodells

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Christoph Burmann

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation Universität Bremen, 2008

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Frauke Schindler / Stefanie Loyal

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



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

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

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1295-4

Geleitwort

Das Customer-Equity-Management hat sich in den letzten Jahren zu einem viel beachteten neuen Forschungszweig in der Betriebswirtschaftslehre entwickelt. Gegenstand des Customer-Equity-Managements ist die nachhaltig wertorientierte Gestaltung aller aktuellen (und teilweise auch der potenziellen) Kundenbeziehungen einer Marke. Als Bezugsobjekt können Unternehmensmarken ebenso verwendet werden, wie Geschäftsbereichs- oder Produktmarken. Angesichts des hohen und wachsenden ökonomischen Erfolgsdrucks auf das Marketing und das Markenmanagement stößt das Customer-Equity-Management auch in der Praxis mittlerweile auf ein großes Interesse.

Alle in der Wissenschaft bislang entwickelten Modelle zur Erfassung des Customer Equity und dessen gezielter Gestaltung leiden an einem wichtigen Defizit: Sie vernachlässigen jegliche Wettbewerbsreaktionen. Dieses schwerwiegende Manko greift Alexander Breusch in seiner Dissertation auf. Auf der Basis einer fundierten theoretischen Analyse entwickelt er mit großem Geschick die in der Forschung bereits vorliegenden Modelle weiter und integriert dabei verschiedene Verhaltensweisen und Strategien von Wettbewerbern. Er belässt es jedoch nicht nur bei einer konzeptionellen Modellentwicklung, sondern wendet sein Modell in der Praxis an. Er profitiert dabei von der freundlichen Zusammenarbeit mit einem Geschäftsbereich eines großen deutschen Technologiekonzerns. Dabei kommt er zu bemerkenswerten Erkenntnissen. Damit ist diese Dissertation eines der wenigen Promotionsvorhaben, die in Theorie und Praxis zu einem signifikanten Fortschritt führen.

Die vorliegende Dissertation ist der **sechzehnte Band der Buchreihe zum „innovativen Markenmanagement“** des Gabler-Verlags (Deutscher Universitäts-Verlags). Diese Reihe dokumentiert die Forschungsarbeiten am deutschlandweit ersten und einzigen Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM[®]) an der Universität Bremen und des Lehrstuhls für Marketingmanagement an der privaten Handelshochschule Leipzig (HHL). Gleichzeitig sollen weitere Forschungsbemühungen zum innovativen Markenmanagement motiviert und ein reger Erfahrungsaustausch angestoßen werden. Als Herausgeber freuen wir uns über jede Art von Feedback zu dieser Buchreihe und dem hier vorliegenden sechzehnten Band (burmann@uni-bremen.de oder mkirchgeorg@t-online.de). Es ist geplant, mindestens drei Disserta-

tionen pro Jahr in dieser Reihe zu veröffentlichen, um in kurzen Abständen immer wieder mit neuen Ideen das wachsende Interesse am Thema „innovatives Markenmanagement“ zu beleben.

Abschließend wünsche ich der Arbeit von Herrn Dr. Breusch aufgrund ihrer sehr hohen konzeptionellen und außergewöhnlichen empirischen Qualität eine sehr weite Verbreitung in Wissenschaft und Praxis.

Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann

Vorwort

Das Customer-Equity-Management hat sich in den letzten Jahren als zentraler Bestandteil einer kundenorientierten Unternehmensführung in der Praxis etabliert. Es zielt als wertorientiertes Managementkonzept auf die Identifikation und optimale Steuerung profitabler Kundenbeziehungen ab. Das Customer Equity, d. h., der aggregierte Wert aller Kundenbeziehungen aus der Unternehmensperspektive, ist als maßgeblicher Werttreiber für die Steigerung des Unternehmenswerts die zentrale Zielgröße für die Planung und Steuerung optimaler Marktbearbeitungsstrategien. In bestehenden Customer-Equity-Ansätzen werden jedoch Entscheidungen von Wettbewerbern bei der Ermittlung optimaler Marktbearbeitungsstrategien einer Unternehmung nicht berücksichtigt. Das Entscheidungsproblem bisheriger Customer-Equity-Modelle erscheint verkürzt, da es implizit von einem konstanten Wettbewerbsumfeld, d. h. passiven Strategien aller Wettbewerber bei der Ermittlung des Wertpotenzials von Strategiealternativen ausgeht. Insbesondere in wettbewerbsintensiven Märkten erweist sich die fehlende Berücksichtigung möglicher Wettbewerbsreaktionen als nicht realistisch, so dass existierende Customer-Equity-Modelle als entscheidungsorientierte Managementansätze bei der Empfehlung optimaler Marktbearbeitungsstrategien Fehlentscheidungen nach sich ziehen können.

Die vorliegende Arbeit beschreibt die formal-analytische Entwicklung und empirische Anwendung eines erweiterten Customer-Equity-Modellansatzes. Das sogenannte hybride Customer-Equity-Wettbewerbsmodell stellt methodisch betrachtet eine Synthese aktueller Customer-Equity-Ansätze dar und berücksichtigt darüber hinaus ein dynamisches Wettbewerbsumfeld, in dem konkurrierende Unternehmen sequenziell auf Marktbearbeitungsstrategien der Wettbewerber mit Gegenstrategien reagieren. Das Customer Equity wird dabei als Entscheidungsgröße der Unternehmensführung für die Festlegung optimaler Marktbearbeitungsstrategien verwendet. Das optimale Wettbewerbsverhalten wird im entwickelten Modell auf der Basis spieltheoretischer Überlegungen anhand eines empirisch ermittelten teilspielperfekten Nash-Gleichgewichts abgeleitet.

Empirischer Untersuchungsgegenstand der Arbeit ist der Produktmarkt schnurloser Festnetztelefone für Privatkunden in Deutschland. Aufgrund seiner signifikanten Anbieteroligopolstruktur, des schwachen Marktwachstums und des damit verbundenen

intensiven Verdrängungswettbewerbs ist er besonders gut für die vorliegende Untersuchung geeignet. Die Grundlage der empirischen Untersuchung bildet eine großzahlige Konsumentenbefragung von mehr als 1.200 privaten Nachfragern. Anhand der empirischen Ergebnisse werden Handlungsempfehlungen für ein erfolgreiches Customer-Equity-Management in wettbewerbsintensiven Märkten sowie Implikationen für den weiteren Forschungsbedarf in der wettbewerbsorientierten Customer-Equity-Forschung abgeleitet.

An dieser Stelle möchte ich einigen Personen meinen herzlichen Dank aussprechen, ohne deren maßgebliche Unterstützung diese Arbeit nicht möglich gewesen wäre. Zunächst danke ich meinem akademischen Lehrer, Herrn Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann, für seine intensive und stets konstruktive Betreuung meiner Arbeit. Seine umfangreiche Unterstützung insbesondere im Rahmen der empirischen Analyse trug entscheidend zum erfolgreichen Abschluss der Dissertation bei. Für die Übernahme des Koreferats danke ich Herrn Prof. Dr. Jochen Zimmermann.

Mein besonderer Dank gilt den Mitarbeitern des Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement der Universität Bremen. Sie trugen maßgeblich dazu bei, dass ich mich während meiner gesamten Promotionszeit nie als „externer“ Doktorand fühlte. Ein ganz besonderes Dankeschön möchte ich dabei Heidi Schröder aussprechen, die mich während meiner gesamten Dissertationszeit mit ihrer offenen und fürsorglichen Art in vollem Maße unterstützte. Herrn Dipl.-Math. Werner Wosniok vom Institut für Statistik der Universität Bremen danke ich für seinen wertvollen Rat bei analytischen Fragen jeglicher Art.

Bei meinen Freunden Dr. Steffen Ciupke, Dr. Hanno Deyle, Thorsten Weiler und Dr. Christian Wernz möchte ich mich ganz herzlich für die kritische und zugleich konstruktive Korrekturarbeit am Manuskript bedanken.

Meinen Eltern Eva und Friedrich sowie meinem Bruder René gebührt jedoch mein größter Dank. Sie stehen mir in allen Phasen meines Lebens voller Rückhalt und Förderung zur Seite. Schließlich möchte ich mich bei meiner Verlobten Carolina Vera Gonzales für ihr großes Verständnis und ihre unaufhörliche Unterstützung bedanken. Ihnen widme ich voller Wertschätzung, Liebe und Dankbarkeit diese Arbeit.

Alexander Breusch

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XIX
Tabellenverzeichnis.....	XXI
Abkürzungsverzeichnis	XXV
Symbolverzeichnis	XXVII
1 Wettbewerbsbetrachtung als Voraussetzung eines erfolgreichen Customer-Equity-Managements	1
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung	1
1.2 Customer-Equity-Management als zentrales Steuerungskonzept des Beziehungsmarketings.....	7
1.3 Zielsetzung und Aufbau der Untersuchung	11
TEIL I: FORSCHUNGSBEDARF UND MODELLKONZEPT	17
2 Systematisierung und Bewertung von CE-Modellen.....	19
2.1 Bewertungskriterien	19
2.2 Finanzwirtschaftliche Black-Box-CE-Modelle.....	23
2.3 Verhaltenstheoretische CE-Modelle.....	26
2.4 Hybride CE-Modelle	28
2.4.1 Modell von RUST et al. (2004b).....	31
2.4.2 Modell von HUNDAKER (2005)	33
2.4.3 Vergleichende Bewertung der beiden hybriden CE-Modelle	35
2.5 Zusammenfassung des Forschungsbedarfs	37
3 Analyse des Wettbewerbsverhaltens im Marketing	39
3.1 Relevanz ausgewählter volkswirtschaftlicher Wettbewerbstheorien für das Marketing	39
3.1.1 Bewertungskriterien.....	39
3.1.2 Klassische Wettbewerbstheorie.....	41
3.1.3 Neoklassische Wettbewerbstheorie.....	42
3.1.4 Chicago-Schule	43
3.1.5 Harvard-Schule.....	45

3.1.6	Industrieökonomik	47
3.1.7	Neue Institutionenökonomik	49
3.1.8	Neue Industrieökonomik	50
3.1.9	Zusammenfassung der Bewertungsergebnisse.....	52
3.2	Übersicht relevanter spieltheoretischer Konzepte des hybriden CE-Wettbewerbsmodells.....	55
3.2.1	Beschreibung eines Spiels	57
3.2.1.1	Strategische Form.....	57
3.2.1.2	Extensive Form	60
3.2.2	Nash-Gleichgewicht.....	61
3.2.2.1	Grundlegende Begriffe	61
3.2.2.2	Nash-Gleichgewicht für reine und gemischte Strategien.....	63
3.2.3	Dynamische Spiele mit vollständiger Information	67
3.2.3.1	Informationslage der Spieler	67
3.2.3.2	Dynamische Spiele mit vollkommener Information.....	69
3.2.3.3	Dynamische Spiele mit unvollkommener Information.....	71
3.2.3.4	Teilspielperfektes Nash-Gleichgewicht	72
3.2.3.5	Strategien in dynamischen Spielen	74
3.2.4	Kritische Würdigung der Spieltheorie	75
3.3	Einordnung relevanter Wettbewerbsmodelle im Marketing	78
3.3.1	Modellklassifikation.....	78
3.3.2	Preiswettbewerb	82
3.3.2.1	Etablierter Preiswettbewerb	83
3.3.2.2	Preiswettbewerb bei Markteintritt	84
3.3.2.3	Preispromotion-Wettbewerb.....	84
3.3.2.4	Verhaltensanalysen im Preiswettbewerb	85
3.3.2.5	Preiswettbewerb mit Wechselkosten.....	87
3.3.2.6	Preiswettbewerb in differenzierten Märkten	88

3.3.2.7	Preiswettbewerb in Distributionskanälen.....	89
3.3.3	Kommunikationswettbewerb.....	90
3.3.4	Preis- und Kommunikationswettbewerb	91
3.3.4.1	Etablierter Preis- und Kommunikationswettbewerb.....	91
3.3.4.2	Preis- und Kommunikationswettbewerb bei Markteintritt.....	92
3.3.4.3	Verhaltensanalysen im Preis- und Kommunikationswettbewerb	93
3.3.5	Preis- und Produktpositionierungswettbewerb.....	94
3.3.5.1	Etablierter Preis- und Produktpositionierungswettbewerb.....	94
3.3.5.2	Preis- und Produktpositionierungswettbewerb bei Markteintritt....	96
3.3.5.3	Preis- und Produktpositionierungswettbewerb von Produktlinien	97
3.4	Implikationen für das hybride CE-Wettbewerbsmodell.....	97
3.4.1	Modellgrundannahmen.....	100
3.4.2	Analysemodus.....	102
3.4.3	Beispielhafte Darstellung eines dynamischen spieltheoretischen CE-Wettbewerbsmodells	103
TEIL II: MODELLENTWICKLUNG		107
4 Entwicklung und formal-analytische Darstellung des hybriden CE-Wettbewerbsmodells		109
4.1	Zugrundeliegendes Entscheidungsproblem aus Markenführungssicht	109
4.2	Identitätsbasierter Markenführungsansatz	112
4.3	Marktnachfrage	115
4.3.1	Beschreibung der Nettonutzenfunktion der Nachfrager.....	115
4.3.2	Konzeptionelle Ausgestaltung des Nettonutzenmodells	118
4.3.2.1	Markenimage als externes Marktwirkungskonzept.....	118
4.3.2.2	Stärke der Marke-Kunde-Beziehung zur Beschreibung nichtmonetärer Wechselkosten	122
4.3.2.3	Detaillierung des Nettonutzenmodells.....	124
4.3.3	Verfahren zur Nettonutzenmessung.....	125

4.3.4	Präferenz und Markenwahlverhalten	127
4.3.5	Möglichkeiten zur Aggregation der Marktnachfrage	132
4.3.6	Segmentierung der Marktnachfrage	133
4.3.7	Bestimmung der markenspezifischen Absatzmenge	138
4.3.8	Bestimmung der Kaufhäufigkeit der Nachfrager	139
4.4	Marktangebot	141
4.4.1	Marktbearbeitungsstrategien der Marktanbieter	141
4.4.2	Wirkung der Marktbearbeitungsstrategien auf das Markenwahlverhalten der Nachfrager.....	143
4.4.3	Produktdeckungsbeitrag der Marktanbieter	146
4.4.3.1	Preis	147
4.4.3.2	Marketingfremde variable Stückkosten	147
4.4.3.3	Lebenszykluskosten.....	149
4.4.4	Investitionen	150
4.5	Customer Equity als Steuerungsgröße der Unternehmensführung.....	151
4.5.1	Nachfragerindividuelle Kundenlebenszeitwerte	151
4.5.2	Aggregiertes Customer Equity.....	153
4.5.3	Customer-Equity-basierte Steuerungsgrößen der Unternehmensführung.....	153
4.6	Wettbewerbsverhalten der Marktanbieter	155
4.6.1	Normstrategien im hybriden CE-Wettbewerbsmodell	155
4.6.2	Markentypologien im hybriden CE-Wettbewerbsmodell	159
4.6.3	Normstrategien und ihre Implikationen für die Markentypologien	162
4.6.3.1	Strategieformulierungsprozess.....	162
4.6.3.2	Mehrdimensionales Positionierungsmodell	164
4.6.3.3	Interpretation der Normstrategien anhand der Markentypologien.....	165
4.7	Spieltheoretische Beschreibung.....	167
4.7.1	Darstellung in extensiver Form	167

4.7.1.1	Anzahl der Wettbewerbermarken.....	167
4.7.1.2	Entscheidungsabfolge der Marktbearbeitungsstrategien	168
4.7.1.3	Zielfunktion und Formulierung der Optimierungsbedingungen...172	
4.7.2	Bestimmung eines teilspielperfekten Nash-Gleichgewichts durch dynamische Optimierung.....	174
4.8	Einordnung der ermittelten CE-Kenngröße in die aktuelle CE-Forschung ..	177
TEIL III: EMPIRISCHE ANWENDUNG UND UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE		179
5	Empirische Anwendung und Parametrisierung des hybriden CE-Wettbewerbsmodells	181
5.1	Übersicht bisheriger empirischer Untersuchungen in der CE-Forschung ...	181
5.1.1	Direktvertrieb	185
5.1.2	Finanzdienstleistungen.....	188
5.1.3	Internetdienstleistungen/Online-Handel.....	188
5.1.4	IT-Produkte und -Dienstleistungen	189
5.1.5	Automobilherstellung	190
5.1.6	Linienflugverkehr	191
5.1.7	Telekommunikation	192
5.1.8	Zwischenfazit.....	193
5.2	Einordnung des Produktmarkts für schnurlose Festnetztelefone in Deutschland	194
5.2.1	Abgrenzung und Charakterisierung des betrachteten Markts.....	194
5.2.2	Wettbewerbsorientierte Bewertung des betrachteten Markts	197
5.2.2.1	Marktstruktur des deutschen Produktmarkts für schnurlose Festnetztelefone.....	200
5.2.2.2	Aktuelle Marktentwicklung im deutschen Produktmarkt für schnurlose Festnetztelefone	201
5.2.3	Zusammenfassung	203
5.3	Untersuchungshypothesen	203
5.3.1	Optimale Marktbearbeitungsstrategien der Markentypologien.....	204

5.3.2	Optimale Marktbearbeitungsstrategien in den Nachfragersegmenten	207
5.3.3	Vorteilhaftigkeit einer segmentspezifischen Marktbearbeitung	210
5.3.4	Vorteilhaftigkeit einer Wettbewerbsantizipation	211
5.3.5	Zusammenfassung der Untersuchungshypothesen	212
5.4	Design der empirischen Analyse.....	213
5.4.1	Primärmarktstudie	213
5.4.1.1	Aufbau und Struktur des Fragebogens	213
5.4.1.2	Zusammensetzung und Repräsentativität der Stichprobe.....	215
5.4.2	Experteninterviews	215
5.4.3	Sekundärmarktstudien.....	217
5.4.4	Datenanalyse.....	217
5.5	Parametrisierung des hybriden CE-Wettbewerbsmodells	218
5.5.1	Segmentierung der Marktnachfrage	218
5.5.1.1	Elemente der nutzenorientierten Segmentierung	218
5.5.1.2	Ergebnisse der Faktorenanalyse.....	222
5.5.1.3	Untersuchung und Bewertung verschiedener Segmentierungsansätze	223
5.5.1.4	Ergebnisse der Marktsegmentierung	226
5.5.1.5	Zugänglichkeitsprüfung der Segmente.....	228
5.5.2	Nettonutzen- und Präferenzmessung	232
5.5.2.1	Nettonutzenmodell	232
5.5.2.2	Ergebnisse der Faktorenanalyse.....	234
5.5.2.3	Multinomiale logistische Regression	235
5.5.2.4	Konsistenzprüfung zwischen Nettonutzen und Kaufpräferenz	239
5.5.3	Markentypologien	243
5.5.3.1	Wettbewerbsvorteil der Marken.....	243
5.5.3.2	Markengröße.....	246

5.5.3.3	Qualitätsklassen der betrachteten Marken	247
5.5.3.4	Segmentanteile der betrachteten Marken	248
5.5.4	Anbieterprofitabilität und -kostenstruktur	250
5.5.5	Markenspezifische Kapitalkosten	252
5.5.6	Wirkungsweise der Marktbearbeitungsstrategien	253
5.5.6.1	Produktdeckungsbeitrag	253
5.5.6.2	Investitionen	254
5.5.6.3	Nettonutzen und Präferenz	256
5.5.6.4	Kaufhäufigkeit der Nachfrager.....	262
5.5.7	Bestimmung optimaler Marktbearbeitungsstrategien durch dynamische Optimierung	263
6	Untersuchungsergebnisse und Handlungsempfehlungen	266
6.1	Konsistenzprüfung zwischen Nettonutzen und Kaufpräferenz	266
6.1.1	Nettonutzendifferenzen zwischen gekauften und nichtgekauften Marken	266
6.1.2	Statistische Signifikanz der Nettonutzendifferenzen	269
6.1.3	Untersuchung moderierender Variablen	271
6.1.4	Zusammenfassung der Konsistenzprüfung	274
6.2	Status quo – keine Wettbewerbsentscheidungen	275
6.2.1	Einflussgrößen des Kundenlebenszeitwerts der Marken	275
6.2.2	Nachfragerindividuelle Kundenlebenszeitwerte	277
6.2.3	Aggregierte Markenwechsellmatrizen der Nachfrager.....	279
6.2.4	Durchschnittliche Kundenlebenszeitwerte und Kundenstammwerte der Marken	281
6.3	Untersuchte Entscheidungsabfolgen der Wettbewerbermarken	282
6.4	Optimale Marktbearbeitungsstrategien der Markentypologien	284
6.4.1	Optimale Gesamtmarktbearbeitung der Marken	284
6.4.2	Einordnung und Interpretation der optimalen Strategien	287
6.5	Optimale Marktbearbeitungsstrategien in den Nachfragersegmenten	293

6.5.1	Segment der qualitätsbewussten Nachfrager	294
6.5.2	Segment der hochinvolvierten Nachfrager	297
6.5.3	Segment der preisbewussten Nachfrager	300
6.5.4	Segment der nichtinvolvierten Nachfrager.....	303
6.6	Vorteilhaftigkeit einer segmentspezifischen Marktbearbeitung	306
6.7	Vorteilhaftigkeit einer Wettbewerbsantizipation.....	310
6.7.1	Undifferenzierte Gesamtmaktbearbeitung.....	311
6.7.2	Differenzierte Segmentbearbeitung.....	312
6.7.2.1	Segment der qualitätsbewussten Nachfrager.....	312
6.7.2.2	Segment der hochinvolvierten Nachfrager	313
6.7.2.3	Segment der preisbewussten Nachfrager	314
6.7.2.4	Segment der nichtinvolvierten Nachfrager	315
6.8	Vorteilhaftigkeit des Marktführers.....	315
6.9	Untersuchung der optimalen Strategien in Sensitivitätsanalysen.....	317
6.9.1	Sensitivitätsanalyse hinsichtlich Preisänderungen	319
6.9.2	Sensitivitätsanalyse hinsichtlich Kostenänderungen	320
6.9.3	Sensitivitätsanalyse hinsichtlich Investitionen.....	322
6.9.4	Sensitivitätsanalyse hinsichtlich Nettonutzeneffekten.....	324
6.10	Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse	325
7	Schlussbetrachtung und Ausblick.....	331
7.1	Kritische Würdigung der Untersuchungsergebnisse	331
7.2	Implikationen für das Customer-Equity-Management in der Praxis	337
7.2.1	Handlungsempfehlungen für die moderne Markenführung.....	337
7.2.2	Implementierungsgesichtspunkte	344
7.3	Implikationen für die weitere Forschung.....	347
7.3.1	Marktnachfrage.....	348
7.3.1.1	Nettonutzenmodell	348

7.3.1.2	Nachfragerverhalten.....	349
7.3.1.3	Empirische Erhebungstechniken.....	350
7.3.1.4	Marktsegmentierung	351
7.3.2	Marktangebot.....	352
7.3.2.1	Marktbearbeitungsstrategien.....	352
7.3.2.2	Anbieterstruktur.....	354
7.3.2.3	Marktstruktur	355
7.3.3	Spieltheoretische Modellverfahren	356
7.3.3.1	Marktgleichgewicht.....	356
7.3.3.2	Informationslage der Spieler	357
Anhang A:	Fragebogen der Primärmarktstudie.....	359
Anhang B:	Fragebogen der Experteninterviews.....	363
Anhang C:	Segmentierung der Marktnachfrage	368
Anhang D:	Nettonutzen- und Präferenzmessung	370
Anhang E:	Markentypologien	374
Anhang F:	Konsistenzprüfung Nettonutzen vs. Kaufpräferenz.....	375
Anhang G:	Status quo – keine Wettbewerbsentscheidungen	378
Anhang H:	Vorteilhaftigkeit einer segmentspezifischen Marktbearbeitung	380
Anhang I:	Vorteilhaftigkeit einer Wettbewerbsantizipation	381
Anhang J:	Ergebnisse Sensitivitätsanalysen	383
Literaturverzeichnis.....		389

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Marktwachstum ausgewählter Wirtschaftszweige in Deutschland.....	4
Abbildung 2:	Übersicht Bewertungskriterien von CE-Modellen	20
Abbildung 3:	Hybrides CE-Modell von RUST et al. (2004b).....	32
Abbildung 4:	Duales hybrides CE-Modell von HUNDAKER (2005).....	34
Abbildung 5:	Structure-Conduct-Performance-Paradigma	47
Abbildung 6:	Ausgewählte volkswirtschaftliche Wettbewerbstheorien im Überblick	52
Abbildung 7:	Beschreibung und Darstellung eines Spiels	59
Abbildung 8:	Entscheidungsproblem und Struktur des hybriden CE- Wettbewerbsmodells	110
Abbildung 9:	Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung	113
Abbildung 10:	Konzeptionalisierung des Nettonutzenmodells	119
Abbildung 11:	Exemplarische Nachfragersegmente einer zweidimensionalen Preis-Qualitäts-Segmentierung	136
Abbildung 12:	Produktdeckungsbeitrag im hybriden CE-Wettbewerbsmodell.....	146
Abbildung 13:	Normstrategien im hybriden CE-Wettbewerbsmodell	156
Abbildung 14:	Markentypologien im hybriden CE-Wettbewerbsmodell	161
Abbildung 15:	Normstrategien und ihre Implikationen für Markentypologien.....	166
Abbildung 16:	Spielbaum des hybriden CE-Wettbewerbsmodells	170
Abbildung 17:	Marktlebenszyklusphasen und deren Implikationen auf die Wettbewerbsintensität	199
Abbildung 18:	Marktanteile der Anbieter im schnurlosen Festnetztelefonmarkt in Deutschland.....	201
Abbildung 19:	Untersuchte Zusammenhänge im hybriden CE-Wettbewerbsmodell.....	204
Abbildung 20:	Untersuchungshypothesen bzgl. optimaler Marktbearbeitungsstrategien der Markentypologien.....	206
Abbildung 21:	Untersuchungshypothesen bzgl. optimaler Marktbearbeitungsstrategien in den Nachfragersegmenten.....	209
Abbildung 22:	Segmentlösung der Clusterzentrenanalyse	227

Abbildung 23: Nettonutzenmodell im hybriden CE-Wettbewerbsmodell.....	233
Abbildung 24: Häufigkeitsverteilung Scoring-Faktor als Maß der Stärke der Marke-Kunde-Beziehung.....	237
Abbildung 25: Untersuchungsmodell für eine Konsistenzprüfung zwischen Nettonutzen und Kaufpräferenz.....	241
Abbildung 26: Analyse des Wettbewerbsvorteils der Anbietermarken entlang Preis- und Qualitätsfaktor	244
Abbildung 27: Aktuelle Marktpositionierung der Marken.....	246
Abbildung 28: Entscheidungsrelevante Marken im hybriden CE-Wettbewerbsmodell.....	248
Abbildung 29: Segmentanteile der entscheidungsrelevanten Marken	250
Abbildung 30: Empirisch geschätzte Preis-Nutzen-Relation.....	259
Abbildung 31: Empirisch geschätzte Kosten-Nutzen-Relation.....	260
Abbildung 32: Illustrierendes Beispiel einer konkaven Kosten-Nutzen-Relation...	261
Abbildung 33: Bestimmung eines teilspielperfekten Nash-Gleichgewichts.....	265
Abbildung 34: Geschätzte Nettonutzendifferenzen zwischen Kauf und Nichtkauf	267
Abbildung 35: Geschätzte Differenz der Teilnettonutzenwerte Faktor „hohe Qualität“.....	268
Abbildung 36: Geschätzte Differenz der Teilnettonutzenwerte Faktor „niedriger Preis“	269
Abbildung 37: Individuelle CLV aller Nachfrager aus der Sicht der Premiummarke	278
Abbildung 38: Änderung des Wettbewerbsvorteils bei optimaler Strategie	288
Abbildung 39: Änderung der Marktpositionierung bei optimaler Strategie	289
Abbildung 40: Analyse des Wettbewerbsvorteils der verwendeten Anbietermarken – reale Preise	374
Abbildung 41: Geschätzte Differenz der Teilnettonutzenwerte Faktor „Individualität/ Fits my needs“.....	375
Abbildung 42: Geschätzte Differenz der Teilnettonutzenwerte Faktor „nichtmonetäre Wechselkosten“	375
Abbildung 43: Individuelle CLV aller potenziellen Nachfrager aus der Sicht der Premiummarke	378

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Aktuelle Themen in der CE-Forschung.....	11
Tabelle 2:	Aufbau der Untersuchung.....	15
Tabelle 3:	Bewertung finanzwirtschaftlicher Black-Box-CE-Modelle	24
Tabelle 4:	Bewertung verhaltenstheoretischer CE-Modelle.....	26
Tabelle 5:	Bewertung hybrider CE-Modelle.....	29
Tabelle 6:	Vergleich der hybriden CE-Modelle von RUST et al. (2004b) und HUNDAKER (2005).....	36
Tabelle 7:	Bewertungskriterien volkswirtschaftlicher Wettbewerbstheorien und mögliche Ausprägungen.....	40
Tabelle 8:	Bewertung ausgewählter volkswirtschaftlicher Wettbewerbstheorien	53
Tabelle 9:	Informationslage der Spieler und Anwendungsbeispiele	69
Tabelle 10:	Klassifikation von Wettbewerbsmodellen im Marketing	80
Tabelle 11:	Übersicht wettbewerbsbezogener Optimierungsmodelle im Marketing.....	82
Tabelle 12:	Modellkonzept des hybriden CE-Wettbewerbsmodells.....	99
Tabelle 13:	Beispielhafte Darstellung des Entscheidungsablaufs im hybriden CE-Wettbewerbsmodell.....	104
Tabelle 14:	Wirkungsweise der Marktbearbeitungsstrategien im Modell.....	141
Tabelle 15:	Strategieformulierungsprozess zur Beschreibung der Normstrategien.....	163
Tabelle 16:	Empirische Untersuchungen in der CE-Forschung.....	183
Tabelle 17:	Bewertungskriterien und geforderte Ausprägung für das hybride CE-Wettbewerbsmodell.....	200
Tabelle 18:	Empirisch zu überprüfende Hypothesen dieser Arbeit.....	212
Tabelle 19:	Zusammensetzung der Stichprobe	216
Tabelle 20:	Verwendete Nutzenmerkmale im hybriden CE-Wettbewerbsmodell.....	219
Tabelle 21:	Bedeutungsgewichte der Nutzenmerkmale im Gesamtmarkt	222
Tabelle 22:	Übersicht und Bewertung der verwendeten Cluster-Algorithmen ..	226

Tabelle 23:	Zugänglichkeitsprüfung der Segmente anhand soziodemographischer Merkmale.....	230
Tabelle 24:	Zugänglichkeitsprüfung der Segmente anhand des Nutzungsverhaltens.....	231
Tabelle 25:	Empirisch ermittelte Markenwechsellmatrix.....	238
Tabelle 26:	Qualitätsklassen der betrachteten Marken	249
Tabelle 27:	Anbieterprofitabilität und -kostenstruktur	251
Tabelle 28:	Investitionsvolumina im hybriden CE-Wettbewerbsmodell	256
Tabelle 29:	Verwendete Kaufzyklen im hybriden CE-Wettbewerbsmodell	263
Tabelle 30:	Determinanten des CLV – Status quo	276
Tabelle 31:	Durchschnittliche Markenwechsellmatrix – Gesamtmarkt	280
Tabelle 32:	CLV und CE der Marken im Gesamtmarkt – Status quo	281
Tabelle 33:	Untersuchte Entscheidungsszenarien der Wettbewerber	283
Tabelle 34:	Optimale Marktbearbeitungsstrategien der Marken – Gesamtmarkt.....	285
Tabelle 35:	Einordnung und Interpretation der optimalen Strategien	292
Tabelle 36:	Zusammenfassung der optimalen Segmentstrategien.....	294
Tabelle 37:	Optimale Strategien der Marken – qualitätsbewusstes Segment ..	295
Tabelle 38:	Optimale Strategien der Marken – hochinvolviertes Segment	298
Tabelle 39:	Optimale Strategien der Marken – preisbewusstes Segment	301
Tabelle 40:	Optimale Strategien der Marken – nichtinvolviertes Segment	304
Tabelle 41:	Ergebnisse Segmentbearbeitung vs. Gesamtmarktbearbeitung....	307
Tabelle 42:	Wettbewerbsantizipierende und -ignorierende Strategien der führenden Marke	311
Tabelle 43:	Sensitivitätsanalysen des hybriden CE-Wettbewerbsmodells	318
Tabelle 44:	Ergebnisse der Hypothesenprüfung	328
Tabelle 45:	Varianzklärung Faktorenanalyse – Bedeutungsgewichte Nutzenmerkmale	368
Tabelle 46:	Details Segmentlösung Clusterzentrenanalyse	368
Tabelle 47:	Ergebnisse Diskriminanzanalyse	369

Tabelle 48:	Erfasste Komponenten des Nettonutzenmodells.....	370
Tabelle 49:	Varianzklärung Faktorenanalyse – Nettonutzenmodell	370
Tabelle 50:	Multinomiales Logitmodell – letzte Kaufentscheidung Marke A	371
Tabelle 51:	Multinomiales Logitmodell – letzte Kaufentscheidung Marke B	371
Tabelle 52:	Multinomiales Logitmodell – letzte Kaufentscheidung Marke C.....	372
Tabelle 53:	Multinomiales Logitmodell – letzte Kaufentscheidung Marke D.....	372
Tabelle 54:	Multinomiales Logitmodell – letzte Kaufentscheidung Marke E	373
Tabelle 55:	Multinomiales Logitmodell – letzte Kaufentscheidung sonstige Marken	373
Tabelle 56:	Ergebnisse Normalverteilungstests	376
Tabelle 57:	Ergebnisse Signifikanztests für eine Stichprobe.....	376
Tabelle 58:	Ergebnisse Signifikanztests für zwei unabhängige Stichproben....	377
Tabelle 59:	Segmentspezifische Markenwechselfmatrizen – Status quo	378
Tabelle 60:	Segmentanteile der Marken – Status quo.....	379
Tabelle 61:	CE der Marken in den Segmenten – Status quo	379
Tabelle 62:	Markt- und Segmentanteile bei optimaler Strategie der Marken....	380
Tabelle 63:	Optimale Strategie der führenden Marke ohne Wettbewerbsreaktionen – Gesamtmarkt	381
Tabelle 64:	Optimale Strategie der führenden Marke ohne Wettbewerbsreaktionen – Segment der qualitätsbewussten Nachfrager.....	381
Tabelle 65:	Optimale Strategie der führenden Marke ohne Wettbewerbsreaktionen – Segment der hochinvolvierten Nachfrager.....	382
Tabelle 66:	Optimale Strategie der führenden Marke ohne Wettbewerbsreaktionen – Segment der nichtinvolvierten Nachfrager.....	382
Tabelle 67:	Optimale Strategien der Marken – Gesamtmarkt (Preisänderung +/-10 %)	383
Tabelle 68:	Optimale Strategien der Marken – hochinvolviertes Segment (Preisänderung +/-10 %)	383

Tabelle 69:	Optimale Strategien der Marken – preisbewusstes Segment (Preisänderung +/-10 %)	384
Tabelle 70:	Optimale Strategien der Marken – Gesamtmarkt (Kostenänderung +/-2,5 %)	384
Tabelle 71:	Optimale Strategien der Marken – Gesamtmarkt (20-prozentige Investitionserhöhung)	385
Tabelle 72:	Optimale Strategien der Marken – Gesamtmarkt (20-prozentige Investitionssenkung).....	385
Tabelle 73:	Optimale Strategien der Marken – hochinvolviertes Segment (20-prozentige Investitionserhöhung)	386
Tabelle 74:	Ergebnisse Segmentbearbeitung vs. Gesamtmakttbearbeitung (20-prozentige Investitionserhöhung)	386
Tabelle 75:	Optimale Strategien der Marken – Gesamtmarkt (reduzierter qualitätsorientierter Nettonutzeneffekt).....	387
Tabelle 76:	Optimale Strategien der Marken – hochinvolviertes Segment (reduzierter qualitätsorientierter Nettonutzeneffekt)	387

Abkürzungsverzeichnis

Aufl.	Auflage
ARPU	Average Revenue per User
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
Bd.	Band
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CATI	Computer Assisted Telephone Interviewing
CE	Customer Equity
CEM	Customer-Equity-Management
CLV	Customer Lifetime Value, Customer Lifetime Values
CV	Conjectural Variation
d. h.	das heißt
et al.	et alii, et alia, et alteri
etc.	et cetera
FMCG	Fast Moving Consumer Goods
f.	folgende
ff.	fortfolgende
Forts.	Fortsetzung
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
i. A.	im Allgemeinen
i. d. R.	in der Regel
k. A.	keine Angabe
MSA	Measure of Sampling Adequacy
NBD	Negative Binomial Distribution
NEIO	New Empirical Industrial Organization
o. g.	oben genannten
o. V.	ohne Verfasser
p. a.	per annum

PIMS	Profit Impact of Market Strategies
ROI	Return on Investment
S.	Seite
SCP-Paradigma	Structure-Conduct-Performance-Paradigma
sog.	sogenannte, sogenannter, sogenannten
SPSS	Superior Performance Software System
u. a.	und andere, unter anderem
u. U.	unter Umständen
USD	US-Dollar
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche
vs.	versus
WACC	Weighted Average Cost of Capital
z. B.	zum Beispiel
zit.	zitiert
z. T.	zum Teil
zzt.	zurzeit

Symbolverzeichnis

0	Nichtmonetäre Wechselkosten (auch: keine Preis- oder Qualitätsänderung)
\times	Komponentenweise Matrixmultiplikation
$\frac{\partial(\cdot)}{\partial(\cdot)}$	Partielle Ableitung einer differenzierbaren Funktion
β	Teilnettonutzenwert der Nettonutzendimension
$\hat{\beta}$	Geschätzter Teilnettonutzenwert der Nettonutzendimension
ε	Stochastischer Fehlerterm im Nettonutzenmodell
γ	Teilnettonutzenwert des Nettonutzenfaktors
$\hat{\gamma}$	Geschätzter Teilnettonutzenwert des Nettonutzenfaktors
$\boldsymbol{\gamma}$	Vektor der Teilnettonutzenwerte aller Nettonutzenfaktoren
λ	Lernkurveneffekt im Erfahrungskurvenkonzept
μ	Exponent im Erfahrungskurvenkonzept (auch: Mittelwert einer Verteilung)
π	Markenwahlwahrscheinlichkeit (auch: Gewinn)
$\hat{\pi}$	Erwartete Markenwahlwahrscheinlichkeit
$\Delta\pi$	Absolute Änderung der Markenwechselwahrscheinlichkeit
$\mathbf{\Pi}$	Markov-Markenwechselmatrix
σ	Standardabweichung einer Verteilung
τ	Index des Betrachtungszeitpunkts
a	Index der Nettonutzendimensionen
A	Anzahl aller Nettonutzendimensionen
\mathbf{A}	Koeffizientenmatrix der Faktorwerte
A^2	Anderson-Darling-Teststatistik
b	Index der Nettonutzenfaktoren der Faktorenanalyse
B	Anzahl aller Nettonutzenfaktoren der Faktorenanalyse
\mathbf{B}	Wahrscheinlichkeitsverteilung des Markenwahlvektors
c	Index der Nachfrager
C	Anzahl aller Nachfrager
∂CE	Relative investitionsbereinigte CE-Änderung
ΔCE	Absolute CE-Änderung
d	Minimum der Anzahl der Spalten und Zeilen der untersuchten Kreuztabelle
D	Kolmogorov-Smirnov-Teststatistik

$\exp(\cdot)$	Exponentialfunktion
f	Kaufhäufigkeit der Nachfrager (auch: funktionale Nettonutzendimensionen)
h	Preis- bzw. Qualitätserhöhung der Marke
H	Untersuchungshypothese
i	Marke der letzten Kaufentscheidung (auch: Index der Spieler)
I	Anzahl aller Marken der letzten Kaufentscheidung (auch: Spielerzahl)
INV	Investitionen
j	Marke der nächsten Kaufentscheidung
J	Anzahl aller Marken der nächsten Kaufentscheidung (auch: Anzahl reiner Strategien)
k	Marketingfremde variable Stückkosten
K	Anzahl reiner Strategien
l	Preis- bzw. Qualitätssenkung der Marke
LCC	Lebenszykluskosten der Marke
$\ln(\cdot)$	Natürliche Logarithmusfunktion
m	Nachfragersegment
M	Anzahl aller Nachfragersegmente
$\max(\cdot)$	Maximierungsproblem
MS	Marktanteil der Marke
$MSCE$	CE-orientierter Marktanteil der Marke
n	Proband der Umfrage
N	Anzahl der Probanden der Primärmarktstudie
p	Herstellerepreis der Marke (auch: gemischte Strategie)
q	Qualität der Marke
Q	Absatzmenge der Marke
r	Wettbewerbermarke
$r(\cdot)$	Beste-Antwort-Korrespondenz
s	Marktbearbeitungsstrategie (auch: symbolische Nettonutzendimensionen)
s^*	Optimale Marktbearbeitungsstrategie, teilspielperfektes Nash-Gleichgewicht
\tilde{s}	Optimale Marktbearbeitungsstrategie bei konstantem Wettbewerbsumfeld
S	Menge aller (reinen) Marktbearbeitungsstrategien
$SSCE$	CE-orientierter Segmentanteil der Marke
t	Entscheidungszeitpunkt der Marktbearbeitungsstrategie

T	Ende des Planungszeitraums
u	Stochastischer Nettonutzen
\hat{u}	Erwarteter Nettonutzen
\bar{u}	Durchschnittlicher Nettonutzen
Δu	Absolute Nettonutzendifferenz
\mathbf{U}	Matrix aller Nettonutzendimensionen
v	Deterministischer Nettonutzen
w	Markenunabhängige Bedeutungsgewichte der Nutzendimensionen
W	Shapiro-Wilk-Teststatistik
x	Markenspezifische Nutzenassoziation der Nettonutzendimension
\hat{x}	Geschätzte markenspezifische Nutzenassoziation der Nettonutzendimension
Δx	Absolute Änderung der Nettonutzendimension
\mathbf{X}	Matrix der Nutzenassoziationen aller Nettonutzendimensionen
y	Dichotome Dummy-Variable der Kaufpräferenz
z	Faktorenwert des Nettonutzenfaktors
\hat{z}	Geschätzter Faktorenwert des Nettonutzenfaktors
\mathbf{Z}	Matrix der Faktorwerte aller Nettonutzenfaktoren

1 Wettbewerbsbetrachtung als Voraussetzung eines erfolgreichen Customer-Equity-Managements

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Die Identifikation erfolgreicher Marktbearbeitungsstrategien in einem dynamischen Marktumfeld stellt eine der zentralen Herausforderungen für die marktorientierte Unternehmensführung dar. In wettbewerbsintensiven Märkten müssen bei der Festlegung von Marktbearbeitungsstrategien neben den erwarteten Kosten und dem erwarteten Nachfragerverhalten auch mögliche Reaktionen des Wettbewerbs in das Entscheidungskalkül des Managements einbezogen werden.¹ Gerade in gesättigten und stagnierenden Märkten, die durch einen starken Verdrängungswettbewerb charakterisiert sind,² rücken die wertorientierte Steuerung der Kundenbeziehungen und die Wettbewerbsanalyse ins zentrale Blickfeld einer Unternehmung.³ Dabei ist wichtig, dass sowohl die Kunden- als auch die Wettbewerbsorientierung als gleichbedeutende Bewertungsperspektiven in die Festlegung einer optimalen Strategiealternative einfließen.⁴ Wenn eine Unternehmung ihre Marktbearbeitungsstrategie an der Werthaltigkeit der Nachfrager ausrichtet und gleichzeitig Wettbewerbsentscheidungen⁵ antizipiert, kann sie erfolgreich Wettbewerbsangriffe abwehren oder Wettbewerber verdrängen und dabei wertbringende Kundenbeziehungen halten, ausbauen und neu für sich gewinnen.⁶

In vielen Märkten kann eine **Zunahme der Wettbewerbsintensität** aufgrund veränderter Rahmenbedingungen beobachtet werden. Gerade in solch einem dynamischen Umfeld konkurrierender Anbieter steigt die Bedeutung der Schaffung und Aufrechterhaltung von Wettbewerbsvorteilen.⁷ Ein etabliertes Konzept der Beurteilung der Wettbewerbsintensität eines Markts stellt das strukturelle Modell der „five forces“

¹ Vgl. LEEFLANG und WITTINK (2001), S. 119. Siehe auch KLAPPER (2003), S. 522.

² Vgl. BAUER (1988).

³ Vgl. die empirischen Ergebnisse von RAMASWAMY et al. (1994) sowie STEENKAMP et al. (2005).

⁴ Vgl. HEIL und MONTGOMERY (2001), S. 2.

⁵ Wettbewerbsentscheidungen stellen in dieser Arbeit Marktbearbeitungsstrategien der konkurrierenden Marktanbieter dar. Marktbearbeitungsstrategien basieren auf Elementen des Marketing-Mix. In diesem Zusammenhang wird die Marketing-Mix-Definition von BORDEN (1964) verwendet. Der Marketing-Mix bildet sich dabei aus der Kombination von Marketing-Instrumenten der Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik.

⁶ SHAH et al. (2006) sprechen im Rahmen einer solchen Unternehmensbetrachtung von einer „customer-centric firm“, SHAH et al. (2006), S. 114.

⁷ Vgl. PORTER (1998a).

von PORTER (1998a) dar. In diesem Zusammenhang lassen sich – neben einer Vielzahl weiterer Ursachen – v. a. zwei für diese Arbeit relevante Entwicklungstendenzen identifizieren.⁸ Zum einen kann eine zunehmende **Homogenisierung des Marktangebots** infolge einer gestiegenen wahrgenommenen Austauschbarkeit von Produkten auf Seiten der Nachfrager festgestellt werden.⁹ Dies lässt sich v. a. aufgrund steigender Standardisierungsbemühungen und einer schnelleren Diffusion technologischer Know-hows in vielen Märkten begründen.¹⁰ Durch die zunehmende Qualitätsanpassung weisen Produkte immer geringere technisch-funktionale Qualitätsunterschiede auf. Die fortschreitende Qualitätsnivellierung hat zur Folge, dass aus Konsumentensicht das Risiko von Fehlkäufen sinkt.¹¹ Bei ihrem Kaufverhalten lässt sich daher meist eine schwindende bzw. polygame Markenloyalität beobachten.¹² Die geringere Kundenloyalität führt zu einer Senkung einer wesentlichen Markteintrittsbarriere und forciert dadurch die Wettbewerbsintensität.¹³ In diesem Marktumfeld steigt die Bedeutung einer Wettbewerbsdifferenzierung, bspw. durch den Aufbau eines emotionalen Zusatznutzens.¹⁴

Zum anderen kann aufgrund einer dynamischen Marktentwicklung entlang dem Marktlebenszyklus eine **zunehmende Marktsättigung** in vielen Märkten beobachtet werden.¹⁵ Das damit einhergehende abgeschwächte Marktwachstum führt zu einem starken **Verdrängungswettbewerb** zwischen den etablierten Marktanbietern.¹⁶ Marktanteilsgewinne lassen sich in dieser Marktlebenszyklusphase im Wesentlichen nur durch Akquisition bestehender Kunden von Wettbewerbermarken¹⁷ realisieren. PORTER (1998a) charakterisiert in diesem Zusammenhang das Wettbewerbsverhalten in gesättigten Märkten folgendermaßen: „With companies unable to maintain his-

⁸ Für eine umfassende Vorstellung und Diskussion wettbewerbsbeeinflussender Faktoren vgl. PORTER (1998a), S. 5 ff.

⁹ Vgl. KROEBER-RIEL und WEINBERG (2003), S. 128 f.

¹⁰ Vgl. KULLMANN (2006), S. 5.

¹¹ Vgl. BURMANN et al. (2005), S. 10 ff.

¹² Vgl. MEYER-WAARDEN und BENAVENT (2006), S. 82.

¹³ Vgl. PORTER (1998a), S. 9.

¹⁴ Vgl. ESCH (2007), S. 42.

¹⁵ Vgl. PORTER (1998a), S. 237 ff. Für das Marktlebenszykluskonzept vgl. bspw. MEFFERT et al. (2008), S. 272.

¹⁶ Für Strategien in gesättigten Märkten vgl. OHLSEN (1985) sowie NARAYANDAS und RANGAN (2004).

¹⁷ Da die empirische Untersuchung dieser Arbeit von jeweils nur einer Marke pro Unternehmung ausgeht, werden die Begriffe Marke und Unternehmen, wenn nicht explizit anders beschrieben, als Synonyme verwendet.

torical growth rates merely by holding market share, competitive attention turns inward toward attacking the shares of the others.“¹⁸

Das **begrenzte Marktwachstum** lässt sich am **Beispiel Deutschland** anhand der Analysen des Statistischen Bundesamtes in einzelnen Wirtschaftsbereichen zeigen (vgl. Abbildung 1). In einer konjunkturellen Erhebung bestimmter Dienstleistungsbereiche in den Jahren 2003 bis 2006 weisen 18 der insgesamt 31 untersuchten Wirtschaftszweige eine jährliche Umsatzsteigerung von weniger als 3 % auf, 6 davon ein negatives Marktwachstum.¹⁹ Im verarbeitenden Gewerbe zeigen im gleichen Zeitraum 5 von insgesamt 14 Wirtschaftszweigen ein Marktwachstum von kleiner 3 % p. a und 2 davon eine negative Entwicklung.²⁰ Die Produzenten von Gebrauchs- und Verbrauchsgütern realisieren dabei lediglich ein durchschnittliches Wachstum von 1,7 % und 2,4 % p. a. Im Einzelhandel ergibt sich ein ähnliches Bild mit einem schwachen Marktwachstum von 1,1 % p. a. in den Jahren 2003 bis 2006.²¹ Von den insgesamt 57 untersuchten Einzelhandelszweigen verzeichnen 44 ein Umsatzwachstum von weniger als 3 % p. a. Davon weisen 26 ein negatives Marktwachstum auf. Die Marktzahlen des Statistischen Bundesamtes zeigen ein insgesamt schwaches Wachstum in den meisten Wirtschaftszweigen. Wachstumsziele einzelner Unternehmen können in diesen Märkten somit meist nur durch einen intensiven Verdrängungswettbewerb realisiert werden.

In wettbewerbsintensiven Märkten mit einer zunehmenden Homogenisierung des Angebots und einem abgeschwächten Marktwachstum steigt einerseits die Schwierigkeit der Sicherung bestehender profitabler Kundenbeziehungen.²² Andererseits stellt die Akquisition wertbringender Neukunden vom Wettbewerb eine zunehmende Herausforderung für die Unternehmen dar. Beide Aspekte implizieren die Nutzung eines **kundenwertorientierten Unternehmensführungskonzepts** zur Identifikation optimaler Marktbearbeitungsstrategien in einem dynamischen Marktumfeld, da sich dadurch Implikationen für erfolgreiche Kundenbindungs- und -akquisitionsmaßnahmen ableiten lassen.

¹⁸ PORTER (1998a), S. 238.

¹⁹ Vgl. GENESIS-ONLINE (2007a).

²⁰ Vgl. GENESIS-ONLINE (2007b).

²¹ Vgl. GENESIS-ONLINE (2007c).

²² Vgl. LORBEER (2003), S. 3.

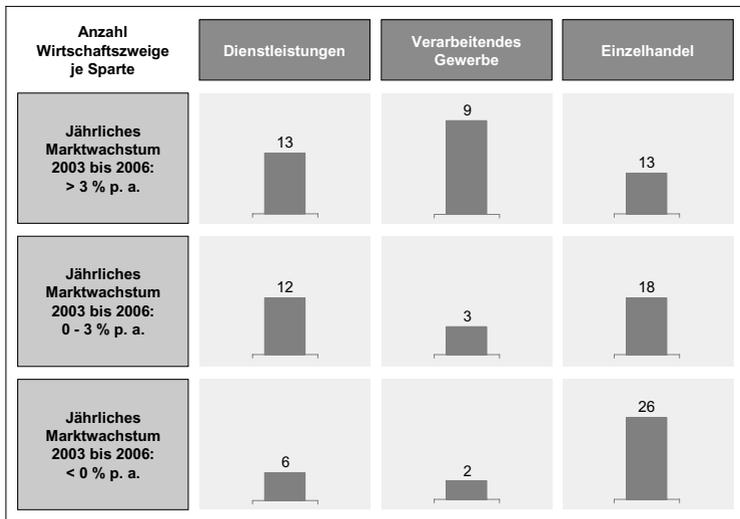


Abbildung 1: Marktwachstum ausgewählter Wirtschaftszweige in Deutschland
Quelle: Eigene Darstellung

In jüngerer Vergangenheit haben sich in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung sog. **Customer-Equity-Modelle** zur Messung und optimalen Steuerung der Werthaltigkeit von Kundenbeziehungen etabliert.²³ Der Kundenstammwert (Customer Equity (CE)) stellt als eine maßgebliche Steuerungsgröße der Unternehmensführung den aggregierten Wert aller Kundenbeziehungen aus der Sicht der betrachteten Unternehmung dar.²⁴ Die individuellen Kundenbeziehungen werden dabei anhand ihres Kundenlebenszeitwerts (Customer Lifetime Value (CLV)) gemessen. Der CLV wird in diesem Zusammenhang als der diskontierte Wert aller Zahlungsüberschüsse der Kundenbeziehung über den gesamten Kundenlebenszyklus bestimmt.²⁵ Das CE ist definiert als die Summe der CLV aller bestehenden und potenziellen Kunden einer Unternehmung.²⁶ Den Zahlungsüberschüssen, bspw. in Form kundenspezifischer Deckungsbeiträge, werden dabei Investitionen in die Kundenbeziehung gegenübergestellt.

²³ Vgl. bspw. RUST et al. (2004b). Einen aktuellen Überblick liefern GUPTA und ZEITHAML (2006) sowie KUMAR und GEORGE (2007).

²⁴ Vgl. HOGAN et al. (2002a), S. 7.

²⁵ Vgl. RUST et al. (2004a), S. 78, sowie ähnlich hierzu GUPTA und ZEITHAML (2006), S. 724.

²⁶ Vgl. RUST et al. (2004b), S. 110.

Ziel jüngster CE-Ansätze ist es, im Sinn einer „Return on Investment“-Betrachtung im Marketing,²⁷ Marktbearbeitungsstrategien anhand der dabei erzielten CE-Effekte zu bewerten.²⁸ Ein Ergebnis dieser Modelle ist die Identifikation optimaler CE-steigernder Marktbearbeitungsstrategien durch eine zielgerichtete Nutzung der zur Verfügung stehenden Unternehmensressourcen. Das **Customer-Equity-Management** (CEM) wird dabei als integriertes kunden- und wertorientiertes Unternehmensführungskonzept verstanden. HOGAN et al. (2002a) definieren CEM „as a comprehensive management approach that focuses the efforts of the firm on increasing the lifetime value of individual customers (i.e., the firm’s customer assets) in a way that maximizes customer equity.“²⁹

In existierenden CE-Konzepten werden der CLV und das CE bislang jedoch **ohne explizite Berücksichtigung von Wettbewerbsentscheidungen** bestimmt.³⁰ Reaktionen des Wettbewerbs auf die gewählte Marktbearbeitungsstrategie einer Unternehmung werden somit ausgeschlossen. Gerade in gesättigten Märkten mit einem stagnierenden Marktwachstum erweist sich eine fehlende Berücksichtigung möglicher Wettbewerbsreaktionen bei der Festlegung CE-optimaler Marktbearbeitungsstrategien i. d. R. als nicht realistisch.³¹ Aufgrund eines intensiven Verdrängungswettbewerbs werden Strategien einer Unternehmung meist durch – ggf. stark ausgeprägte – Reaktionen der Wettbewerber beantwortet. In diesem Wettbewerbsumfeld können somit signifikant ausgeprägte Reaktionselastizitäten der Marktanbieter festgestellt werden.³² KUMAR et al. (2006) merken in diesem Zusammenhang zurecht an: „many current approaches to customer management tend to be somewhat tunnel-visioned, often ignoring competitors’ actions and key changes in the marketplace or economic environment.“³³ Ähnlich argumentieren Ho et al. (2006): „It will be interesting to explore how optimal investment in lifetime value changes with active rivalry.“³⁴ RUST et al. (2004b) schlagen bereits eine konkrete Forschungsrichtung für die

²⁷ Vgl. REIBSTEIN und WITTINK (2005), S. 8.

²⁸ Vgl. RUST et al. (2004b) sowie HUNDACKER (2005).

²⁹ HOGAN et al. (2002a), S. 5.

³⁰ Vgl. Ho et al. (2006), S. 270.

³¹ Für eine kritische Diskussion von Wettbewerbsreaktionen vgl. MONTGOMERY et al. (2005) sowie SHUGAN (2005a).

³² Zum Begriff der Reaktionselastizität vgl. LEEFLANG und WITTINK (2001), S. 120.

³³ KUMAR et al. (2006), S. 93.

³⁴ Ho et al. (2006), S. 270.

Berücksichtigung eines Wettbewerbsumfelds in CE-Modellen vor: „An extension of this work might involve a game theoretic competitive structure in order to understand the effects of potential competitive reactions to the firm’s intended improvements in key drivers of customer equity.”³⁵

Aufgrund der bisher fehlenden Berücksichtigung von Wettbewerbsreaktionen müssen **Handlungsempfehlungen bestehender CE-Modelle** einer kritischen Prüfung unterzogen werden. HUNDAKER (2005) stellt bspw. in der empirischen Analyse seines dualen hybriden CE-Modells zur Vorteilhaftigkeit eines preisorientierten „No-Frills“-Marktbearbeitungskonzepts³⁶ im deutschen Mobilfunkmarkt fest: „Das „No-Frills“-Konzept scheint [...] für einen relativ breiten Einsatz im Markt geeignet zu sein.“³⁷ Preissenkungsmaßnahmen scheinen in diesem Modell einen positiven CE-Effekt zu generieren, indem sie zusätzliche Neukunden der Wettbewerber anlocken und dadurch Profitabilitätseinbußen der einzelnen Kundenbeziehungen überkompensieren. Andererseits fügt HUNDAKER (2005) hinzu, dass das No-Frills-Konzept „aufgrund seiner Preisorientierung verhältnismäßig leicht zu imitieren ist.“³⁸ Jedoch wird eine relative Untersuchung der Wirkung von Marktbearbeitungsstrategien unter Berücksichtigung eines Wettbewerbsumfelds nicht durchgeführt.³⁹ Das akquisitorische Potenzial der No-Frills-Strategie wird i. d. R. überschätzt, da Preissenkungen der Wettbewerber explizit ausgeschlossen werden. Diese Handlungsempfehlung muss daher u. U. als problematisch betrachtet werden, da sie am Ende Preisreaktionen der Wettbewerber und dadurch ein suboptimales CE des Unternehmens hervorrufen kann.

Mögliche **Fehlentscheidungen** stellen jedoch eine Problematik für die meisten Handlungsempfehlungen in bestehenden CE-Modellen ohne die Berücksichtigung

³⁵ RUST et al. (2004b), S. 123.

³⁶ Das Ziel liegt bei diesem Marktbearbeitungskonzept in der möglichst effizienten Leistungserbringung über den gesamten Kundenlebenszyklus mit einer damit verbundenen Reduzierung der Lebenszykluskosten zur Finanzierung des Niedrigpreisangebots für die Kunden. Demgegenüber schlägt HUNDAKER (2005) als Alternative zur preisorientierten No-Frills-Strategie ein beziehungsorientiertes „Premium-Service“-Konzept vor, das der Kundenbeziehung über den gesamten Lebenszyklus eine hohe Priorität einräumt, während preisliche Verkaufsargumente im Hintergrund stehen.

³⁷ HUNDAKER (2005), S. 226. Das No-Frills-Konzept wirkt in beiden untersuchten Marktsegmenten, sowohl bei den hochwertigen und beziehungsorientierten Kunden als auch im niedrigwertigen und preisorientierten Segment, CE-steigernd. Demgegenüber scheint das Premium-Service-Konzept nur im Segment hochwertiger, beziehungsorientierter Kunden zu einer CE-Steigerung zu führen. Im Segment niedrigwertiger, betreuungsaffiner Kunden wirkt es hingegen wertzeterstörend.

³⁸ HUNDAKER (2005), S. 248.

³⁹ Vgl. SUDHIR (2001a), S. 42.

eines Wettbewerbsumfelds dar. Insbesondere Empfehlungen für eine CE-optimale Preissenkung vernachlässigen dabei die Gefahr aggressiver Preisreaktionen des Wettbewerbs in Form eines „Preiskriegs“.⁴⁰ Daher weist HUNDACKER (2005) auf diesen Forschungsbedarf hin: „Zukünftige Forschungsarbeiten könnten mögliche Aktionen und Reaktionen des Wettbewerbs in das Entscheidungskalkül einbeziehen“.⁴¹ Insgesamt kann somit die fehlende Wettbewerbsbetrachtung als eine von vielen Seiten akzeptierte **Forschungslücke in der aktuellen CE-Forschung** identifiziert werden.

1.2 Customer-Equity-Management als zentrales Steuerungskonzept des Beziehungsmarketings

Aufgrund der Forderung einer stärkeren Orientierung am Shareholder Value mit dem Ziel einer hohen Marktkapitalisierung⁴² konnte in den vergangenen Jahren eine zunehmende Verlagerung hin zu einer **wertorientierten Unternehmensführung** beobachtet werden. Für die Erreichung des Ziels der Schaffung eines ökonomischen Mehrwerts steht dabei insbesondere die vorgelagerte Stufe einer inhaltlichen, **wertorientierten Strategieentwicklung** im Mittelpunkt.⁴³ Bisherige Forschungsarbeiten zur wertorientierten Unternehmensführung adressieren v. a. die Definition und Bewertung der Leistungsdimensionen des Unternehmens.⁴⁴ Jedoch steht die inhaltliche Ausgestaltung einer wertorientierten Unternehmensführung durch die Entwicklung und Umsetzung erfolgreicher, wertsteigernder Strategien als Schnittstelle zur Unternehmenspraxis im Mittelpunkt der aktuellen wertorientierten Forschung.⁴⁵

Für die Entwicklung und Implementierung wertsteigernder Strategien spielt das **Marketing als marktorientiertes Unternehmensführungskonzept**⁴⁶ eine wichtige Rolle.⁴⁷ In diesem Zusammenhang steht v. a. die optimale Steuerung immaterieller

⁴⁰ Zum Begriff des Preiskriegs vgl. HEIL und HELSEN (2001), S. 83 ff.

⁴¹ HUNDACKER (2005), S. 248.

⁴² Vgl. KAGERMANN (2003), S. 14.

⁴³ Vgl. COENENBERG und SALFELD (2003), S. 11.

⁴⁴ Eine Übersicht wertorientierter Unternehmensführung bieten die grundlegenden Arbeiten von COPELAND et al. (1998); RAPPAPORT (1999); BÖRSIG und COENENBERG (2003); COENENBERG und SALFELD (2003).

⁴⁵ Vgl. COENENBERG und SALFELD (2003), S. 67 ff.

⁴⁶ Vgl. MEFFERT et al. (2008), S. 13.

⁴⁷ Auf der Basis eines modernen Marketingverständnisses wird Marketing in dieser Arbeit gemäß AMA (2008) folgendermaßen verstanden: „Marketing is the activity, set of institutions, and proc-

Vermögenswerte als Teil des Unternehmenswerts im Mittelpunkt der Wertsteigerung.⁴⁸ Während sich die Markenforschung auf die Marke als zentralen Werttreiber einer wertorientierten Unternehmensführung konzentriert,⁴⁹ identifiziert die CE-Forschung den Kunden als maßgebliche marketinggetriebene Determinante einer Steigerung des Unternehmenswerts.⁵⁰ Kundenbeziehungen werden dabei als Investitionsobjekte verstanden, deren Wert durch optimale Marktbearbeitungsstrategien zu maximieren ist. Moderne CE-Ansätze besitzen somit das Potenzial eines integrierten Gesamtkonzepts zur wertorientierten Strategieentwicklung und Unternehmensführung.

Im Zuge der Forderung nach einer Wertorientierung im Beziehungsmarketing⁵¹ sowie einer konsequenten Messung der Wirkung von Marktbearbeitungsstrategien⁵² gewinnt das **CEM als Schnittstelle zwischen der wertorientierten Unternehmensführung und dem Beziehungsmarketing**⁵³ in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung.⁵⁴ Das Marketing Science Institute hat daher diese Forschungsrichtung für die Jahre 2006 bis 2008 als eine der drei zentralen Stoßrichtungen der Forschung („Research Priorities“) identifiziert. Dabei steht v. a. die inhaltliche Verknüpfung marketingorientierter Zielgrößen mit Marktbearbeitungsstrategien als Forschungsfrage im Fokus: „What is the impact of marketing metrics and models on marketing decision making?“⁵⁵

Das CE stellt dabei die **zentrale Zielgröße des Beziehungsmarketings**⁵⁶ dar, die sich als Ergebnis eines Beziehungsgefüges mehrerer kundenorientierter Konstrukte

esses for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large. “

⁴⁸ Vgl. SRIVASTAVA et al. (1999), S. 169.

⁴⁹ Einen Überblick liefert KELLER (2003).

⁵⁰ Vgl. GUPTA et al. (2004), S. 14; MEFFERT et al. (2008), S. 802.

⁵¹ Vgl. BURMANN (2003), S. 114; HELM und GÜNTER (2006), S. 425 ff.

⁵² Vgl. DOYLE (2000), S. 299; REINECKE (2004), S. 2f.

⁵³ Beziehungsmarketing (Relationship Marketing) wird dabei als „ein strategisches Konzept des Marketing, bei dem der Marketingenerfolg durch systematisches Management (d. h. Analyse, Planung, Kontrolle und Organisation) individueller Kundenbeziehungen im Hinblick auf die Etablierung und Pflege von kooperativen, d. h. auf langfristigen, gegenseitigen Nutzen ausgerichteten, Geschäftsbeziehungen gesucht wird“ (DILLER (2001), S. 163 f.), verstanden. Das Beziehungsmarketing stellt dabei ein Teilgebiet des Beziehungsmanagements dar, vgl. DILLER (1995), S. 442.

⁵⁴ Vgl. RUST et al. (2004b), S. 109.

⁵⁵ MSI (2006), S. 5.

⁵⁶ Vgl. CORNELSEN (2000), S. 21 ff.

ergibt.⁵⁷ In diesem Zusammenhang sind insbesondere die einstellungsorientierte **Kundenzufriedenheit** und das einstellungs- und verhaltensbasierte Konstrukt der **Kundenbindung** zu nennen.⁵⁸ Die Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den einzelnen Konstrukten wurden bereits in zahlreichen empirischen Untersuchungen überprüft.⁵⁹ Für die Kundenzufriedenheit kann dabei ein positiver Einfluss auf die Kundenbindung empirisch nachgewiesen werden.⁶⁰ Darüber hinaus existieren Untersuchungen, die einen direkten positiven Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und CLV eines Kunden identifizieren.⁶¹ Dagegen werden bei der kausalen Beziehung zwischen der Kundenbindung und dem CLV uneindeutige Ergebnisse beobachtet. Zum einen wird in einigen empirischen Untersuchungen ein positiver Zusammenhang mit dem CLV aufgrund steigender Erlöse und sinkender Kosten beschrieben.⁶² Zum anderen können auch empirische Analysen identifiziert werden, die wenig loyale, aber dennoch hochprofitable Kunden, sog. „butterflies“, im Kundenportfolio von Unternehmen aufdecken.⁶³ Neben diesen Untersuchungen existieren weitere empirische Analysen zur Profitabilität von Kundenbeziehungen. Diese Arbeiten definieren jedoch die Kundenprofitabilität als eher statische Größe und daher nicht im Sinn eines CLV als kundenlebenszyklusorientiertes Konstrukt.⁶⁴

Die hohe Relevanz der CE-Forschung in der modernen Beziehungsmarketingforschung spiegelt sich auch in der Fülle der **aktuellen CE-Forschungsthemen** wider (vgl. Tabelle 1).⁶⁵ Im Rahmen der **Implementierung** eines kundenorientierten Führungskonzepts stehen dabei insbesondere organisatorische Fragestellungen,⁶⁶

⁵⁷ Vgl. VOGEL (2006), S. 56 ff.

⁵⁸ Vgl. HOMBURG und BRUHN (1998), S. 10; BRUHN und GEORGI (1998), S. 422. KRAFFT (2007) unterscheidet in seiner Übersicht die Kundennähe als weiteres zugrundeliegendes Konstrukt, vgl. KRAFFT (2007), S. 11 ff.

⁵⁹ Einen aktuellen Überblick liefert DEYLE (2007), S. 13 ff.

⁶⁰ Vgl. bspw. BURMANN (1991). Eine Übersicht empirischer Untersuchungen des Zusammenhangs zwischen Zufriedenheit und Kundenbindung bzw. Kundenloyalität bietet GIERING (2000), S. 22 ff. Für eine aktuelle Untersuchung vgl. GUSTAFSSON et al. (2005), S. 210 ff.

⁶¹ Vgl. HOMBURG et al. (2005) sowie HO et al. (2006).

⁶² Vgl. REICHELDT und SASSER (1990), S. 105 ff.; BLATTBERG und DEIGHTON (1996), S. 141.

⁶³ Vgl. REINARTZ und KUMAR (2000), S. 28, sowie REINARTZ und KUMAR (2002), S. 92 f.

⁶⁴ Vgl. MULHERN (1999), NIRAJ et al. (2001), BOWMAN und NARAYANDAS (2004) sowie CAMPBELL und FREI (2004).

⁶⁵ Vgl. hierzu auch KUMAR et al. (2006), S. 92.

⁶⁶ Vgl. KENNEDY et al. (2003) sowie SHAH et al. (2006).

aber auch allgemeine Implementierungsaspekte⁶⁷ im Mittelpunkt. Darüber hinaus untersuchen aktuelle Veröffentlichungen das **CE als zentrale Zielgröße einer wertorientierten Unternehmensführung**. Relevante Forschungsthemen sind dabei v. a. die Messung des CE als Teil des Unternehmenswerts,⁶⁸ die Beziehung des CE zum wirtschaftlichen Erfolg⁶⁹ und Shareholder Value⁷⁰ sowie das CE als Reporting-Kennzahl.⁷¹

Weitere aktuelle Arbeiten untersuchen die **Beziehung zwischen CE und anderen kundenorientierten Konstrukten**. In diesem Zusammenhang wird an der Integration einer Marken- und Kundenperspektive in einem ganzheitlichen Führungskonzept, bestehend aus Elementen des Brand Equity und CE, geforscht.⁷² Darüber hinaus steht der Zusammenhang zwischen CLV und Kundenzufriedenheit,⁷³ Beschwerdeverhalten⁷⁴ sowie Mund-zu-Mund-Propaganda⁷⁵ im Mittelpunkt. Außerdem fokussieren relevante Veröffentlichungen auf eine **hybride Modellierung** des CLV- bzw. CE-Konstrukts auf der Basis ökonomischer und verhaltensorientierter Kundendaten.⁷⁶

Ein aktuelles CE-Forschungsthema stellt zudem das **CE-orientierte Portfolio-Management** unter Berücksichtigung eines dynamischen Kundenportfolios heterogener Kundenbeziehungen⁷⁷ sowie einer risikoadjustierten Bestimmung des CLV⁷⁸ dar. Als weiteres wichtiges CE-Forschungsfeld kann die **methodische Weiterent-**

⁶⁷ Vgl. BELL et al. (2002a); REINARTZ et al. (2004); ALT et al. (2005); RYALS (2005); BOHLING et al. (2006).

⁶⁸ Vgl. GUPTA et al. (2004).

⁶⁹ Vgl. HOGAN et al. (2002b) sowie GUPTA und ZEITHAML (2006).

⁷⁰ Vgl. BERGER et al. (2006); RAO und BHARADWAJ (2008). Für Untersuchungen der Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und Shareholder Value vgl. ANDERSON et al. (2004) sowie GRUCA und REGO (2005).

⁷¹ Vgl. WIESEL et al. (2008).

⁷² Vgl. LEONE et al. (2006); AMBLER et al. (2002). Vgl. hierzu auch die Arbeit von BURMANN und JOST-BENZ (2005).

⁷³ Vgl. HO et al. (2006).

⁷⁴ Vgl. WÜNSCHMANN (2007).

⁷⁵ Vgl. VILLANUEVA et al. (2008).

⁷⁶ Vgl. RUST et al. (2004b); HUNDACKER (2005). Für weitere Details hybrider CE-Modelle vgl. Kapitel 2.4.

⁷⁷ Vgl. JOHNSON und SELNES (2004).

⁷⁸ Vgl. VON WANGENHEIM und LENTZ (2005).

wicklung des CLV-Konstrukts hinsichtlich Prognosefähigkeit,⁷⁹ nichtparametrischer Schätzung⁸⁰ und stochastischer Modellierung⁸¹ identifiziert werden.

<p>Implementierung des CEM</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisatorische Implementierung: Kennedy et al. (2003) • Produkt- vs. kundenorientierte Organisation: Shah et al. (2006) • Implementierungs-Roadmap und Hindernisse: Bell et al. (2002a) • Implementierung eines CRM: Reinartz et al. (2004); Alt et al. (2005); Ryals (2005); Bohling et al. (2006) 	<p>CE und wertorientierte Unternehmensführung</p> <ul style="list-style-type: none"> • CE und Unternehmenswert: Gupta et al. (2004) • CE und wirtschaftlicher Erfolg: Gupta und Zeithaml (2006) • CE und Shareholder Value: Berger et al. (2006); Rao und Bharadwaj (2008) • CE als Reporting-Kennzahl: Wiesel et al. (2008) 	<p>Beziehung zwischen CLV und anderen Konstrukten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brand Equity vs. CE: Ambler et al. (2002); Leone et al. (2006) • CLV und Kundenzufriedenheit: Ho et al. (2006) • CLV und Beschwerdeverhalten: Wünschmann (2007) • CLV und Mund-zu-Mund-Propaganda: Villanueva et al. (2008)
<p>Hybride CE-Modelle</p> <p>Nutzung ökonomischer und verhaltensorientierter Inputgrößen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hundacker (2005) • Rust et al. (2004b) 	<p>CLV Portfolio-Management</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dynamisches Kundenportfolio: Johnson und Selnes (2004) • Risiko-orientierter CLV: von Wangenheim und Lentz (2005) 	<p>Methodische Weiterentwicklung des CLV</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prognose des CLV: Lemon et al. (2002); Malthouse und Blattberg (2005); Zeithaml et al. (2006); Venkatesan et al. (2007) • Nichtparametrische Schätzung: Pfeifer und Bang (2005) • Stochastische Modellierung: Calciu et al. (2006)

Tabelle 1: Aktuelle Themen in der CE-Forschung
Quelle: Eigene Darstellung

1.3 Zielsetzung und Aufbau der Untersuchung

Aufgrund der bisher fehlenden Berücksichtigung von Wettbewerbsentscheidungen in der CE-Forschung besteht das übergreifende Ziel dieser Arbeit in der Bestimmung CE-optimaler Marktbearbeitungsstrategien für Unternehmen in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld. Dabei stehen die Weiterentwicklung aktueller CE-Modelle, die empirische Anwendung sowie die daraus generierten Implikationen für Wissenschaft und Praxis im Vordergrund. Insgesamt lassen sich drei **Forschungsziele** für diese Arbeit unterscheiden:

1. Primäres Ziel ist die Entwicklung eines erweiterten **CE-Wettbewerbsmodells**. Das Modell kann dabei als integrativer Ansatz verstanden werden, der eine wert-, kunden- und wettbewerbsorientierte Perspektive vereint. Das CE-Wett-

⁷⁹ Vgl. LEMON et al. (2002); MALTHOUSE und BLATTBERG (2005); ZEITHAML et al. (2006); VENKATESAN et al. (2007).

⁸⁰ Vgl. PFEIFER und BANG (2005).

⁸¹ Vgl. CALCIU et al. (2006) sowie für die Modellierung einer stochastischen Kundenbindungsrate FADER und HARDIE (2005).

bewerbsmodell stellt eine Synthese aktueller relevanter CE-Modelle dar. Darüber hinaus bildet es eine Schnittstelle zwischen der modernen Marketingwissenschaft und der Volkswirtschaftslehre. Das Wettbewerbsverhalten der Anbieter wird auf der Basis spieltheoretischer Lösungskonzepte erklärt.

2. Anhand des formal-analytisch abgebildeten CE-Wettbewerbsmodells werden **Untersuchungshypothesen** bzgl. optimaler Marktbearbeitungsstrategien in einem Wettbewerbsumfeld formuliert. Die konzeptionell hergeleiteten Hypothesen werden im Rahmen einer **empirischen Untersuchung** überprüft. Anwendungsobjekt der vorliegenden Arbeit ist der Produktmarkt für schnurlose Festnetztelefone in Deutschland. Im Blickfeld der großzahligen Befragung in diesem Markt langlebiger Gebrauchsgüter steht das Segment der Privatkunden (B2C), d. h. der Nutzer, die schnurlose Festnetztelefone primär für private Zwecke erwerben.
3. Aus den Ergebnissen der empirischen Anwendung werden **Handlungsempfehlungen für die moderne Unternehmensführung** in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld abgeleitet. Sie lassen insbesondere Rückschlüsse auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zu und untersuchen die Bedeutung einer Wettbewerbsantizipation bei der Festlegung optimaler Marktbearbeitungsstrategien. Neben Handlungsempfehlungen für die Praxis werden **Implikationen für die weitere CE-Forschung** aufgezeigt.

Durch die theoretische Fundierung und die praxisrelevante Anwendung des CE-Wettbewerbsmodells leistet diese Arbeit einen Beitrag zur **Etablierung des CE als zentrale Steuerungsgröße** einer wertorientierten dynamischen Unternehmens- bzw. Markenführung.⁸²

Als **Forschungsmethodik** wird in dieser Arbeit zunächst auf der Basis einer umfassenden Literaturanalyse ein konzeptioneller Bezugsrahmen für ein CE-orientiertes Wettbewerbsmodell als Weiterentwicklung bestehender CE-Modelle definiert.⁸³ Die daraus hergeleiteten Hypothesen werden anschließend in einer umfangreichen empirischen

⁸² Vgl. BURMANN und FEDDERSEN (2007), S. 11 f.

⁸³ Ein konzeptioneller Bezugsrahmen stellt im Sinn eines Vorverständnisses Annahmen bezüglich der relevanten Größen, der relevanten Beziehungen zwischen den Größen und der relevanten Wirkungsmechanismen dar, vgl. KUBICEK (1977), S. 17 ff.

rischen Untersuchung getestet.⁸⁴ Um die Hypothesen zu überprüfen, wird als Datenerhebungstechnik eine Primärmarktstudie in Form einer großzahligen Kundenbefragung⁸⁵ mit standardisierten Fragebögen durchgeführt.⁸⁶ Zur Sicherstellung der Reliabilität und Validität⁸⁷ des verwendeten Fragebogens werden umfangreiche Pretests vorgeschaltet.⁸⁸ Die Überprüfung der Repräsentativität der Umfrage⁸⁹ erfolgt anhand von Ergebnissen von Sekundärstudien⁹⁰ im betrachteten Markt. Zusätzlich zur Kundenbefragung werden Experteninterviews für die Erfassung weiterer modellkritischer Parameter und die Sicherstellung der Realitätsnähe bestimmter Modellannahmen vorgenommen. Als quantitative Methoden der Erkenntnisgewinnung werden multivariate Datenanalyseverfahren und Methoden des Operations Research verwendet.⁹¹

Der **Aufbau dieser Arbeit** gliedert sich in drei Teile (vgl. Tabelle 2). **Teil I: Forschungsbedarf und Modellkonzept** stellt die konzeptionellen Grundlagen dieser Arbeit vor und leitet auf der Basis des ermittelten Forschungsbedarfs als Zwischenfazit ein Modellkonzept des zu entwickelnden Wettbewerbsansatzes ab. Kapitel 2 gibt einen strukturierten Überblick über existierende CE-Modelle. Dabei wird insbesondere kritisch geprüft, ob und welche CE-Modelle die Voraussetzungen für eine Erweiterung um ein Wettbewerbsumfeld erfüllen. In Kapitel 3 werden ausgewählte Wettbewerbstheorien aus der Volkswirtschaftslehre untersucht und ein relevanter theoretischer Ansatz identifiziert, der den Anforderungen eines wert- und kundenorientierten Modells gerecht wird. Darüber hinaus werden die wichtigsten Lösungskon-

⁸⁴ Eine Untersuchungshypothese bezeichnet eine Aussage, die einen Zusammenhang zwischen mindestens zwei Variablen postuliert, vgl. SCHNELL et al. (2005), S. 53, sowie ähnlich hierzu BORTZ und DÖRING (2006), S. 4.

⁸⁵ Vgl. BORTZ und DÖRING (2006), S. 236 ff.

⁸⁶ Vgl. SCHNELL et al. (2005), S. 321 ff.

⁸⁷ Reliabilität spiegelt die Zuverlässigkeit einer Messung wider und zeigt, inwiefern die Messung frei von Fehlern ist. Validität beschreibt als klassisches Gütekriterium einer Untersuchung, ob auch ein beabsichtigter Sachverhalt erfasst wurde. Dabei wird als Gütemaßstab der Vergleich mit einem Außenkriterium verwendet. In der empirischen Forschung wird dies als „concurrent validity“ bezeichnet, vgl. MAYRING (2002), S. 141.

⁸⁸ Qualitätskriterien umfassen dabei insbesondere die Verständlichkeit, Beantwortbarkeit und Vollständigkeit des Fragebogens. Für eine umfassende Diskussion von Pretests vgl. SCHNELL et al. (2005), S. 347 ff.

⁸⁹ Zum Begriff der Repräsentativität vgl. KROMREY (2006), S. 400 ff.

⁹⁰ Eine Sekundärstudie bzw. Sekundäranalyse greift zur Überprüfung ihrer Hypothesen auf bereits vorhandene Datenbestände zurück, vgl. SCHNELL et al. (2005), S. 251.

⁹¹ Eine Übersicht über Datenanalyseverfahren liefern SCHNELL et al. (2005), S. 441 ff. Die verwendeten multivariaten Verfahren in dieser Arbeit umfassen Clusteranalysen, Diskriminanzanalysen, Faktorenanalysen, multinomiale logistische Regressionen, Signifikanztests, nichtparametrische Testverfahren und Anpassungstests. Die verwendeten Methoden des Operations Research umfassen Ansätze der dynamischen Optimierung.

zepte der Spieltheorie als Fundament der modernen Wettbewerbsforschung vorgestellt. Im Anschluss wird ein kurzer Überblick über analytische Wettbewerbsmodelle des Marketings⁹² gegeben, um relevante Lösungsaspekte für das zu entwickelnde CE-Wettbewerbsmodell vorzustellen. Abschließend werden die Modellgrundannahmen und Analysemethoden des zu entwickelnden Ansatzes in Form eines Modellkonzepts zusammengefasst.

Teil II: Modellentwicklung stellt auf der Basis des entwickelten Modellkonzepts die formal-analytischen Modellgrundlagen und spieltheoretischen Annahmen des Modells in Kapitel 4 vor. Dabei wird dem strukturellen Aufbau des CE-Wettbewerbsmodells, unterteilt in Modellnachfrage, -angebot sowie eine Beschreibung der Wettbewerbsinteraktionen der Marktanbieter, Rechnung getragen.⁹³ Als Ergebnis wird das entwickelte Modell in die CE-Forschung eingeordnet und mit aktuellen CE-Ansätzen verglichen.

In **Teil III: Empirische Anwendung und Untersuchungsergebnisse** stellt Kapitel 5 den Markt der empirischen Analyse, die konzeptionell hergeleiteten Untersuchungshypothesen sowie das empirische Design der Arbeit vor. Darüber hinaus wird als Grundlage der empirischen Untersuchung die marktspezifische Operationalisierung des CE-Wettbewerbsmodells beschrieben. Kapitel 6 präsentiert die empirischen Analyseergebnisse der Untersuchung. Die Robustheit der ermittelten Ergebnisse wird dabei in Form von Sensitivitätsanalysen überprüft.

Kapitel 7 schließt mit einer kritischen Würdigung der Untersuchungsergebnisse. Darüber hinaus werden Handlungsempfehlungen für das CEM in der Unternehmenspraxis entwickelt und Implikationen für die weitere Forschung abgeleitet.

⁹² Eine Übersicht liefert MOORTHY (1993).

⁹³ Für eine Übersicht struktureller Wettbewerbsmodelle vgl. DUBÉ et al. (2005).

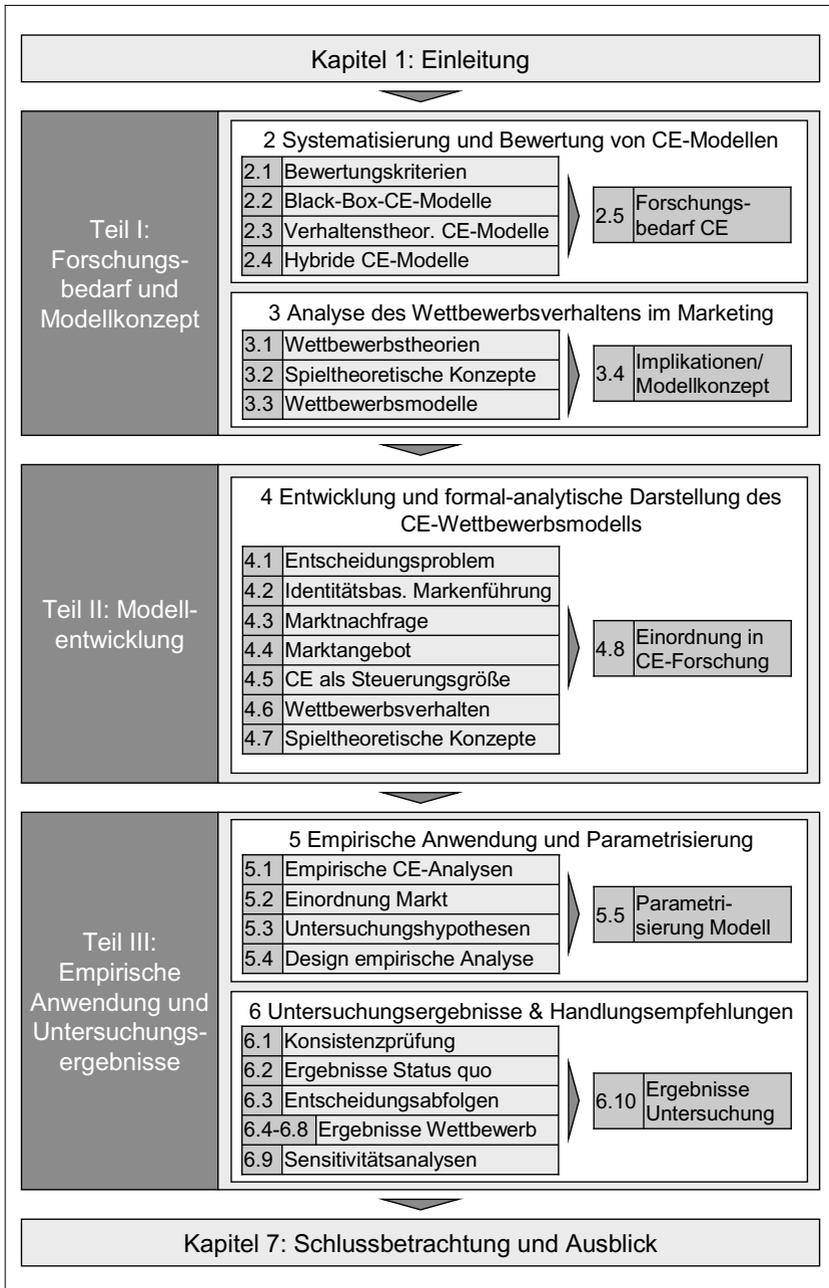


Tabelle 2: Aufbau der Untersuchung

Quelle: Eigene Darstellung

Teil I: Forschungsbedarf und Modellkonzept