

Stefan Roth
Chris Horbel
Bastian Popp *Hrsg.*

Perspektiven des Dienstleistungs- managements

Aus Sicht von Forschung und Praxis

EBOOK INSIDE

 Springer Gabler

Perspektiven des Dienstleistungsmanagements

Stefan Roth · Chris Horbel · Bastian Popp
(Hrsg.)

Perspektiven des Dienstleistungs- managements

Aus Sicht von Forschung und Praxis

Hrsg.

Stefan Roth
Technische Universität Kaiserslautern
Kaiserslautern, Deutschland

Chris Horbel
Norwegian School of Sport Sciences
Oslo, Norwegen

Bastian Popp
Universität des Saarlandes
Saarbrücken, Deutschland

ISBN 978-3-658-28671-2 ISBN 978-3-658-28672-9 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-28672-9>

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

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Barbara Roscher

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany



Professor Dr. Herbert Woratschek

Vorwort

Seit Beginn der konkreten Auseinandersetzung von Wissenschaft und Praxis mit dem Dienstleistungsmanagement hat sich dieses Feld der Betriebswirtschaft von einer „Nische“, in der vor allem die Frage im Vordergrund stand, was Dienstleistungen eigentlich „besonders“ macht, zu einem nahezu allumspannenden und übergreifenden Thema entwickelt. Der zunehmende Wandel zur so genannten „Dienstleistungsgesellschaft“ war dafür jedoch nicht allein ausschlaggebend. Der wissenschaftliche Diskurs über das Phänomen Dienstleistung und das Dienstleistungsmanagement hat wesentlich dazu beigetragen, dass Dienstleistungen heute nicht mehr als Ausnahme oder Nebenprodukt wirtschaftlicher Prozesse angesehen werden, sondern als Kern des Austausches auf Märkten.

Herbert Woratscheks Herz schlägt für das Dienstleistungsmanagement. Die Entwicklung dieses Forschungsbereichs hat er daher auch nicht nur verfolgt und begleitet, sondern durch seine Schriften wie auch seine leidenschaftlichen Vorträge und Diskussionsbeiträge geprägt und bereichert. Neugier und kritisches Hinterfragen, auch seiner eigenen Beiträge, sind zwei wichtige Triebfedern seines wissenschaftlichen Wirkens. Daher ist es auch nicht verwunderlich, dass sich Herbert Woratschek in seiner wissenschaftlichen Laufbahn dem Forschungsbereich immer wieder aus neuen Perspektiven genähert hat: Aus grundlegender Perspektive, wie bei der Frage, was Dienstleistungen eigentlich ausmacht, aus theoretischer Perspektive, wie bei der Entwicklung von Positionierungsmodellen für Dienstleistungsunternehmen, aus verschiedenen funktionalen Perspektiven vom Controlling bis zum Marketing, aus der Perspektive verschiedener Dienstleistungsbranchen, insbesondere dem Handel, Sport und Tourismus sowie vor allem aus der Perspektive der Praxis.

Somit war es für uns naheliegend, Herbert Woratscheks Weggefährten, Freunde und Kollegen zu bitten, Beiträge zu ihren Perspektiven auf das Dienstleistungsmanagement zu dieser Festschrift beizusteuern. Das Ergebnis ist ein Band, der nicht nur vielfältige Perspektiven widerspiegelt, sondern gleichzeitig Ausdruck der vielfältigen Forschungs- und Praxisfelder ist, die sich unter dem Dach des Dienstleistungsmanagements vereinen. Ganz in diesem Sinne „lebt“ Herbert Woratschek das Dienstleistungsmanagement, ist wichtiger Teil von unterschiedlichen Wissenschafts-, Praktiker- und vor allem

übergreifenden Netzwerken mit Fokus auf Marketing, Handel, Rechnungswesen oder dem Sportmanagement. Die Vielfalt seiner Netzwerke dient ihm als wichtige Quelle der Inspiration und des Verstehens der Probleme im Dienstleistungsmanagement, denen er sich dann mit Leidenschaft widmet. Gleichzeitig sind sie aber auch ein wichtiger Spiegel für seine Erkenntnisse und Ansporn diese weiterzuentwickeln.

Als Herausgeber sind wir über die große Resonanz aus diesen Netzwerken außerordentlich erfreut. Viele namhafte Autoren sind unserer Einladung gefolgt, sich an dieser Festschrift anlässlich des 65. Geburtstags von Herbert Woratschek zu beteiligen, und wir konnten insgesamt 43 wissenschaftliche Beiträge berücksichtigen. Damit deckt diese Festschrift ein extrem breites Spektrum der vielfältigen Probleme, Fragen und Themen des Dienstleistungsmanagements ab. Diese werden aus sieben Perspektiven beleuchtet:

Aus einer „Generellen Perspektive“ erläutern die Autoren in Teil I allgemein oder mit Bezug zu bestimmten Branchen zukünftige Entwicklungen des Dienstleistungsmanagements vor dem Hintergrund aktueller Trends wie dem Vormarsch der Digitalisierung, globaler Plattformen und der Netzwerkorientierung. In Teil II wird von den Autoren überwiegend eine „Theoretische Perspektive“ eingenommen, um aktuelle Themen (z. B. Co-Creation, Service-Ökosysteme und Engagement Platforms) oder traditionelle Themen (z. B. Einzelhandelsgutachten in der Standortplanung) der Dienstleistungsforschung zu analysieren. Teil III widmet sich aus der „Funktionalen Perspektive“ unterschiedlichen Themen und Fragestellungen mit Bezug zu spezifischen Unternehmensfunktionen. Dabei geht es um das Management negativer Kundenemotionen, mulmige Gefühle der Kunden, die Wahrnehmung des Fehlverhaltens von Kunden oder Unterbrechungen im Kaufprozess. Weiterhin stehen Themen wie die Sortimentsplanung, Dienstleistungsprogramme in Zeiten der Digitalisierung sowie Sponsoring und Positionierung im Sport im Mittelpunkt. Darüber hinaus werden kundenseitige Wertschöpfungsaktivitäten, Co-Creation und Wertorientierung sowie die Glaubwürdigkeit von Umweltaudits diskutiert. Eine „Institutionelle Perspektive“ wird in Teil IV eingenommen, und es werden aktuelle Fragestellungen mit Bezug zum Handel, zur Sportbranche, zu Medienunternehmen und zu Non-Profit-Organisationen diskutiert. Die Beiträge in Teil V nehmen eine „Technologische Perspektive“ ein, stellen diverse neue Technologien vor (z. B. Shopping Apps, Conversational Agents und digitale Plattformen) und erläutern deren Auswirkungen auf unterschiedliche Dienstleistungsbranchen (z. B. Einzelhandel und Gesundheitswesen) sowie den Trend zur Sharing Economy. In Teil VI steht die „Rechtliche Perspektive“ im Mittelpunkt. Diese Beiträge erläutern die kartellrechtskonforme Gestaltung der Zentralvermarktung im Sport und die Abschlussprüfung als Element der Corporate Governance. Darüber hinaus werden Transferzahlungen im Profisport sowie Kundenbindungsprogramme im Jahresabschluss diskutiert. In Teil VII verfolgen einige Autoren eine „Praktische Perspektive“ und berichten aus ihren Erfahrungen in unterschiedlichen Dienstleistungsbranchen wie den Gesundheitswissenschaften, dem Bildungsbereich und der Finanzdienstleistungsbranche.

Den Autoren der zahlreichen spannenden und hochkarätigen Beiträge, die diese Festschrift mit Leben füllen, gilt unser besonderer Dank. Wir danken darüber hinaus Anna Priester (M.Sc.) und Christopher Pütz (M.Sc.) am Lehrstuhl für Marketing an der Technischen Universität Kaiserslautern sowie Noreen Rach (M.Sc.) und Gabriele Thös am Lehrstuhl für Handelsmanagement an der Universität des Saarlandes, die die Festschrift redaktionell und organisatorisch betreut haben. Unser Dank gilt außerdem Frau Carmen Back vom Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement der Universität Bayreuth für die Bereitstellung von Materialien über ihren Chef sowie Frau Birgit Borstelmann vom Verlag Springer Gabler für die verlagsseitige Unterstützung des Projekts.

Unser größter Dank gebührt natürlich unserem Jubilar. In allererster Linie danken wir ihm für seinen Beitrag und seine Unterstützung im Rahmen unseres wissenschaftlichen Werdegangs, seine Begeisterungsfähigkeit für die Themen, die uns am Herzen liegen, seine kritischen Fragen und Anregungen, die uns Ansporn sind, unsere Erkenntnisse selbst kritisch zu hinterfragen und sein Vertrauen in unsere Fähigkeiten. All das hat uns von Schülern zu Kollegen reifen lassen, die weiterhin die Zusammenarbeit und vor allem das freundschaftliche Verhältnis zu ihrem Lehrer sehr zu schätzen wissen und denen er stets ein Vorbild sein wird. Dafür können wir Dir, lieber Herbert – auch im Namen aller jetzigen und ehemaligen Studierenden, Doktoranden und Habilitanden – nicht genug danken.

Im Namen aller Kollegen, Freunde und Wegbegleiter wünschen wir Dir für die Zukunft alles erdenklich Gute und den Lesern dieser Festschrift viel Vergnügen, die unterschiedlichen Perspektiven des Dienstleistungsmanagements kennenzulernen!

Februar 2020

Stefan Roth
Chris Horbel
Bastian Popp

Geleitwort

Feste haben ein bedeutendes Ereignis zum Gegenstand, das einen Höhepunkt des Lebens darstellt. Feste begegnen uns als etwas Besonderes, als etwas Außergewöhnliches. Sie heben sich vom Alltag ab, sie sind Haltepunkte im Fluss der Zeit, die Kontemplation und gesteigerte Lebensintensität in sich vereinigen.

In unserem Fall besteht das bedeutende Ereignis in Herbert Woratscheks 65. Geburtstag. Gemäß akademischer Tradition bildet das für seine Schüler und Fachkollegen einen trefflichen Anlass, das Werk dieses Wissenschaftlers in einer Festschrift zu würdigen. Da in ihrem Rahmen auch die Persönlichkeit des Jubilars von Interesse ist, bietet die nachfolgende Skizze dazu einen Einblick. Obwohl weitgehend fachfremd, habe ich sie als langjähriger sportwissenschaftlicher Partner und Freund gerne verfasst. Sie gründet auf den besinnlichen Phänomenen des Festes, die zur Rückschau anregen und Erinnerungen an gemeinsam Erlebtes, Gestaltetes sowie Gespräche aus unterschiedlichen Lebensabschnitten wieder ins Bewusstsein rufen. Arrondierend fließen Äußerungen und Kommentare von Kollegen und Studierenden mit ein. Auf solche Erfahrungen greift nach Horaz der Laudator als „Lobredner der Vergangenheit“ zurück, und ich verfare genauso. Dabei begeben sich auf das nicht ungefährliche Terrain der Persönlichkeitsanalyse.

Trotz eines breiten Definitionsspektrums in der Psychologie lässt sich *Persönlichkeit* allgemein als die Organisation relativ stabiler, überdauernder Verhaltensdispositionen einer Person verstehen. Diese variieren intraindividuell nur gering und sind ziemlich konstant über die Zeit sowie in verschiedenen Situationen. Vom großen Psychologen Kurt Lewin wird die Sentenz überliefert: „Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie“. Deshalb orientiert sich meine nicht zu ernst zu nehmende Persönlichkeits-skizze am weltweit anerkannten *Big-Five-Modell*. Die Big Five umfassen die Grundfaktoren *Extraversion*, *Verträglichkeit*, *Gewissenhaftigkeit*, *Neurotizismus* und *Offenheit*. Diese Faktoren liegen jeweils in unterschiedlichen Stufen (Ausprägungen, meist fünf) vor, d. h. eine Person kann z. B. stark, mittelstark, mittel, mittelschwach oder schwach „extravertiert“ oder „neurotizistisch“ sein.

Beginnen wir mit der *Extraversion*. Wie steht es damit bei Herbert Woratschek? Beruflich ist sie stark ausgeprägt. Durchsetzungsfähig, dynamisch und kompetitiv hat

er für sein Fächerspektrum und die Universität weltweite Kontakte geknüpft und sie wissenschaftlich mit Leben erfüllt. Das bezeugen Gastprofessuren und Kongresse, erfolgreiche Projekte und Kooperationen sowie Führungspositionen in wissenschaftlichen Gesellschaften und Herausgebergremien. Seine Forschungen und Publikationen sind hoch angesehen, so dass er internationales Renommee genießt und im Segment Sportökonomie quasi eine Alleinstellung erreicht hat.

In Bezug auf Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Studierende ist Herbert Woratscheks Extraversion weniger dominant, was in seiner natürlichen Autorität gründet. Er vertritt eine klare, konsequente Linie, ist eher sachlich-distanziert, lässt aber in der Not keinen „im Regen stehen“. Die Studierenden schätzen dieses Verhalten und vertrauen ihm, wie ihre Kampagne „Wir wollen Woratschek!“ anlässlich seines Rufes an die Universität Innsbruck (2007) gezeigt hat.

Der zweite Faktor *Verträglichkeit* betrifft das bipolare Verhalten zwischen Nachgiebigkeit und Durchsetzung der eigenen Interessen. Hier ergibt sich für Herbert Woratschek ein divergentes Bild. Bei grundsätzlicher Bereitschaft zum Kompromiss verfolgt er zielstrebig seine Anliegen. Er legt nicht immer alle Karten auf den Tisch, sondern behält gern noch ein paar Pfeile im Köcher. Wenn es ihm wichtig ist, agiert er in Gremien und Sitzungen als geschickter, diplomatischer Verhandler, der seine Auffassung mit Sachkenntnis und klarer Argumentation vertritt. Bei aller Verbindlichkeit ist er dann schwer von anderen Positionen zu überzeugen.

Seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motiviert er nach dem Prinzip „Fördern und Fordern“. Er gibt ihnen großen Vertrauensvorschuss, erwartet aber auch die Erfüllung seiner hohen Ansprüche und zeitgerechte Lieferung. Zu Kongressen dürfen sie nur mit „Paper“. In Krisen- und Notfällen lässt er sie nicht im Stich. Dass sein Vorgehen Früchte trägt, bestätigt der erfolgreiche Berufsweg seiner Doktoranden und Habilitanden ebenso wie die Verbundenheit der „Alten“ mit dem Lehrstuhl.

Herbert Woratschek handelt mitfühlend, wenn es um das persönliche Wohl von Studierenden geht. Er schenkt nichts her, hebt aber in Grenzfällen den Daumen, soweit es die Rahmenbedingungen zulassen.

Letztendlich gibt es nur eine Reizkonstellation, die ihn immer wieder in Rage bringt: die Universitätsverwaltung. Unlust an Verwaltungstätigkeiten und negative Erfahrungen lassen ihn nur widerwillig deren Regeln und Arbeitsweise befolgen. Nach Aufhalten als Gastprofessor an Universitäten in Australien, Kanada, Neuseeland, Norwegen oder den USA preist er deren Dienstleistungsqualität und stellt sich und anderen die Frage: „Warum ist das bei uns nicht möglich?“

Die *Gewissenhaftigkeit* ist bei Herbert Woratschek variabel ausgeprägt. Wenn es um seine Schwerpunkte und ihm Wichtiges geht, plant er überaus sorgfältig und agiert mit hoher Kompetenz effektiv, zügig und erfolgsorientiert.

Ansonsten lassen Selbstorganisation und Zeitmanagement manchmal etwas zu wünschen übrig. Nicht selten verschiebt und verdrängt er ungeliebte Aufgaben. Böse Zungen unterstellen ihm gar den Ausspruch: „Was juckt es die Eiche, wenn sich die Wildsau an

ihr reibt.“ Herbert Woratschek verändert intern zuweilen kurzfristig Termine, er ist häufig schwer zu erreichen und manchmal gar für kurze Zeit „verschollen“. Deshalb heißt die Devise: Dranbleiben, dann erreicht man ihn schon.

Allerdings sei erwähnt, dass sich dieses wechselhafte Verhalten seit seiner Amtszeit als erfolgreicher Dekan auf dem Weg zum „Elder Statesman“ immer weniger beobachten lässt.

Beim vierten Faktor *Neurotizismus* geht es um emotionale Stabilität und Belastbarkeit – Merkmale, die bei Herbert Woratschek stark ausgeprägt sind. Er begegnet den Fährnissen des Lebens in aller Regel optimistisch und ungezwungen, ruhig und kontrolliert. Die Arbeit ist ihm mehr Lust als Last, so dass ihn auch ein Krankenhausaufenthalt nicht daran hindert, aktuelle Projekte weiter voranzutreiben. Er kämpft zäh und unbeeindruckt für seine Belange und liegt bei der Auswahl seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fast immer richtig.

Doch trotz großer Stressresistenz ist Herbert Woratschek auch reizbar und verletzlich. Das überspielt er zwar nach außen, im Innenbereich wird es aber deutlich. Die schmale Palette ihn störender Misslichkeiten beginnt mit ungeliebten administrativen Zeitfressern und reicht über die Nicht-Erfüllung terminierter Aufträge bis zur fehlerhaften Schreibung seines Familiennamens – mit „ck“ statt richtig mit „k“.

Ergänzend sei angemerkt, dass er einen Test entwickelt hat, mit dem er die Belastbarkeit und emotionale Stabilität seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter misst: Dieser besteht in dem äußerst kurzfristig erteilten Auftrag, seine Lehrveranstaltung zu vertreten.

Mit der *Offenheit* schließt sich der Kreis der Big Five. Die Pole des Merkmals sind Offenheit für Erfahrungen vs. Einseitigkeit, Verharren im Vertrauten, Desinteresse am Neuen.

Herbert Woratschek begegnet uns als kreativer, neugieriger Wissenschaftler und akademischer Lehrer, der gute Ideen schnell erkennt, Neues erfindet, ausprobiert und fördert. Die besten Einfälle hat er angeblich unter der Dusche. Sehr beeindruckend, wie schnell er die Sportökonomie als wissenschaftlich „ungemahte Wies'n“ (bayrisch) erkannt und sich hier international führend positioniert hat. Im Merkmal Offenheit gründen auch seine Bestrebungen, Theorie und Praxis zu verbinden; das hat er in zahlreichen Projekten realisiert.

Herbert Woratscheks Offenheit und Neugier stecken an, sie motivieren und begeistern Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diesen gewährt er großen Freiraum zum selbstständigen wissenschaftlichen Arbeiten und öffnet ihnen Wege in die internationale akademische Welt. Wenn dabei Probleme und Krisen aufscheinen, steht er ihnen in großer Loyalität bei – die erwartet er allerdings auch von den Geförderten.

Schließlich sei darauf hingewiesen, dass seine Aufgeschlossenheit für Neues ihn nicht dazu verführt, leichtfertig Bewährtes aufzugeben. Hat er sich aber für eine neue Sache entschieden, dann verfolgt er sie mit Herzblut.

Nachdem wir den Wissenschaftler und Hochschullehrer kennengelernt haben, sind abrundend noch einige *private Facetten* zu beleuchten.

Herbert Woratscheks akademischer Lebensweg verlief nicht geradlinig. Nach dem Abitur absolvierte er eine dreieinhalbjährige kaufmännische Lehre, war dann mehrere Jahre in einem mittelständischen Unternehmen tätig und stieg dort auch auf. Als er die Beschränktheit seiner Berufschancen erkannte, entschied er sich für das Studium der Wirtschaftswissenschaften und hatte parallel für dessen Finanzierung zu sorgen. Dabei trat sein unternehmerisches Talent zutage, denn u. a. gründete er noch als Student ein wirtschaftswissenschaftliches Repetitorium, das examensnahe Studierende auf die Diplomprüfung vorbereitete. Nach dem Examen hat er das Unternehmen mit Gewinn verkauft und unmittelbar anschließend als Spätberufener zielstrebig seine akademische Karriere vorangetrieben. Der harte Weg hat ihm Bodenhaftung gegeben, aber auch manche Entbehrung aufgebürdet.

Die Bodenhaftung begegnet uns zum einen in seiner Bescheidenheit, der Standesdünkel fremd sind und Geld nicht besonders wichtig ist, zum anderen in seiner humanen, liberalen Gesinnung. Humorvoll pflegt er Geselligkeit und nimmt als primus inter pares mit Freude an den Feiern und Ausflügen des Lehrstuhls teil, die ihm sehr wichtig sind.

Darüber hinaus ist Herbert Woratschek immer noch dabei, die erlittenen Entbehrungen zu kompensieren. Zum einen hat er eine späte Liebe zum Sport entwickelt: Leidenschaft für den Skilauf, aber auch Boxtraining und Fitnessaktivitäten stehen hoch im Kurs. Zum anderen sind bei ihm große Fortschritte als Gourmet zu beobachten, in Bezug auf Wein und Austern gilt er gar als Connaisseur. Und drittens schließlich favorisiert er musikalisch das Werk Richard Wagners, an dem auch er in Bayreuth nicht vorbeigekommen ist.

Wer, wie ich, das Glück hat, Herbert Woratschek zum Freund zu haben, der erfährt eine große Bereicherung seines Lebens. Sie ergibt sich einerseits aus vielen gemeinsamen beruflichen Erlebnissen sowie über Sport, Reisen und kulturellen Interessen. Andererseits kommt sie insbesondere dann zum Tragen, wenn es um ernste, das Leben grundständig betreffende Situationen geht. Hier steht er immer hilfsbereit, zuverlässig, großzügig und loyal zur Seite.

Inhaltsverzeichnis

Teil I: Generelle Perspektive

Zukünftige Entwicklungen des Dienstleistungsmanagements	3
Michael Kleinaltenkamp	
Die Dienstleistungsbranche im Wandel: Netzwerkorientierung und Digitalisierung in ausgewählten Dienstleistungsbranchen	17
Tim Ströbel, Christian Durchholz und Christopher Maier	
Extending the Sport Value Framework for Spectator Experience Design	33
Juergen Gnoth	
Europe in the Global Platform Economy	51
Thorsten Posselt, Sebastian Haugk, and Riad Bourayou	
Blut: Auch ein Thema der Bayreuther Sportökonomie?	65
Walter Schmidt	

Teil II: Theoretische Perspektive

Calling for a Multisensory Perspective on Customer Service Co-creation	77
Sabine Fliess, Stefan Dyck, and Maarten Volkers	
Einzelhandelsgutachten sind eine schwierige Dienstleistung	105
Lothar Müller-Hagedorn	
Die Adaptive Kapazität von Service-Ökosystemen	127
Helge Löbler	
Engagement Platforms in Social Entrepreneurial Ecosystems	153
Julia A. Fehrer, Jonathan J. Baker, and Roderick J. Brodie	

Teil III: Funktionale Perspektive

Das Management negativer Kundenemotionen im Rahmen der Dienstleistungserstellung 175

Marion Büttgen, Stephanie Haager und Daniel Preuninger

Mulmige Gefühle und unheimliche Produkte und Dienstleistungen 195

Andrea Gröppel-Klein und Kevin Krause

Customer Misbehavior Perception from the Other Customers' Perspective. 219

Martin Benkenstein and Katja Rummelhagen

„Stop till you shop“: Die Vor- und Nachteile von Unterbrechungen im Kaufprozess bei Services 241

Regina Schreder und Claas Christian Germelmann

Sortimentsplanung in Handelsunternehmungen unter Berücksichtigung der Filialisierung und Regionalisierung 253

Hans Corsten und Benedikt Kasper

Dienstleistungsprogramme in Zeiten der Digitalisierung 277

Thomas Spengler, Tobias Volkmer und Sebastian Herzog

Internationalization of Professional Football Clubs: The Case of German Bundesliga and China 301

Chris Horbel, Bastian Popp, and Michael Peter

Positionierungsstrategien für Teamsportmarken auf internationalen Märkten 311

Sebastian Uhrich und Kim Uhlendorf

Kundenseitige Wertschöpfungsaktivitäten in direkten persönlichen Dienstleistungsinteraktionen 335

Jennifer Hendricks und Gertrud Schmitz

Co-creation und Wertorientierung im Verkauf 371

Frank Jacob, Kea Hartwig und Nicole Bulawa

Zur Glaubwürdigkeit von Umweltaudits: Spieltheoretische Untersuchung und experimentelle Evidenz 387

Maximilian V. Reimer und Heike Y. Schenk-Mathes

Teil IV: Institutionelle Perspektive

Kundenzufriedenheit in Zeiten von Omni-Channel-Retailing und digitalen Ökosystemen 409

Bastian Popp

Preispräsentation im Handel	435
Stefan Roth	
Contingent Valuation Measurement for Staging the Olympic Games: The Failed Bid to Host the 2018 Winter Games in Munich	461
Holger Preuss, Jörg Königstorfer, and Till Dannewald	
American and European Sport Governance: Differences, Commonalities, and the Future	479
B. David Ridpath	
The Business-to-Business Customer Experience: An Aggregated Company Experience Based on Multiple Department and Employee Journeys	499
Jens Högrevé and Hannes Fleischer	
Sektorspezifische Dienstleistungsforschung: Der Nonprofit-Sektor	519
Bernd Helmig und Simon Thimmel	
Reconceptualising Stakeholder Importance: An Empirical Test in the Not-for-Profit Context	537
Lorn Sheehan and Angelo Prezenza	
Can Sport Events “Service” Sport Participation?	557
Marijke Taks	
Das Management von Medienunternehmen im Wandel	571
Reinhard E. Kunz und Nicola Kleer	
Donor Upgrading Strategies: Deepening Nonprofit Organizations Relationships with Donors	593
Christian Scherhag, Silke Boenigk, and Meikel Soliman	
Teil V: Technologische Perspektive	
Schließen neue Technologien am POS die Servicelücken des stationären Modehandels? Anwendung eines modifizierten ISL-Ansatzes auf Basis des Kano-Modells	617
Daniel Baier, Xuan Anh Nguyen und Alexandra Rese	
Wirkung von mobilen Apps im Lebensmitteleinzelhandel auf die Kundenloyalität	635
Ines Beeck, Heike Kriegesmann und Waldemar Toporowski	
Shopping Apps: Servicefunktionen im Branchenvergleich	655
Stephan Zielke und Kathrin Sinemus	

Conversational Agents in Healthcare: Where Are We Going?	677
Florian von Wangenheim and Julian Ventouris	
Die Bedeutung von Technologien in der Dienstleistungsmarketingforschung: Neue Chancen und Herausforderungen am Beispiel der Sharing Economy	699
Christine Auer, Silke Bartsch und Anton Meyer	
Teil VI: Rechtliche Perspektive	
Kartellrechtskonforme Gestaltung der Zentralvermarktung in der Fußball-Bundesliga und UEFA Champions League: Sportökonomische Erkenntnisse dringend erwünscht!	719
Peter W. Heermann	
Abschlussprüfung als ein Element der Corporate Governance: Zum Dienstleistungsverhältnis von Aufsichtsrat und Abschlussprüfer.	739
Hans-Joachim Böcking	
Transferzahlungen im Jahresabschluss von Unternehmen des Profisports	755
Roland Euler	
Kundenbindungsprogramme im handelsrechtlichen Jahresabschluss	771
Michael Hommel	
Teil VII: Praktische Perspektive	
Studierende in Bewegung bringen: Interdisziplinäre Impulse zur Bewegungsförderung aus Sicht der Gesundheitswissenschaften des Sports und der Konsumentenverhaltensforschung	793
Susanne Tittlbach und Claas Christian Germelmann	
Service-Learning in der praktischen Umsetzung: Projekt-Seminare an der Universität Bayreuth.	809
Thomas von Lingen	
Markenführung bei Finanzdienstleistungen mit Vertrauenseigenschafts-Dominanz	827
Joachim Böhler	
Sense Making Economy	841
Guido Schafmeister	
Schriftenverzeichnis Prof. Dr. Herbert Woratschek (Stand: 25.09.2019)	845

Autorenverzeichnis

Dr. Christine Auer	Institut für Marketing, Ludwig-Maximilians-Universität München, München, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Daniel Baier	Lehrstuhl für Marketing & Innovation, Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland
Dr. Jonathan J. Baker	Auckland University of Technology, Auckland, Neuseeland
Dr. Silke Bartsch	Institut für Marketing, Ludwig-Maximilians-Universität München, München, Deutschland
Dr. Ines Beeck	Professur für Marketing und Handelsmanagement, Georg-August-Universität Göttingen, Göttingen, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Martin Benkenstein	Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement, Universität Rostock, Rostock, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Hans-Joachim Böcking	Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Wirtschaftsprüfung und Corporate Governance, Goethe-Universität Frankfurt am Main, Frankfurt am Main, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Silke Boenigk	Professur für Management von Öffentlichen, Privaten und Nonprofit Organisationen, Universität Hamburg, Hamburg, Deutschland
Dr. Joachim Böhler	Leiter Strategische Markenführung/Marktforschung bei Union Investment, Frankfurt am Main, Deutschland
Dr. Riad Bourayou	Fraunhofer-Zentrum für Internationales Management und Wissensökonomie, Leipzig, Deutschland
Prof. Dr. Roderick J. Brodie	University of Auckland, Auckland, Neuseeland
Nicole Bulawa	Lehrstuhl für Marketing, ESCP Europe Wirtschaftshochschule Berlin, Berlin, Deutschland

Univ.-Prof. Dr. Marion Büttgen	Lehrstuhl für Unternehmensführung, Universität Hohenheim, Stuttgart, Deutschland
Univ.-Prof. (em.) Dr. Hans Corsten	Ehem. Lehrstuhl für Produktionswirtschaft, Technische Universität Kaiserslautern, Kaiserslautern, Deutschland
Prof. Dr. Till Dannewald	Business Analytics/Business Intelligence, Hochschule RheinMain, Wiesbaden, Deutschland
Dr. Christian Durchholz Stefan Dyck	Bbg Betriebsberatungs GmbH, Bayreuth, Deutschland Douglas-Stiftungslehrstuhl für Dienstleistungsmanagement, FernUniversität in Hagen, Hagen, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Roland Euler	Lehrstuhl für Betriebliche Steuerlehre, Universität Mainz, Mainz, Deutschland
Dr. Julia A. Fehrer	Lehrstuhl für Marketing & Dienstleistungsmanagement, Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland; University of Auckland, Auckland, Neuseeland
Hannes Fleischer	Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Ingolstadt, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Sabine Fließ	Douglas-Stiftungslehrstuhl für Dienstleistungsmanagement, FernUniversität in Hagen, Hagen, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Claas Christian Germelmann	Lehrstuhl für Marketing & Konsumentenverhalten, Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland
Prof. Dr. Jürgen Gnoth	University of Otago, Dunedin, Neuseeland
Univ.-Prof. Dr. Andrea Gröppel-Klein	Institut für Konsum- und Verhaltensforschung, Universität des Saarlandes, Saarbrücken, Deutschland
Dr. Stephanie Haager	Lehrstuhl für Unternehmensführung, Universität Hohenheim, Stuttgart, Deutschland
Kea Hartwig	Lehrstuhl für Marketing, ESCP Europe Wirtschaftshochschule Berlin, Berlin, Deutschland
Dr. Sebastian Haugk	Fraunhofer-Zentrum für Internationales Management und Wissensökonomie, Leipzig, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Peter W. Heermann	Lehrstuhl für Bürgerliches Recht, Handels- und Wirtschaftsrecht, Rechtsvergleichung und Sportrecht, Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Bernd Helmig	Lehrstuhl für Public & Nonprofit Management, Universität Mannheim, Mannheim, Deutschland

Jennifer Hendricks	Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement und Handel, Universität Duisburg-Essen, Duisburg, Deutschland
Sebastian Herzog	Lehrstuhl für Unternehmensführung und Organisation, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Magdeburg, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Jens Högreve	Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Ingolstadt, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Michael Hommel	Lehrstuhl für Wirtschaftsprüfung und Rechnungslegung, Goethe-Universität Frankfurt am Main, Frankfurt am Main, Deutschland
Assoc. Prof. Dr. Chris Horbel	Norwegian School of Sport Sciences, Oslo, Norwegen
Prof. Dr. Frank Jacob	Lehrstuhl für Marketing, ESCP Europe Wirtschaftshochschule Berlin, Berlin, Deutschland
Dr. Benedikt Kasper	Ehem. Lehrstuhl für Produktionswirtschaft, Technische Universität Kaiserslautern, Kaiserslautern, Deutschland
Nicola Kleer	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät Media and Technology Management, Universität zu Köln, Köln, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. Michael Kleinaltenkamp	Marketing Department, Freie Universität Berlin, Berlin, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Jörg Königstorfer	Lehrstuhl für Sport- und Gesundheitsmanagement, Technische Universität München, München, Deutschland
Kevin Krause	Institut für Konsum- und Verhaltensforschung, Universität des Saarlandes, Saarbrücken, Deutschland
Heike Kriegesmann	Georg-August-Universität Göttingen, Göttingen, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Reinhard E. Kunz	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät Media and Technology Management, Universität zu Köln, Köln, Deutschland
Dr. Thomas von Lingen	Dangelmayer & Seemann, Niedernhausen, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Helge Löbler	Lehrstuhl für Marketing, Universität Leipzig, Leipzig, Deutschland
Dr. Christopher Maier	Leoni AG, Nürnberg, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Anton Meyer	Institut für Marketing, Ludwig-Maximilians-Universität München, München, Deutschland
Univ.-Prof. (em.) Dr. Lothar Müller-Hagedorn	Ehem. Direktor des Instituts für Handelsforschung, Universität zu Köln, Köln, Deutschland

Xuan Anh Nguyen	Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland
Michael Peter	Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Bastian Popp	Institut für Handel & Internationales Marketing, Universität des Saarlandes, Saarbrücken, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Thorsten Posselt	Fraunhofer-Zentrum für Internationales Management und Wissensökonomie, Leipzig, Deutschland
Prof. Dr. Angelo Presenza	Università degli Studi del Molise, Campobass, Italien
Daniel Preuninger	Ehem. Lehrstuhl für Unternehmensführung, Universität Hohenheim, Stuttgart, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Holger Preuß	Institut für Sportwissenschaft, Johannes-Gutenberg-Universität Mainz, Mainz, Deutschland
Maximilian V. Reimer	Abteilung für Betriebswirtschaftslehre und Betriebliche Umweltökonomie, Technische Universität Clausthal, Clausthal-Zellerfeld, Deutschland
PD Dr. Alexandra Rese	Lehrstuhl für Marketing & Innovation, Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland
Assoc. Prof. Dr. B. David Ridpath	Ohio University, Athens, USA
Univ.-Prof. Dr. Stefan Roth	Lehrstuhl für Marketing, Technische Universität Kaiserslautern, Kaiserslautern, Deutschland
Dr. Katja Rummelhagen	Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement, Universität Rostock, Rostock, Deutschland
Dr. Guido Schafmeister	Sport Management Academy Bayreuth, Bayreuth, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Heike Y. Schenk-Mathes	Abteilung für Betriebswirtschaftslehre und Betriebliche Umweltökonomie, Technische Universität Clausthal, Clausthal-Zellerfeld, Deutschland
Dr. Christian Scherhag	Hamburg Aviation, Hamburg, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Walter Schmidt	Lehrstuhl für Sportmedizin/Sportphysiologie, Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Gertrud Schmitz	Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement und Handel, Universität Duisburg-Essen, Duisburg, Deutschland
Regina Schreder	Lehrstuhl für Marketing & Konsumentenverhalten, Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland
Prof. Dr. Lorn Sheehan	Dalhousie University, Halifax, Kanada
Kathrin Sinemus	Walbusch-Stiftungslehrstuhl für Multi-Channel-Management, Bergische Universität Wuppertal, Wuppertal, Deutschland

Meikel Soliman	Professur für Management von Öffentlichen, Privaten und Nonprofit Organisationen, Universität Hamburg, Hamburg, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Thomas Spengler	Lehrstuhl für Unternehmensführung und Organisation, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Magdeburg, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Tim Ströbel	Lehrstuhl für Marketing und Sportmanagement, Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland
Prof. Dr. Marijke Taks	University of Ottawa, Ottawa, Kanada
Simon Thimmel	Lehrstuhl für Public & Nonprofit Management, Universität Mannheim, Mannheim, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Susanne Tittlbach	Lehrstuhl für Sozial- und Gesundheitswissenschaften des Sports, Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Waldemar Toporowski	Professur für Marketing und Handelsmanagement, Georg-August-Universität Göttingen, Göttingen, Deutschland
Kim Uhlendorf	Deutsche Sporthochschule Köln, Köln, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Sebastian Uhrich	Abteilung Sportbetriebswirtschaftslehre, Deutsche Sporthochschule Köln, Köln, Deutschland
Julian Ventouris	Universität St. Gallen, St. Gallen, Schweiz
Maarten Volkers	Douglas-Stiftungslehrstuhl für Dienstleistungsmanagement, FernUniversität in Hagen, Hagen, Deutschland
Tobias Volkmer	Lehrstuhl für Unternehmensführung und Organisation, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Magdeburg, Deutschland
Univ.-Prof. Dr. Florian von Wangenheim	Professur für Technologiemarketing, Eidgenössische Technische Hochschule Zürich, Zürich, Schweiz
Univ.-Prof. Dr. Stephan Zielke	Walbusch-Stiftungslehrstuhl für Multi-Channel-Management, Bergische Universität Wuppertal, Wuppertal, Deutschland
Univ.-Prof. (em.) Dr. Klaus Zieschang	Ehem. Lehrstuhl für Sportwissenschaft I, Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland

Teil I

Generelle Perspektive



Zukünftige Entwicklungen des Dienstleistungsmanagements

Michael Kleinaltenkamp

Inhaltsverzeichnis

1	Die Dienstleistungswirtschaft als weltweit dominanter Wirtschaftssektor im 21. Jahrhundert	4
2	Chancen und Herausforderungen der vereinfachten und kostengünstigen Koordination des Ressourcenzugangs.	6
2.1	Auf dem Weg in die „Access Economy“	6
2.2	Senkung der Koordinationskosten	8
2.3	Auswirkungen auf die Ressourcennutzung	8
2.4	Alternativen zukünftiger Strukturen des Eigentums an Ressourcen	9
3	Chancen und Herausforderungen neuer Formen der Rechtesicherung und des Rechtstransfers	10
4	Chancen und Herausforderungen der Reduktion von (Personal-)Kosten durch Einsatz neuer Technologien	11
5	Chancen und Herausforderungen neuer Dienstleistungsangebote durch Datennutzung	13
6	Chancen und Herausforderungen zukünftiger Dienstleistungsangebote rund um die Datennutzung	14
7	Zusammenfassung	15
	Literatur	15

M. Kleinaltenkamp (✉)
Marketing Department,
Freie Universität Berlin, Berlin, Deutschland
E-Mail: michael.kleinaltenkamp@fu-berlin.de

1 Die Dienstleistungswirtschaft als weltweit dominanter Wirtschaftssektor im 21. Jahrhundert

Der Übergang von der Industriegesellschaft hin zur Dienstleistungsgesellschaft scheint zumindest in den entwickelten Volkswirtschaften abgeschlossen. Wurde etwa die Nettowertschöpfung in der Bundesrepublik Deutschland in den 1960er Jahren in der Spitze noch zu 60 % vom produzierenden Gewerbe erwirtschaftet, war die Zeit danach bis hinein in die 2010er Jahre durch einen stetigen Anstieg der Bedeutung des Dienstleistungssektors geprägt. Das hat sich nicht zuletzt in dem seitdem kontinuierlich steigenden Anteil der dort beschäftigten Personen niedergeschlagen, der in Abb. 1 dargestellt ist. Mittlerweile sind in Deutschland drei Viertel aller Erwerbstätigen im Dienstleistungssektor beschäftigt, der die Bereiche Unternehmensdienstleistungen, Informations- und Kommunikationsdienste, öffentliche Dienste, Erziehung und Gesundheit, Finanzierung und Versicherung sowie Handel, Gastgewerbe und Verkehr umfasst.

Berücksichtigt man zudem, dass nur gut 50 % der Beschäftigten im produzierenden Gewerbe in der Fertigung im engeren Sinn beschäftigt sind, während ca. 27 %

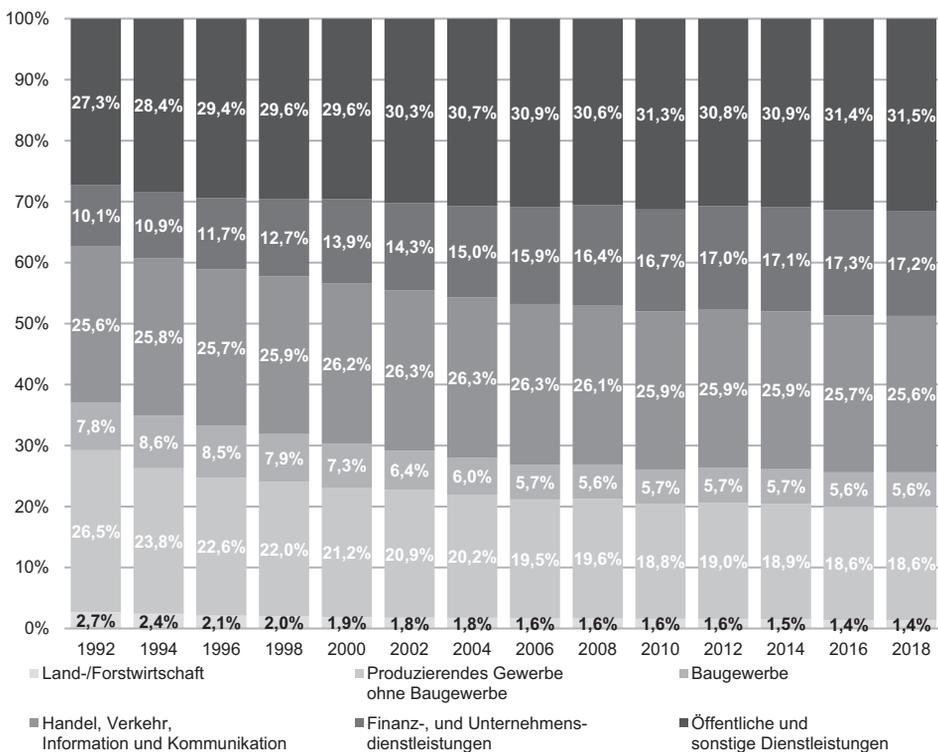


Abb. 1 Anteil der Erwerbstätigen nach Wirtschaftsbereichen in Deutschland 1992–2018 (Statistisches Bundesamt 2019)

für die Erbringung so genannter „Primärer Dienste“ wie Verwaltung und Rechnungswesen, Einkauf, Verkauf, Vertrieb und Verkehr, Lager sowie Sicherheit und Reinigung und etwa 18 % für die Erstellung so genannter „Sekundärer Dienste“ wie Leitung und Organisation, Forschung und Entwicklung sowie sonstiger technischer Dienste, zuständig sind (Eickelpasch 2014, S. 762), bedeutet das, dass über den eigentlichen Dienstleistungsbereich hinaus auch im verarbeitenden Gewerbe vielfältigste Dienstleistungen entweder intern erbracht oder extern vermarktet werden. Diese werden jedoch dem Dienstleistungssektor in der volkswirtschaftlichen Statistik gar nicht zugerechnet. Die Bedeutung der Dienstleistungen ist damit also noch größer als es in der amtlichen Statistik aus der Differenzierung der drei Sektoren „Land- und Forstwirtschaft“, „Verarbeitendes Gewerbe“ und „Dienstleistungen“ hervorgeht.

Allerdings ist seit Beginn der 2010er Jahre in den wirtschaftlich bedeutendsten Ländern – mit der Ausnahme von China – ein gewisser Stillstand dieser Entwicklung zu beobachten. So schwankte der Anteil des Dienstleistungssektors an der Bruttowertschöpfung sowie der Beschäftigung in den Jahren 2010 bis 2017 in der USA zwischen 75,5 und 77,0 % bzw. 79,4 und 79,9 %, in Großbritannien zwischen 70,0 und 71,3 % bzw. 79,6 und 80,6 %, in Frankreich zwischen 70,1 und 70,6 % bzw. 74,8 und 76,9 %, in Japan zwischen 68,8 und 71,6 % bzw. 69,9 und 71,3 % und in Deutschland zwischen 68,0 und 69,2 % bzw. 73,8 und 74,5 % (Statistisches Bundesamt 2019). Die aktuellen volkswirtschaftlichen Daten vermitteln somit den Eindruck, dass sich in dieser Hinsicht weltweit mittlerweile eine neue Wirtschaftsstruktur herausgebildet hat, in der neben der wirtschaftlich gesehen wenig bedeutsamen Agrarwirtschaft nur noch ein kleiner Teil des Wirtschaftsgeschehens (zwischen 20 und 25 %) durch das verarbeitende Gewerbe repräsentiert wird, während der Dienstleistungssektor den bei weitem dominierenden Bereich ausmacht. Dieser Zustand wird sich, wenn China, wie es die volkswirtschaftlichen Daten anzeigen, in dieser Hinsicht in Kürze nachgefolgt sein wird, noch weiter verfestigen.

Dabei scheint es, dass sich weltweit zudem eine neue regionale Struktur herausgebildet hat. Sie zeichnet sich dadurch aus, dass es eine Arbeitsteilung gibt zwischen Ländern wie z. B. Deutschland, Japan und Russland auf der einen Seite, in denen die industrielle Fertigung relativ größere Anteile am Wirtschaftsgeschehen innehat, während auf der andere Seite Staaten wie die USA, Großbritannien oder die Niederlande sich stärker der Erbringung von Dienstleistungen widmen. Auch wenn es also solche Unterschiede zwischen Ländern und Regionen gibt, die zu großen Teilen auf unternehmerische und industriepolitische Schwerpunktsetzungen zurückzuführen sind, die im Verlauf des 20. Jahrhunderts getroffen wurden, scheint das Industriezeitalter als solches der Vergangenheit anzugehören. Dienstleistungen und damit auch Dienstleistungsmanagement stellen somit schon lange nicht mehr einen Ausnahmehereich der Wirtschaft und des Managements dar, sie bilden vielmehr ihren modernen Kern und repräsentieren den in jeder Hinsicht dominierenden Bereich.

Wenn die Zukunft des Dienstleistungsmanagements also nicht, wie in den letzten Jahrzehnten, darin liegt, dass es ein Mehr an Dienstleistungen geben wird, sei es, weil vor allem im Konsumbereich aufgrund der steigenden verfügbaren Einkommen

zunehmend mehr Personen bestimmte Dienstleistungen in Anspruch nehmen oder weil sich aufgrund des demografischen Wandels eine größere Nachfrage nach bestimmten Dienstleistungen entwickelt hat, oder weil im B2B-Bereich frühere Teile industrieller Wertschöpfungsprozesse im Rahmen der Restrukturierung von Wertschöpfungsprozessen von Dienstleistern übernommen wurden (z. B. Kleinaltenkamp 2007; Eickelpasch 2014), was können dann zukünftige Tendenzen des Dienstleistungsmanagements sein? Vor dem Hintergrund der zuvor dargestellten Entwicklungen ist davon auszugehen, dass sich diese Veränderungen in der Zukunft innerhalb des Dienstleistungssektors selbst vollziehen werden und die Art und Weise betreffen, wie Dienstleistungen erstellt und vermarktet werden. Diese Veränderungen sollen im Folgenden anhand der Chancen und Herausforderungen erläutert werden, die sich voraussichtlich für verschiedene Teilbereiche des Dienstleistungsmanagements ergeben werden. Sie betreffen die vereinfachte und kostengünstige Koordination des Ressourcenzugangs, neue Formen der Rechtesicherung und des Rechtstransfers, die Reduktion von (Personal-)Kosten durch Einsatz neuer Technologien, die Entwicklung neuer Dienstleistungsangebote, die sich durch eine vermehrte und vereinfachte Datennutzung ergeben, und schließlich die Entwicklung neuer Dienstleistungsangebote rund um die dienstleistungsbezogene Datennutzung selbst.

2 Chancen und Herausforderungen der vereinfachten und kostengünstigen Koordination des Ressourcenzugangs

2.1 Auf dem Weg in die „Access Economy“

Ein erster Bereich, in dem wesentliche Änderungen zu erwarten sind, ist die Organisation und die Koordination des Zugangs zu den materiellen oder immateriellen Ressourcen, die Anbieter im Rahmen der Dienstleistungserstellung zur Verfügung stellen und welche die Kunden nutzen (dürfen), ohne dass sie daran Eigentum erwerben (müssen) (z. B. Lovelock und Gummesson 2004; Wittkowski et al. 2013). Dienstleistungstransaktionen sind somit immer mit einem Austausch von Verfügungsrechten verbunden, der für die beteiligten Seiten jeweils auch zu einer Verdünnung der ihnen zugeschriebenen Verfügungsrechte führt (Haase und Kleinaltenkamp 2011). Das heißt, während der Nutzungsdauer übertragen die Dienstleistungsanbieter, wenn sie selbst Eigentümer der betreffenden Ressourcen sind, bestimmte Nutzungsrechte an die Kunden – zum Beispiel, wenn eine Autovermietung ein Auto an einen Kunden vermietet oder ein Sportveranstalter dem Publikum für eine Sportveranstaltung Zugang zu einer Arena gewährt. Hierfür müssen die Anbieter den Kunden zeitlich befristete Zugangs- und Nutzungsrechte zugestehen, die ihre eigenen Eigentumsrechte zumindest zeitweise beschränken. Gleichzeitig müssen die Kunden persönlich oder durch die ihnen gehörenden Objekte an der Erstellung der Dienstleistungen mitwirken, wodurch wiederum deren Eigentumsrechte und/oder deren freie Verfügung über ihre Zeit ebenfalls – zumindest in Teilen – beschränkt wird. Konsequenterweise beinhaltet jedes Angebot und jede Erstellung von

Dienstleistungen immer auch die Notwendigkeit, die betreffenden Rechte der beteiligten Akteure und den Rechtetausch sicherzustellen und mögliche negative Folgen der Tatsache, dass mehrere Akteure Rechte an einer Ressource haben, zu vermeiden.

Dabei sind die betreffenden Zusammenhänge in vielen Bereichen oft viel komplizierter als sie von außen gemeinhin erscheinen und von den Dienstleistungskunden wahrgenommen werden. So ist nämlich ein Dienstleistungsanbieter vielfach gar nicht selbst Eigentümer der Ressourcen, mit deren Hilfe eine Dienstleistung erstellt wird. Eine Flugreise mag als ein anschauliches Beispiel dienen:

- Etwa ein Drittel aller Flugzeuge wird von Leasingfirmen gekauft und an die betreffenden Airlines verleast (Spero und Rennison 2019). In vielen Fällen fliegen Kunden also in Flugzeugen, die nicht den Unternehmen gehören, die das Ticket ausgestellt haben. Darüber hinaus werden oftmals auch in Form eines so genannten „Wet leasing“ sowohl Maschinen als auch das Personal, das an Board tätig ist, von anderen Airlines geleast. In diesen Fällen besteht also noch nicht einmal ein direktes Arbeitsverhältnis zwischen der Airline und den an der Dienstleistungserstellung beteiligten Personalressourcen.
- Rolls-Royce, einer der großen, weltweit agierenden Hersteller von Flugzeugturbinen vermarktet etwa 70 % der vom ihm angebotenen Turbinen im Rahmen des so genannten „Corporate Care[®]“-Programms (Friedrich 2016). In dessen Rahmen wird ein vollständiger Motor- und Zubehörtauschservice auf der Basis von festen Kosten pro Flugstunde erbracht. Dies ermöglicht es den Airlines, nicht nur die betreffenden Kosten mit großer Genauigkeit zu prognostizieren und das Wartungskostenrisiko zu minimieren. Sie müssen zudem keine Lagerbestände an Motoren und Zubehör vorhalten, wodurch die Kapitalbindung deutlich reduziert wird. Um diesen Service gewähren zu können, müssen die Airlines Rolls-Royce nicht nur eine Fernüberwachung der Triebwerke ermöglichen, durch die das Unternehmen Zugang zu entsprechenden Daten über den Zustand der Turbinen erhält. Ebenso sind gegebenenfalls Eingriffe in den Betriebsablauf notwendig, etwa bei abzusehenden Notfällen, oder es muss ein Zugang zu den Triebwerken bzw. ihr Ausbau ermöglicht werden, um Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten durchzuführen.
- Alle Dienste, die an den jeweiligen Flughäfen erbracht werden, wie etwa der Check-in-Prozess, das Ein- und Ausladen des Gepäcks, das Betanken der Maschinen usw., werden in aller Regel wiederum von durch die Flughäfen beauftragte Dienstleister erbracht, mit denen die Dienstleistungskunden in keiner direkten Vertragsbeziehung stehen.

Beim Kauf eines Tickets erwirbt ein Fluggast also eine Vielzahl von Rechten, die es ihm erlauben und ermöglichen, zeitlich befristet auf die Ressourcen der betreffenden Unternehmen, welche an der Erstellung der zahlreichen Dienstleistungsprozesse direkt oder indirekt mitwirken, zugreifen zu dürfen.

Dieser Zugang zu den Ressourcen muss räumlich, zeitlich und rechtlich koordiniert und abgestimmt werden. Das bedeutet, dass ein Informationsaustausch stattfinden muss,

durch den geklärt wird, wer oder was sich wann und wo befinden wird bzw. sich zu befinden hat und wer die betreffenden Ressourcen jeweils in welcher Form nutzen darf. Die betreffenden Informationen werden dabei auf vielfältigste Art und Weise zwischen den beteiligten Partnern ausgetauscht: Durch persönliche oder schriftliche Kommunikation, durch Gespräche, Briefe, Telefonate, E-Mails, Anzeigen usw.

2.2 Senkung der Koordinationskosten

Es ist unmittelbar einsichtig, dass die Komplexität der betreffenden Abstimmungsprozesse die Höhe der Koordinationskosten bestimmt, die dadurch verursacht werden. Hier kann allerdings in der jüngeren Vergangenheit beobachtet werden, dass diese Kosten der Koordination sowie des Rechtetauschs und der Rechteabsicherung durch den Einsatz moderner Informationstechnologien (IT) immer weiter gesenkt wurden und werden, so dass sowohl der parallele als auch der sequenzielle Zugang zu bzw. Zugriff auf die betreffenden Ressourcen immer mehr vereinfacht, zeitlich verkürzt und letztlich effizienter und für die Kunden komfortabler gestaltet werden kann. Ein markantes Beispiel stellen die aktuell immer mehr an Bedeutung gewinnenden Car- oder Bike-Sharing-Dienste dar, die ohne die Digitalisierung der betreffenden Buchungs-, Reservierungs- und Bezahlvorgänge weder effektiv noch effizient hätten realisiert werden können. In ähnlicher Weise werden zukünftig im Zuge der weiteren Verbreitung von Anwendungen der so genannten „Industrie 4.0“ bzw. des „Internet of Things“ (IoT) Fertigungseinrichtungen wie Maschinen, Roboter, aber auch Werkstücke und Werkzeuge über eine weltweite Informationsinfrastruktur sowohl über funktionale Grenzen (z. B. Fertigung, Beschaffung, Supply Chain Management und Vertrieb), Unternehmensgrenzen (z. B. Hersteller, Vertriebsmitarbeiter und Endnutzer) als auch über geografische Grenzen hinweg miteinander kommunizieren. Dadurch kann die Koordination der Erbringung der betreffenden Dienstleistungen ebenfalls drastisch vereinfacht und kostengünstiger gestaltet werden.

Dabei ist zudem abzusehen, dass es durch die zunehmende Verbreitung von Plattform-Technologien zukünftig noch einfacher werden wird, die Anbieter und Nutzer von Ressourcen aller Art kostengünstig und gleichzeitig komfortabel miteinander zu verknüpfen. Dies wird vielfältige Möglichkeiten für die Entstehung neuer bzw. die Umgestaltung bestehender Dienstleistungsangebote bieten, auch und nicht zuletzt im Consumer-to-Consumer-Bereich (C2C) (Fehrer et al. 2018).

2.3 Auswirkungen auf die Ressourcennutzung

Tendenziell ermöglichen die durch den Einsatz von IT verursachten Senkungen von Koordinationskosten eine effizientere Nutzung von Ressourcen. Gleichzeitig erlauben es solche Geschäftsmodelle vielen Menschen zu konsumieren und dabei ihre Bedürfnisse, Werte und Lebensstile durch „Teilen“ und „Zugang“ anstatt durch „Eigentum“ zu

befriedigen. Deshalb sehen viele Menschen diese Praxis der gemeinsamen Ressourcennutzung, speziell bei einer nicht-kommerziellen Ausrichtung, als einen Weg an, gemeinschaftsfördernde und soziale Werte auszudrücken und ihr diesbezügliches Selbstbild zu stärken. Teilweise werden durch solche Formen der „Sharing Economy“ auch alte konsumorientierte Verhaltensweisen in eine ansprechendere Botschaft verpackt, während Eigentum seine Bedeutung als identitätsstiftendes Element verliert. Im Gegenzug sind zunehmend Ausprägungen einer „Psychological Ownership“ (z. B. Pierce et al. 2001) zu erkennen, die sich auf die betreffenden Ressourcen eines Anbieters, etwa das Auto eines Car-Sharing-Anbieters, bezieht. Das bedeutet, dass die Nutzer das Gefühl entwickeln bzw. haben, dass ihnen das entsprechende Objekt – oder Teile davon – gehören, obwohl sie gar nicht die rechtlichen Eigentümer sind. Da eine solche „Psychological Ownership“ positive Auswirkungen auf den Wert einer in Anspruch genommenen Dienstleistung und in der Folge auf die Zufriedenheit der Kunden sowie deren Verhaltensintentionen in Bezug auf Loyalität und Weiterempfehlungsbereitschaft hat (Kleinaltenkamp et al. 2018), sollten Anbieter von Dienstleistungen im Zuge einer weiteren Verbreitung von zugangsbasierten Dienstleistungsangeboten vermehrt Maßnahmen ergreifen, um die „Psychological Ownership“ ihrer Kunden zu erhöhen.

Die mit der Verbreitung von Plattform-Technologien einhergehende Ausdifferenzierung des Marktsystems führt allerdings speziell bei kommerziell ausgerichteten Geschäftsmodellen auch zu einem stärker spekulativ ausgerichteten Investitionsverhalten in Bezug auf Vermögenswerte wie Immobilien, Autos, Motor- und Fahrräder usw. Zudem werden im Rahmen der Erbringung der betreffenden Dienstleistungen zunehmend weitere Kleinunternehmer einbezogen, welche diese Vermögenswerte verwalten. Die Unsicherheit über die zukünftige Nachfrage und die Marktentwicklung sowie die Logik von Plattform-Geschäftsmodellen („The winner takes it all“) fördert dabei tendenziell die Entstehung von Überkapazitäten, wie sie etwa von den in China vielfach anzutreffenden „Bike share graveyards“ eindrucksvoll veranschaulicht werden. Damit geht eine stärkere Ressourcenausbeutung einher, welche die ökologische Nachhaltigkeit der Dienstleistungswirtschaft senken könnte.

Die nachhaltige Ausgestaltung von Wertschöpfungsprozessen ist somit nicht (mehr) nur eine Problematik, der sich das verarbeitende Gewerbe gegenüberstellt, sondern sie stellt, wie es sich etwa auch in den aktuellen Diskussionen um die Auswirkungen des Flugverkehrs auf den Klimawandel oder die Nutzung von Einweggeschirr und -besteck in Fast-Food- und Coffee-Shop-Ketten zeigt, eine Herausforderung für das Dienstleistungsmanagement dar.

2.4 Alternativen zukünftiger Strukturen des Eigentums an Ressourcen

Neben der Problematik einer ressourcenfreundlichen Ausgestaltung zukünftiger Dienstleistungsangebote stellt auch die Frage, wem die Ressourcen, zu denen im Zuge der

Erbringung einer Dienstleistung Zugang gewährt wird, letztlich gehören (sollen), eine wichtige zukünftige Herausforderung für das Dienstleistungsmanagement dar. Denn allein dadurch, dass der Zugang zu Ressourcen vereinfacht wird, wird das Eigentum an den betreffenden Ressourcen ja nicht völlig obsolet. Verschiedenen Szenarien sind denkbar: Erstens könnte es in bestimmten Bereichen zu einer Konzentration von Ressourcen in den Händen weniger einzelner Eigentümer kommen, die dadurch eine entsprechende Machtposition erlangen könnten, welche sie wiederum versuchen könnten, zu ihren Gunsten auszunutzen. Die großen in der Immobilienbranche aktiven Wohnungsgesellschaften und die aktuell beobachtbaren Initiativen zur Deckelung von Mieten oder gar zur Enteignung der Unternehmen können als Beispiele für solche Entwicklungen dienen. In diesen Bereichen sind somit zumindest Tendenzen zu erkennen, als kritisch angesehene Ressourcen stärker in die Hand des Staates zu geben, wie es ja bei den zahlreichen kommunalen Wohnungsbaugesellschaften teilweise schon seit Jahrzehnten der Fall ist.

Eine zweite Lösung könnte in der stärkeren Herausbildung von Genossenschaften liegen, in denen sich verschiedene Personen zum Zweck einer gemeinsamen Ressourcennutzung zusammenschließen und die in vielen Dienstleistungsbereichen wie etwa dem Groß- und Einzelhandel, der Bankenwirtschaft, im Wohnungsbau, der Energieversorgung, im Bildungs- sowie im Gesundheitswesen verbreitet sind. Aus der Perspektive des Eigentums an den betreffenden Ressourcen wird so nicht nur einer zu starken Konzentration vorgebeugt. Gleichzeitig wird durch die gemeinsame Eigentümerschaft und den Ausschluss von Personen, die nicht an einer Genossenschaft beteiligt sind, das „Trauerspiel der Allmende“ („tragedy of commons“, Hardin 1968) verhindert. Dies tritt typischerweise dann ein, wenn bei einem Allmende-Gut niemand von dessen Nutzung ausgeschlossen werden kann, gleichzeitig aber Rivalität im Konsum, d. h. in Bezug auf den Zugang zu der betreffenden Ressource besteht.

Eine dritte Variante ist bei Plattform-Geschäften wie AirBnB, Uber oder Lyft zu beobachten, bei denen das Eigentum an den Ressourcen, mittels derer die betreffenden Dienstleistungen erbracht werden (Wohnungen, Autos etc.), bei der großen Vielzahl von Dienstleistern verbleibt, während die Plattform-Betreiber „lediglich“ den Zugang zu den Ressourcen ermöglichen und koordinieren und die dafür nötige technische Infrastruktur bereitstellen müssen. So werden die überwiegenden Risiken der Eigentümerschaft bei den relativ kleinen Erbringern der Dienstleistungen belassen, während die Plattform-Betreiber selbst nur vergleichsweise geringe Investitionen tätigen müssen, sich aber den Nutzen aus der Koordination des Ressourcenzugangs aneignen können.

3 Chancen und Herausforderungen neuer Formen der Rechtesicherung und des Rechtstransfers

Aber nicht nur die Koordination des im Rahmen der Dienstleistungserstellung notwendigen Zugangs zu Anbieterressourcen wird durch die Digitalisierung vereinfacht und kostengünstiger. Dies gilt auch für die Absicherung von Rechtstransfers, die im Rahmen von Dienstleistungstransaktionen erfolgen, was sich insbesondere am Beispiel der Block-

chain-Technologie zeigt. Blockchain stellt eine verteilte Buchführungstechnologie dar, die darauf abzielt, die Kosten für den Aufbau und die Aufrechterhaltung von Vertrauen zwischen den Akteuren zu senken (Nakamoto 2008), wie sie etwa auch bei verschiedensten Arten von Dienstleistungsgeschäften interagieren. Basierend auf so genannten “Smart Contracts”, die aus Codes bestehen, die ein Regelwerk umfassen, durch das die Aushandlung und Durchführung einer Vereinbarung oder Transaktion ermöglicht bzw. erleichtert, überprüft und durchgesetzt wird (Mattereum 2018), eröffnet Blockchain neue und effiziente Lösungen für Peer-to-Peer-Transaktionen aller Art. Auf diese Weise werden die Rolle und die Bedeutung von Vermittlern und Plattformen, die heute die Sicherheit solcher Transaktionen gewährleisten, reduziert, wenn nicht gar eliminiert. Folglich hat Blockchain das Potenzial, alle Arten von formeller oder informeller Governance, durch welche zurzeit Dienstleistungstransaktionen im B2C-, B2B-, C2C-, B2G- oder C2G-Bereich durch Regierungen, Märkte, Gemeinschaften oder anderen sozialen Einrichtungen gesteuert und kontrolliert werden, zu verändern und grundsätzlich infrage zu stellen.

Blockchain stellt damit naturgemäß nicht nur viele Konzepte infrage, die sich mit der Steuerung und Kontrolle von Vorgängen in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft sowie im Dienstleistungsbereich im Besonderen befassen. Aus der Perspektive des Dienstleistungsmanagements eröffnet die Technologie vielfältige Möglichkeiten für die Entwicklung neuer bzw. die Umgestaltung bestehender Dienstleistungsangebote. So kann Blockchain zur Verbesserung der Kundenbeteiligung in Dienstleistungsunternehmen eingesetzt werden, ebenso wie die Technologie innerhalb von Serviceorganisationen eingesetzt werden kann, um die Effizienz der Unternehmen zu steigern. Zudem wird es Blockchain möglich machen, dass sich völlig neue Geschäftsmodelle für das Angebot von Dienstleistungen herausbilden, wobei in vielen Fällen eine Effizienzsteigerung allein dadurch erreicht werden wird, dass bislang als Vermittler oder Intermediäre tätige Unternehmen, wie z. B. Banken, Rechtsanwälte und Notare, Wirtschaftsprüfer usw., übersprungen und damit zumindest in Teilen überflüssig werden. Zudem ist zu erwarten, dass sich unter Zuhilfenahme der Blockchain-Technologie neue Formen der Steuerung der intra- sowie der inter-organisatorischen Zusammenarbeit im Dienstleistungssektor herausbilden, die wiederum zur Effizienzsteigerung der Dienstleistungserbringung beitragen. Die zukünftige Herausforderung für das Dienstleistungsmanagement besteht also darin, diejenigen Optionen auszuloten, welche die Blockchain-Technologie für die Ausgestaltung von Dienstleistungsangeboten bietet, und den Übergang hin zu einer Neugestaltung von Geschäftsmodellen zu bewerkstelligen, in denen Blockchain-Anwendungen einen möglicherweise essenziellen Bestandteil bilden.

4 Chancen und Herausforderungen der Reduktion von (Personal-)Kosten durch Einsatz neuer Technologien

Die zunehmende Digitalisierung wird die Kommunikation zwischen Dienstleistungsanbietern und -kunden aber nicht nur vereinfachen, sie wird sie auch grundlegend verändern. Die Erstellung von Dienstleistungen war bislang personalkostenintensiver als

die Produktion von Sachgütern, was insbesondere für viele konsumtive sowie persönlich erbrachte Dienstleistungen (z. B. Pflegedienste) gilt. Daraus resultiert nicht nur der im Vergleich zur Beschäftigung geringere Anteil des Dienstleistungssektors an der Wertschöpfung, sondern auch, dass die betreffenden Angebote oft nur in geringerem Maße automatisiert werden (können). Die sich aus der niedrigeren Kapitalintensivität wiederum ergebende geringere Produktivität erzeugt einen anhaltenden Anreiz, neue Technologien zu entwickeln oder bekannte weiterzuentwickeln, mit deren Hilfe Personalkosten reduziert werden können. Entsprechend werden mit voranschreitender Digitalisierung sowie aufgrund des allgemeinen technischen Fortschritts zunehmend durch Menschen erbrachte Dienste ganz oder teilweise durch technologiebasierte Lösungen ersetzt werden. Dies gilt nicht nur für eher standardisierte Leistungen, wie sie z. B. von Geld-, Ticket- oder Warenautomaten erbracht werden, sondern aufgrund der Weiterentwicklung der Technologien etwa in den Bereichen Sensorik, Robotik, Optik und Machine Learning zunehmend mehr auch für individualisierte und personalisierte Dienste. Solche Entwicklungen sind heute bereits bei den vielfältigen Formen von Self-Service-Technologien, Sprachassistenzsystemen usw. zu beobachten.

Die Weiterentwicklung der Technologien bedeutet aber nicht zwangsläufig, dass bestimmte Dienstleistungserstellungsprozesse komplett von Maschinen, Robotern oder sonstigen technischen Systemen übernommen werden. Vielmehr können dadurch auch die nach wie vor letztlich von Menschen erbrachten Leistungen für diese vereinfacht, zeitlich verkürzt oder auch präziser ausgeführt werden. So werden etwa schon heute Service-Techniker während der Durchführung von Reparatur- und Wartungsleistungen vor Ort auf Tablets oder per Daten-Brillen mit Informationen versorgt, die sie unmittelbar für die Erstellung ihrer Dienste nutzen können. Ebenso können sie über die genannten Kanäle entsprechende Informationen versenden, die dann wiederum an anderer Stelle zur Verbesserung ihrer Leistungen analysiert werden können.

Dies kann sogar so weit gehen, dass Anbieter nicht mehr alle zu einer Dienstleistung gehörenden Tätigkeiten selber durchführen, sondern ihre Kunden mit entsprechendem Technologie- und Prozesswissen ausstatten, so dass diese in die Lage versetzt werden, bestimmte Aufgaben selber durchführen. So interagieren auf diese Art und Weise schon heute etwa bei der Durchführung von Reparatur- und Wartungsarbeiten Mitarbeiter von Kundenunternehmen mit Back-Office-Spezialisten von Herstellern, wobei es der Einsatz von Augmented Reality ermöglicht, dass beide Geräte oder Systeme parallel untersuchen können, ohne dass diese vor Ort tatsächlich in Augenschein genommen werden müssen.

Für das Dienstleistungsmanagement ergeben sich daraus zahlreiche Fragestellungen, etwa bei welchen Teilbereichen und Prozessen von Dienstleistungsangeboten Kunden akzeptieren, dass diese nicht persönlich, sondern von Maschinen oder technischen Systemen erbracht werden. Ebenso stellt sich Frage, wie die Akzeptanz für solche maschinenbasierten Dienstleistungen gegebenenfalls erhöht werden kann und wie Mensch-Maschine-Schnittstellen so gestaltet werden können, dass für die Kunden ein möglichst großer Kundennutzen erzielt wird und Fehlbedienungen wirksam verhindert

werden können. Zudem muss geklärt werden, wie sich Veränderungen der Mensch-Maschine-Interaktionen in einem Bereich der Dienstleistungserstellung auf andere Teilprozesse auswirken.

5 Chancen und Herausforderungen neuer Dienstleistungsangebote durch Datennutzung

Alle zuvor genannten Entwicklungen führen zudem dazu, dass der Umfang und das Ausmaß der Konnektivität zwischen Menschen, zwischen Menschen und den von ihnen genutzten Geräten sowie zwischen den betreffenden Geräten steigt (z. B. Kumar et al. 2017). So werden zunehmend Daten generiert, die für die Entwicklung neuer Dienstleistungen und neuer digitaler Geschäftsmodelle genutzt werden können, durch die sowohl der Nutzen bestimmter Dienstleistungsangebote für den Kunden erhöht als auch die Kosten der Erstellung von Dienstleistungen gesenkt werden können. Hierfür bietet eine generische Prozesssicht des menschlichen Lebens (Leyer et al. 2016) eine gute Ausgangsbasis. Sie geht davon aus, dass Individuen – ähnlich der Sichtweise, wie sie Porter (2004) für Wertschöpfungsprozesse von Unternehmen entwickelt hat – sowohl primäre als auch unterstützende Prozesse durchführen, um ihr Leben zu gestalten. Dabei beziehen sich die primären Prozesse auf die physische Gesundheit, Bildung, Arbeit, Freizeit und Fortbewegung, während die unterstützenden Prozesse Aktivitäten umfassen, welche die individuelle Organisation, die Beschaffung von Ressourcen jeglicher Art, die Informationssammlung, die Selbstdarstellung sowie die Hausarbeit umfassen. Diese Prozesse sind in Abb. 2 dargestellt.

Jegliche dieser Prozesse können durch die Nutzung von Daten, die bei und mit den Kunden gewonnen werden, vereinfacht, verbessert oder kostengünstiger gestaltet werden. Zudem können so auch gänzlich neue Dienstleistungsangebote geschaffen werden,



Abb. 2 Generische individuelle Prozesse (Leyer et al. 2016, S. 113)

die den Personen, die sie in Anspruch nehmen – genauso wie bei „traditionellen“ Dienstleistungsangeboten – letztlich eine Zeitersparnis oder einen Zeitvertreib bieten (Stauss 1991). Dabei rückt aktuell – und vermutlich auch in der näheren Zukunft – zunehmend auch die Verbesserung der individuellen Work-Life-Balance in den Mittelpunkt des Interesses von Dienstleistungskunden.

Diese Entwicklung kann so weit gehen, dass zukünftige autonome Dienstleistungssysteme entstehen, die Häuser und Gebäude, Transport- und Logistikleistungen, Bereiche der Landwirtschaft oder des Gesundheitssystems umfassen (Lim und Maglio 2018). Ein autonomes Zuhause etwa zeichnet sich dadurch aus, dass verschiedene immobilienbezogene Aktivitäten (z. B. Beleuchtung, Kochen, Temperaturregelung usw.) für die Hausbesitzer durch die Sammlung von Daten, die Nutzung von Algorithmen sowie die Durchführung von Kommunikations- und Steuerungsvorgängen automatisiert werden. Ein solches autonomes Haus kann das Leben der Hausbesitzer demnach maßgeblich vereinfachen, indem es die verschiedenen Aktivitäten nicht nur selbstständig, sondern, basierend auf den Präferenzen der jeweiligen Nutzer, auch individualisiert durchführt.

Diesen grundsätzlich positiven Aspekten stehen allerdings mögliche negative Folgen in Bezug auf den Datenschutz gegenüber, die dazu führen können, dass Personen, die in dieser Hinsicht Bedenken haben, ihre Daten für diese Zwecke nicht zur Verfügung stellen und somit auch nicht Kunden solcher Angebote werden. Solche Widerstände können nur dadurch überwunden werden, dass neue Wege gefunden werden, wie Geschäftsinteressen auf der einen und Datenschutz auf der anderen Seite miteinander vereinbart werden können (z. B. Chandler et al. 2019).

6 Chancen und Herausforderungen zukünftiger Dienstleistungsangebote rund um die Datennutzung

Wenn letztlich im Zuge der Erbringung sowohl „traditioneller“ als auch datengestützter Dienstleistungen zunehmend Daten transferiert, gespeichert und zeitnah zur Verfügung gestellt werden, ist es naheliegend, dass auch in immer größeren Umfang Dienste erbracht werden müssen, die wiederum genau die Erbringung dieser Dienstleistungen unterstützen, vereinfachen, kostengünstiger oder für den Kunden angenehmer gestalten. Dies lässt sich aktuell am dramatischen Wachstum des Cloud-Business ablesen. So nutzen – nach anfänglicher Skepsis – auch in Deutschland immer mehr Unternehmen die Cloud-Dienste von Amazon Web Services (AWS), Microsoft oder Google, um Fabriken und Lieferketten zu vernetzen, Daten aus Messgeräten jeder Art zu speichern und auszuwerten oder um Audio- und Videodateien zu übertragen. Dabei gehen die Dienstleistungsangebote der Cloud-Anbieter mittlerweile weit über die reine Speicherung der Daten in entsprechenden Rechenzentren hinaus. So plant etwa AWS den Einsatz von Satelliten, mittels derer Daten von den Kunden und oft auch von deren Kunden zu diesen hin und von diesen wieder zurück übertragen werden, z. B. für Wettervorhersagen oder datengestützte Dienste für die Landwirtschaft. Durch die Integration dieser Dienstleistungen in die Wertschöpfungskette von AWS können die Kunden die betreffenden

Daten direkt in die Rechenzentren senden, speichern, analysieren und weiterverarbeiten (Kerkmann und Hanke 2019).

Zieht man zudem in Betracht, dass nach Expertenmeinungen aus rein technischer Perspektive grundsätzlich alle informationstechnischen Aufgaben eines Unternehmens in die Cloud verlagert werden könnten, ist zu erwarten, dass in den kommenden Jahrzehnten zunehmend mehr Unternehmen keine eigenen Rechenzentren mehr betreiben werden. Das bedeutet, dass die betreffenden Tätigkeiten im Rahmen entsprechender Cloud-Lösungen erbracht werden und lediglich solche Aufgaben, bei denen die Nähe zwischen dem Ort der Datengenerierung und -nutzung auf der einen und der Datenspeicherung auf der anderen Seite von besonderer Bedeutung ist, wie etwa in einer Fertigungsfabrik, künftig noch vor Ort erledigt werden. So ist es auch nicht überraschend, dass die Cloud-Anbieter zunehmend verschiedene Dienstleistungen rund um das rein datenbezogene Geschäft anbieten. Diese reichen von der Konzeption und Entwicklung der betreffenden Projekte bis hin zur Schulung der Mitarbeiter. Es bilden sich somit bei der Erbringung IT-bezogener Dienstleistungen zunehmend arbeitsteilige Wertschöpfungsstrukturen heraus, wie sie für das verarbeitende Gewerbe im Zuge der Industrialisierung im 20. Jahrhundert charakteristisch waren und bis heute sind (Walter et al. 2007).

7 Zusammenfassung

Nachdem die Entwicklung hin zur Dienstleistungswirtschaft in den entwickelten Volkswirtschaften weitgehend abgeschlossen scheint, muss sich das Dienstleistungsmanagement zukünftig vermehrt Herausforderungen stellen, die sich durch eine Neugestaltung der Strukturen und Abläufe innerhalb des Dienstleistungssektors ergeben. Sie betreffen die Koordination des Zugangs zu den Ressourcen, mittels derer Dienstleistungen erbracht werden, die Sicherung und den Transfer der Verfügungsrechte, die bei einer Dienstleistungserbringung getauscht werden, die durch den Einsatz neuer Technologien ermöglichte Reduktion vor allem von Personalkosten, die Entwicklung neuer datengestützter Dienstleistungsangebote sowie die Entwicklung von Dienstleistungen, welche solche datengetriebenen Dienstleistungen anreichern und für die Kunden komfortabler gestalten. In Zukunft werden sich die wichtigsten Fragen des Servicemanagements deshalb auf die Orchestrierung der Aktivitäten, Prozesse und Ressourcen, die in die Dienstleistungserstellung eingehen, die Ausgestaltung der Interaktionen zwischen den verschiedenen einzelnen und Gruppen von Akteuren sowie die Governance von Dienstleistungssystemen beziehen.

Literatur

Chandler, J. D.; Danatzis, I.; Wernicke, C.; Akaka, M. A.; Reynolds, D. (2019): How Does Innovation Emerge in a Service Ecosystem?, in: Journal of Service Research, Vol. 22, No. 1, pp. 75–89.

- Eickelpasch, A. (2014): Funktionaler Strukturwandel in der Industrie: Bedeutung produktionsnaher Dienste nimmt zu, in: DIW Wochenbericht, 81. Jg., H. 33, S. 759–770.
- Fehrer, J. A.; Woratschek, H.; Brodie, R. J. (2018): A Systemic Logic for Platform Business Models, in: Journal of Service Management, Vol. 29, No. 4, pp. 546–568.
- Friedrich, S. (2016): Stephen Friedrich on our CorporateCare services, verfügbar: https://www.rolls-royce.com/media/our-stories/insights/2016/steve_friedrich_on_corporatecare_nbaa.aspx (Zugriff am 15.07.2019).
- Haase, M.; Kleinaltenkamp, M. (2011): Property Rights Design and Market Process: Implications for Market Theory, Marketing Theory and S-D Logic, in: Journal of Macromarketing, Vol. 31, No. 2, pp. 148–159.
- Hardin, G. (1968): The Tragedy of the Commons, in: Science, Vol. 162, No. 3859, pp. 1243–1248.
- Kerkmann, C.; Hanke, T. (2019): Andy Jassy im Interview, CEO von Amazon Web Services: „Das meiste wird in die Cloud gehen“, verfügbar: <https://www.handelsblatt.com/technik/it-internet/andy-jassy-im-interview-ceo-von-amazon-web-services-das-meiste-wird-in-die-cloud-gehen/24524510.html?ticket=ST-715999-QcIwm4bjKcFaQ0Sb0PRt-ap1> (Zugriff am 15.07.2019).
- Kleinaltenkamp, M. (2007): New Value Chains, in: Plötner, O.; Spekman, R. (Eds.): Bringing Technology to Market, Weinheim, pp. 47–60.
- Kleinaltenkamp, M.; Storck, F.; Gumprecht, P.; Li, J. (2018): The Impact of Psychological Ownership on Value in Use and Relational Outcomes, in: Journal of Service Management Research, Vol. 2, No. 2, pp. 50–66.
- Kumar, V.; Lahiri, A.; Dogan, O. B. (2017): A Strategic Framework for a Profitable Business Model in the Sharing Economy, in: Industrial Marketing Management, Vol. 69, pp. 147–160.
- Leyer, M.; Kronsbein, D.; Rosemann, M. (2016): Individual Process Management: A First Step Towards the Conceptualisation of Individual Activities, in: International Journal of Business Environment, Vol. 8, No. 2, pp. 105–120.
- Lim, C.; Maglio, P. P. (2018): Clarifying the Concept of Smart Service System, in: Maglio, P. P.; Kieliszewski, C. A.; Spohrer, J. C.; Lyons, K.; Patrício, L.; Sawatani, Y. (Eds.): Handbook of Service Science, 2nd ed., Cham, pp. 349–376.
- Lovelock, C.; Gummesson, E. (2004): Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives, in: Journal of Service Research, Vol. 7, No. 1, pp. 20–41.
- Mattereum (2018): Smart Contracts, Real Property, verfügbar: https://www.mattereum.com/upload/iblock/af8/mattereum_workingpaper.pdf (Zugriff am 15.07.2019).
- Nakamoto, S. (2008): Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System, verfügbar: <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf> (Zugriff am 15.07.2019).
- Pierce, J. L.; Kostova, T.; Dirks, K. T. (2001): Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations, in: Academy of Management Review, Vol. 26, No. 2, pp. 298–310.
- Porter, M. (2004): Competitive Advantage, 11. Aufl., New York.
- Spero, J.; Rennison, J. (2019): Boeing Crisis Puts Aircraft Leasing in the Spotlight, in: Financial Times, Erstveröffentlichung: 13.05.2019, verfügbar: <https://www.ft.com/content/c6cd02b2-6d86-11e9-80c7-60ee53e6681d> (Zugriff am 15.07.2019).
- Statistisches Bundesamt (2019): GENESIS-Online Datenbank, verfügbar: <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online>.
- Stauss, B. (1991): Dienstleister und die vierte Dimension, in: Harvard Manager, 13. Jg., H. 2, S. 81–88.
- Walter, S. M.; Böhmman, T.; Krcmar, H. (2007): Industrialisierung der IT: Grundlagen, Merkmale und Ausprägungen eines Trends, in: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, 44. Jg., H. 4, S. 6–16.
- Wittkowski, K.; Moeller, S.; Wirtz, J. (2013): Firms' Intentions to Use Non-Ownership Services, in: Journal of Service Research, Vol. 16, No. 2, pp. 171–185.



Die Dienstleistungsbranche im Wandel: Netzwerkorientierung und Digitalisierung in ausgewählten Dienstleistungsbranchen

Tim Ströbel, Christian Durchholz und Christopher Maier

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	18
2	Service-Dominant Logic	19
3	Netzwerkorientierung und Digitalisierung	20
4	Implikationen für ausgewählte Dienstleistungsbranchen	22
4.1	Finanz- und Versicherungsbranche	22
4.2	Industriebranche	25
4.3	Sportbranche	27
5	Fazit	29
	Literatur	30

T. Ströbel (✉)

Lehrstuhl für Marketing und Sportmanagement,
Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland
E-Mail: tim.stroebel@uni-bayreuth.de

C. Durchholz

Bbg Betriebsberatungs GmbH, Bayreuth, Deutschland
E-Mail: durchholz@bbg-gruppe.de

C. Maier

Leoni AG, Nürnberg, Deutschland
E-Mail: christopher.maier@uni-bayreuth.de

1 Einleitung

Die Dienstleistungsbranche wird bereits seit langem als der Motor der deutschen Wirtschaft bezeichnet. Laut Statistischem Bundesamt (2009) entfällt der größte Anteil am Bruttoinlandsprodukt Deutschlands auf den tertiären Sektor der Dienstleistungen. Im Zuge des fortschreitenden Strukturwandels lassen sich einzelne Sektoren allerdings nicht mehr trennscharf voneinander abgrenzen. Vielmehr ist eine stärker voranschreitende Verflechtung zwischen Industrie und Dienstleistungen zu beobachten (Hamm 2012). Darüber hinaus ist über alle Sektoren und Branchen hinweg ein fundamentaler Wandel zu beobachten, bei dem klassische Anbieter-Kunde-Beziehungen zu komplexen Beziehungsgeflechten zwischen verschiedenen Marktakteuren aufgebrochen werden. Dieses unter dem Begriff der service-dominierenden Logik zusammengefasste Verständnis (Vargo und Lusch 2004) erfährt gerade auch durch eine zunehmende Netzwerkorientierung in Verbindung mit dem Megatrend der Digitalisierung eine enorme Bedeutung.

Daher widmet sich dieser Beitrag basierend auf zentralen Erkenntnissen der Theorie ausgewählten Dienstleistungsbranchen und beschreibt deren aktuelle Herausforderungen, um Implikationen für das Dienstleistungsmanagement abzuleiten. In der Finanz- und Versicherungsbranche wird am Beispiel des Maklermarkts thematisiert, wie etablierte Geschäftsmodelle aufgrund von Innovationen weiterentwickelt werden müssen. Für die Industriebranche wird aufgezeigt, wie sich eine ganze Branche vom traditionellen Verständnis eines sekundären Wirtschaftssektors hin zu einer digital vernetzten Branche entwickelt, in der Dienstleistungen zum zentralen Erfolgsfaktor werden. Anhand von Sportevents als zentrale Plattformen innerhalb der Sportbranche wird schließlich deutlich gemacht, wie die netzwerkorientierte Betrachtung der beteiligten Akteure im Sport im Zusammenhang mit bislang eher zögerlich eingesetzten technologischen Möglichkeiten das Wertverständnis im Sport verändert.

Die Auswahl dieser Branchen ist dabei nicht zufällig, sondern auf den Hintergrund der Autoren zurückzuführen, die sich aus unterschiedlichen Perspektiven heraus mit spezifischen Themenstellungen in den jeweiligen Branchen auseinandersetzen. Ein gemeinsamer thematischer Ausgangspunkt liegt allerdings in der Ausbildung, in der sich die Autoren ausgehend vom Studium der Sportökonomie an der Universität Bayreuth mit verschiedenen wissenschaftlichen Fragestellungen des Dienstleistungsmanagements unter der Anleitung von Prof. Dr. Herbert Woratschek auseinandergesetzt haben. Dieser Hintergrund verdeutlicht zwei Aspekte, die zentral für diesen Beitrag sind und im weiteren Verlauf immer wieder aufgegriffen werden: Traditionelle Branchenverständnisse werden zunehmend durch die service-dominierende Logik aufgebrochen. Davon ausgehend zeigt die Dienstleistungsbranche äußerst vielfältige Anwendungsbeispiele, wie man den Herausforderungen der Netzwerkorientierung in Verbindung mit der Digitalisierung begegnen kann.

2 Service-Dominant Logic

Vargo und Lusch (2004) brachen mit ihrem Artikel „Evolving to a New Dominant Logic for Marketing“ die Denkweise der Marketingwissenschaft und -praxis auf, indem sie die so genannte güter-dominierende Logik (Goods-Dominant Logic, GDL) durch ihre Perspektive der service-dominierenden Logik (Service-Dominant Logic, SDL) ablösten. Ihr Grundgedanke basiert auf dem Verständnis von Service “[...] as the application of specialized competences (knowledge and skills) through deeds, processes, and performances for the benefit of another entity or the entity itself” (Vargo und Lusch 2004, S. 2). Vargo und Lusch greifen prinzipiell auf Smiths (1776) ursprünglichen Gedanken der Arbeitsteilung zurück, indem sie spezialisierte Tätigkeiten als Treiber des ökonomischen Erfolgs in den Vordergrund rücken (Barbon 1905; Dixon 1990; Vargo und Lusch 2004). Jedes Unternehmen bzw. jede Institution hat spezifische Fähigkeiten und Fertigkeiten (so genannte Operante Ressourcen) und strebt durch den gezielten Einsatz dieser Ressourcen nach ökonomischem Erfolg. Betrachtet man die Wertschöpfung aus der Perspektive der service-dominierenden Logik, wird die (häufig) vorherrschende Geschäftslogik erweitert. Aus der klassischen dualen Anbieter-Kunde-Beziehung (B2B oder B2C) wird ein komplexes Beziehungsgeflecht aller Marktakteure, welches den Kontext der Wertschöpfung determiniert. Es wird demnach als Actor-to-Actor- bzw. A2A-Netzwerk betrachtet. Unter diesem Gesichtspunkt ergibt sich ein erweitertes Verständnis für die bestehenden Märkte, welches neue Möglichkeiten und Herausforderungen an das bestehende Management stellt. Im Verständnis der Service-Dominant Logic wird Wert von den beteiligten Akteure ko-kreiert. Somit sind in diesem Netzwerk alle Akteure gleichzeitig als Anbieter von Ressourcen als auch als Leistungsempfänger zu verstehen. Konsequenterweise spielen dabei einzelne Transaktionen keine Rolle mehr, da im Endeffekt alle Einflüsse (integrierte Ressourcen) wiederum eine Wirkung auf andere wertschaffende Prozesse haben und die Beziehungen innerhalb des Kontexts relevant sind. Es ergibt sich daher für jeden Marktteilnehmer im Sinne ökonomischer Handlungen die marktliche Gegebenheit, dass jede Interaktion mit einem Akteur durch die dahinterstehenden Netzwerke determiniert ist, sich wechselseitig bedingt und den übergreifenden Situationskontext mit einbezieht. Umfangreiche Interaktionen zwischen existierenden und gegebenenfalls neu entstehenden Netzwerken bestimmen den marktlichen Analyse-rahmen. Vargo et al. (2011, S. 146) sowie Chandler und Vargo (2011, S. 44) sprechen in diesem Zusammenhang auch von einem „übergeordnete(n) Wertschöpfungssystem der Metaebene“, welches alle Akteure und deren Beziehungen im Rahmen eines Wertschöpfungsprozesses einschließt.

Berücksichtigt man nochmals die Entwicklungshistorie der Service-Dominant Logic, so liegen zahlreiche Erkenntnisse im B2B- und B2C-Bereich bereits vor, die für die Weiterentwicklung der Service-Dominant Logic von großer Bedeutung sind. Einerseits sollten das Wissen über die anbieterseitigen Netzwerke (Beziehungsmanagement, Netzwerktheorie etc.) an die kundenseitigen Netzwerke angepasst und andererseits

die Erfahrungen über die Bedeutung von Symbolen, Ritualen, Sinnzuschreibungen und Gemeinschaften (Konsumentenverhalten) aus der bisherigen Kundenwelt auf die Anbieterwelt übertragen werden. Die Service-Dominant Logic sieht sich demnach als geeigneter gemeinsamer Nenner, um eine Plattform zu schaffen, bei der die einzelnen Theoriefelder nicht mehr als isolierte Inseln gesehen werden, sondern die Entwicklung jedes einzelnen Themenfeldes durch die zu schlagenden Brücken innerhalb des Wertschöpfungsnetzwerks zu fördern ist (Vargo und Lusch 2011).

Zusammenfassend stellen die grundlegenden Austauschbeziehungen die Basis für die Ko-Kreation von Wert dar. Diese Austauschbeziehungen können in dyadischen bzw. triadischen Abhängigkeiten, komplexen Netzwerken und schlussendlich in so genannten Service Ecosystems (Chandler und Vargo 2011, S. 41–44) untersucht werden. Der Markt stellt demnach eine Sammlung von individuellen Akteuren und deren direkten Kontextsituationen dar, wobei die indirekten Kräfte und Einflüsse durch die überlappenden, komplexen, netzwerkartigen und gegebenenfalls auch vernetzten Interaktionen den Kontext bilden.

Im folgenden Kapitel werden zunächst die Netzwerkorientierung in Verbindung mit dem Megatrend der Digitalisierung beschrieben, bevor im vierten Kapitel Implikationen für ausgewählte Dienstleistungsbranchen erläutert werden.

3 Netzwerkorientierung und Digitalisierung

Im Gegensatz zur Goods-Dominant Logic, die sich hauptsächlich auf einen zentralen Akteur – den Kunden – bzw. die Anbieter-Kunde-Beziehung konzentriert, erweitert die Service-Dominant Logic den Blickwinkel der Wertschöpfung, indem sie die Ressourcenintegration weiterer Akteure miteinbezieht (Vargo und Lusch 2008). Um die Wertschöpfung einer Dienstleistung in ihrer Gesamtheit zu verstehen, müssen somit die Wertbeiträge aller direkt und indirekt beteiligten Akteure analysiert werden. Um dies ganzheitlich betrachten zu können, müssen die traditionellen Denkweisen zur Wertschöpfung aufgebrochen und flexiblere Denkmuster herangezogen werden. Im Grundsatz kann die prädominante Logik der Wertschöpfung eines jeden Unternehmens zwar durch Wertschöpfungskonfigurationen wie Wertkette (Porter 1985), Wertnetzwerke oder Wertshops (Stabell und Fjeldstad 1998) dargestellt werden, in den meisten Fällen ist dies jedoch zu kurz gedacht. Bei näherem Hinsehen zeigt sich, dass selbst auf den ersten Blick stark vertikal integrierte Unternehmen einen großen Teil ihrer Ressourcen und damit auch einen wichtigen Teil ihrer Wertschöpfung aus ihrem Ökosystem beziehen (Kane et al. 2019). Das Ökosystem ist somit ein zentraler Bestandteil einer jeden Wertschöpfung. Aus der Perspektive eines Unternehmens ist es von zentraler Bedeutung, die eigene Rolle in einem solchen Netzwerk genau zu kennen und die eigenen Aktivitäten dementsprechend auszurichten. Nach Kawohl und Krechtling (2019) gibt es drei Rollen, welche ein Akteur grundsätzlich einnehmen kann: Orchestrator, Realizer und Enabler.

- Orchestrator: Vermittler von Produkten und Dienstleistungen über eine Plattform
- Realizer: Anbieter von Inhalten, Produkten und Dienstleistungen
- Enabler: Unterstützung von Realizer und Orchestrator durch die Bereitstellung von Technologie, Inhalten, Produkten und Dienstleistungen

Während ein Unternehmen im Hinblick auf unterschiedliche Lösungen verschiedene, teilweise auch mehrere Rollen einnehmen kann, gibt es in der Praxis nur sehr wenige Akteure, welche tatsächlich die Orchestrator-Rolle in einem Ökosystem einnehmen können. Die Rolle des Orchestrators besteht vornehmlich darin, ein Leistungsversprechen anzubieten, indem der Orchestrator die Plattform so koordiniert, dass alle anderen Beteiligten in der Lage und bereit dazu sind, ihre Ressourcen wertstiftend zu integrieren. Um eine solche Rolle auszufüllen, ist es von zentraler Bedeutung domänenunabhängig agieren zu können und somit auch bestehende sektorale Grenzen aufheben zu können. Als Gewinner werden diejenigen Ökosysteme hieraus hervorgehen, welche in sich bestmöglich orchestriert und gleichzeitig nach außen die sektoralen Grenzen auflösen können.

Zentraler Treiber der Entwicklung von übersektoralen Ökosystemen ist die Digitalisierung. „Digitalisierung kann definiert werden als die Umwandlung von analogen Signalen in digitale Daten. [...] Digitalisierbare Ausgangsmaterialien können neben Zahlen und Texten auch Grafiken, Audio- und Videomaterial sein“ (Loebbecke 2006, S. 360). Der Begriff Digitalisierung bezieht sich somit im Wesentlichen auf die Aufnahme analoger Informationen und deren Kodierung in Nullen und Einsen, so dass Computer diese Informationen speichern, verarbeiten und übertragen können. Tatsächlich steckt jedoch hinter diesem Begriff deutlich mehr als die Umwandlung von analogen in digitale Informationen. Digitalisierung ist ein zentraler Treiber für einen substanziellen Wandel unserer Gesellschaft. Digitale Technologien haben bereits heute Einfluss auf weite Teile unseres Alltags und bestimmen oder verändern zumindest unser Verhalten (Payne et al. 2008). Sie wird in Zukunft insbesondere Dienstleistungsunternehmen durch stetige Innovationen vor vielfältige Möglichkeiten und Herausforderungen stellen (Legner et al. 2017; Breidbach et al. 2018).

Die Digitalisierung ermöglicht aber auch die branchenübergreifende Zusammenarbeit in der Wirtschaft. Durch eine gemeinsame Sprache, die Daten, entsteht eine Vernetzung verschiedenster Domänenkompetenzen und damit das Fundament für Kooperationen und vernetzte Ökosysteme. Erst durch diese gemeinsame Sprache können die Potenziale von Kooperationen über Domänengrenzen hinweg ausgeschöpft werden. Ergebnis hiervon sind die schnell fortschreitenden Entwicklungen von Technologien in Bereichen wie Internet of Things (IoT) oder Künstliche Intelligenz (KI), welche industriübergreifend revolutionierenden Einfluss nehmen und die Welt, wie wir sie heute kennen, auf den Kopf stellen werden. Im Zuge dessen bleiben ethische Bedenken und rechtliche Fragen z. B. über die Nutzung persönlicher Daten, Sicherheitsstandards oder den Einfluss der rasanten Geschwindigkeit des technologischen Wandels auf das gesellschaftliche Zusammenleben.

4 Implikationen für ausgewählte Dienstleistungsbranchen

In allen drei folgenden Dienstleistungsbranchen werden die Ansätze einer netzwerkorientierten Betrachtung der Ko-Kreation von Wert in Verbindung mit den Möglichkeiten der Digitalisierung erörtert. Die Finanz- und Versicherungsbranche erlebt zurzeit tief greifende Veränderungen, die bis hin zu völlig neuen Geschäftsfeldern führen. Das Beispiel des MaklerRadars zeigt die Relevanz der Ko-Kreation aller involvierten Akteure im Zusammenhang mit einem smarten Datenmanagement und den sich daraus ergebenden Herausforderungen. Die Industriebranche steht vor einem umfassenden Wandel, in dem die Effizienzoptimierung unternehmenseigener Prozesse und die Entwicklung neuer datengetriebener Geschäftsmodelle von entscheidender Bedeutung für das Weiterbestehen und den Erfolg ganzer Industriebereiche sein wird. Aus einer übergeordneten Perspektive wird erläutert, wie die digitale Vernetzung mit relevanten Akteuren hier zu dienstleistungsorientierten Ökosystemen führt. In der Sportbranche ist das Verständnis einer netzwerkorientierten Betrachtung auf Basis der Logik der Ko-Kreation von Wert allgegenwärtig. Sportorganisationen und -unternehmen, die ihre Aktivitäten auf dieses Verständnis ausrichten, werden sich langfristig von sportspezifischen Herausforderungen lösen können und sich erfolgreich als Serviceunternehmen etablieren. In diesem Zusammenhang wird dargelegt, warum Sportevents grundsätzlich als zentrale Plattformen zu verstehen sind, die durch die zunehmende Digitalisierung spannende Möglichkeiten für alle beteiligten Akteure bieten.

4.1 Finanz- und Versicherungsbranche

Die Finanz- und Versicherungsbranche befindet sich insbesondere durch den Einfluss der Digitalisierung in einem Wandel. Etablierte Geschäftsmodelle werden mit neuen, teils disruptiven Fin- und Insurtechs konfrontiert und führen zu einer Marktdynamik, deren Geschwindigkeit in der Wahrnehmung der Marktakteure (Versicherungen und Banken) sehr, teilweise zu schnell ist. In den vergangenen Jahren wurden große Investitionen in Labs, Hubs, Inkubatoren, Accelerators, Hackathons oder gleich in neue Digital-Versicherer getätigt. Künstliche Intelligenz und Big Data sind allgegenwärtige Schlagworte und gehören ebenso wie Design Thinking und Scrum zum täglichen Beratersprech.

Ein funktionierendes Netzwerk stellt einen zentralen Erfolgsfaktor in der Finanz- und Versicherungsbranche dar. Es bringt verschiedenste Akteure (Produktgeber, Vermittler, IT-Serviceunternehmen, Spezialisten und Generalisten usw.) auf einer Plattform zusammen, um durch gezielte Kooperationen Mehrwerte zu erwirtschaften. Durch ein Netzwerk ergeben sich Möglichkeiten, um Ressourcen einzukaufen bzw. Kompetenzen und Services an spezialisierte Dienstleister outzusourcen. Diese meist projektbezogenen Aufträge basieren auf klaren Zieldefinitionen, die bei positivem Erreichungsgrad zu Folgeaufträgen führen. Eine weitere Kooperationsform ist eine Unternehmensneugründung, bei der mehrere spezialisierte Unternehmen ihre Stärken einbringen.

Wie auch immer die Kooperationsform gestaltet ist, entwickelt sich im Sinne einer Erfolg versprechenden wertschöpfungsorientierten Denkweise die Netzwerkorientierung zu einer Vernetzung der Ressourcen. Je besser die Vernetzung spezifischer Ressourcen verschiedenster Akteure gelingt, desto erfolgreicher und wesentlich schwieriger nachzuahmen wird das Ergebnis.

Das Vertriebscockpit MaklerRadar ist ein Anwendungsbeispiel für eine vernetzte Dienstleistung, die durch die Integration einer Vielzahl von Datenquellen Erfolgspotenziale im Maklervertrieb aufzeigt. Für viele Versicherungsgesellschaften ist der Maklervertrieb, also die Vermittlung von Versicherungsprodukten über den Vertriebskanal eines selbstständigen Versicherungsmaklers, von großer Bedeutung. Da der Versicherungsmakler zudem als so genannte treuhänderischer Sachwalter des Kunden agiert (BGH-Entscheidung vom 22.05.1985, BGHZ 94, 356 (359)), ist die Zusammenarbeit eines Produktgebers (Versicherungsgesellschaft) mit einem Versicherungsmakler erschwert, denn der Versicherungsmakler entscheidet, welches Produkt er als das Beste für seinen Kunden auswählt. Somit ist allein durch die Netzwerkorientierung und das Zusammenbringen der beiden Akteure (Versicherungsgesellschaft und -makler) großes Marktpotenzial vorhanden. Die nächste Ausbaustufe – das vernetzte Datenkapital – eröffnet jedoch noch viele weitere Geschäftsfelder. Warum?

- Weil es sehr viele Vertriebsdaten gibt, die jedoch kaum bekannt sind oder überhaupt genutzt werden.
- Weil häufig interne Daten benutzerunfreundlich in verschiedensten IT-Systemen (CRM, Data Warehouses oder ERP-Systemen) fragmentiert und unstrukturiert vorliegen.
- Weil die Kombination aus internen und externen Daten komplex ist.

Im Kern muss es darum gehen, den eigenen Datenschatz gezielt um weitere Daten anzureichern (collect), um aus deren Integration (integrate) und multidimensionaler Analyse (analyze) kontextrelevante, absatzbezogene Informationen zu erhalten, aus denen heraus wiederum die Effektivität und Effizienz von Prozessen verbessert werden kann (use). Dies setzt eine hoch performante, flexible IT-Infrastruktur voraus.

Viele Versicherer haben aber entweder kein CRM-System oder erst vor kurzem ein neues CRM-System eingeführt. Somit ist die datengetriebene Vertriebsunterstützung noch wenig entwickelt. Zudem kennen Versicherer in aller Regel nur ca. 10 % ihrer Bestandsmakler, 90 % der reversierten Versicherungsmakler sind nahezu unbekannt. Viele Informationen liegen dezentral bei dem operativen Vertriebspersonal, den so genannten Maklerbetreuern. Für viele Versicherer sind ca. 75 % aller Versicherungsmakler unbekannt. Zusammengefasst besteht der Gesamtmarkt an Versicherungsmaklern aus ca. 46.500 Maklerunternehmen (100 %) (DIHK/gdv 2017). Circa 10.000 Makler (22 %) sind durchschnittlich im eigenen Bestand und lediglich 1.000 Makler (2 %) sind dem Versicherer gut bekannt, wobei ein Großteil der geschäftsrelevanten Informationen

im Notizbuch des Maklerbetreuers geführt wird. Somit besteht bei 98 % aller möglichen Geschäftspartner (Versicherungsmakler) noch Vertriebspotenzial.

Klassische Fragestellungen der Vertriebssteuerung lassen sich somit nur für einen geringen Marktanteil substanziell beantworten: Wie kann ein Makler kategorisiert und einem Segment zugeordnet werden? Wie kann ein Makler bewertet und verglichen werden? Wie liegen Cross-/Up-Selling-Potenziale? Wie kann ich mein Servicekonzept optimieren?

An dieser Stelle setzt das MaklerRadar als vernetzte Dienstleistung mit vernetztem Datenkapital an. Auf der Collect-Ebene bringen Versicherungsunternehmen ihre Daten über Bestandsmakler ein. Hierzu zählen beispielsweise Maklerstammdaten, Angaben über die Geschäftsentwicklung und eine gegebenenfalls schon vorhandene Maklerkategorisierung. Ergänzt werden diese Daten aus unternehmensexternen Quellen. Einzubindende Datenarten sind beispielsweise Unternehmens-, Personen-, Geo-, Social-Media-Nutzungs- und/oder Website-Daten (so genannte Crawler-Daten). Hinzu kommen Daten u. a. aus Bewertungsportalen. Auf der Integrate-Ebene werden diese Daten in einer Datenbank systematisch zusammengeführt. Auf der Analyse-Ebene lassen sich anhand geeigneter finanzieller und nicht-finanzieller Kriterien mit zugehörigen Bewertungsskalen dann Makler-Kategorisierungen vornehmen. Praktikabel ist eine mehrdimensionale Kategorisierung nach Umsatz, Sparten und Kundengruppen. Im Ergebnis bilden typische Makler-Cluster die wesentlichen praxisrelevanten Kombinationen aus den Dimensionen Kundentypen und Spartenfokus ab. Zudem werden die Makler mit Hilfe von vier Umsatzklassen typologisiert. Die Maklerbetreuung erhält im Ergebnis trennscharfe Makler-Kategorien als Ausgangspunkt für die Bewertung, den Vergleich und die Priorisierung von reversierten und nicht-reversierten Maklern. Auf der Use-Ebene unterstützt das MaklerRadar die Maklerbetreuung bei der Definition von Betreuungs- und Akquisitionsprioritäten. Bestandsmakler und nicht-reversierte Makler sowie deren regionale Märkte werden mit Hilfe von sechs Kriterien (Geschäftsentwicklung intern/gesamt, Marktpotenzial, Wettbewerbsintensität, Zukunftsorientierung, Relevanz) unter Nutzung einer fünfstufigen Skala (von 1 = sehr niedrig/schwach bis 5 = sehr hoch/stark) bewertet. Durch die schnelle und einfache Auswahl von Maklern anhand praxisrelevanter Filterkriterien können beispielsweise Vertriebs- und Betreuungskampagnen effektiver vorbereitet und durchgeführt werden. Besonders hohes Potenzial besitzt das Anwendungsszenario „Makler vergleichen“. Hierbei können einzelne Makler miteinander oder mit bestimmten Makler-Kategorien verglichen werden. Noch ungleich größer ist der Nutzen dieses Anwendungsszenarios, wenn durch geeignete externe Datenquellen auch ein Benchmarking mit Maklern durchgeführt wird, zu denen bislang noch keine Geschäftsbeziehung besteht. Ein weiteres interessantes Anwendungsszenario ist „Maklermärkte bewerten“. Hier kann die Maklerbetreuung Vertriebspotenziale in ausgewählten regionalen Maklermärkten getrennt nach Kundengruppen ermitteln und vor allem die Wettbewerbsintensität in diesen Regionen beurteilen. Dies dient wiederum der Entscheidung für oder gegen einen Markteintritt in der jeweiligen Region.

Mit dem MaklerRadar existiert ein wirkungsvolles datengestütztes Vertriebscockpit, um die Maklerbetreuung in Zukunft noch effektiver und effizienter gestalten zu können. Mithilfe eines datengestützten MaklerRadars ist eine signifikante Zeitersparnis bei der Gewinnung und Pflege von Informationen zu Bestands- bzw. Neu-Maklern möglich. Praxiserfahrungen zeigen, dass Einsparungen bis zu 25 % der Arbeitszeit eines Maklerbetreuers möglich sind. Interessant ist zudem die Möglichkeit zur Umsatzsteigerung durch eine schnellere Erkennung von Chancen für die Geschäftsausweitung mit Bestandsmaklern und die verbesserte Gewinnung attraktiver neuer Maklerverbindungen.

Der zentrale Erfolgsfaktor für ein smartes Datenmanagement ist das Bewusstsein für die wachsende Bedeutung des Datenkapitals. Dieses zu pflegen und weiter auszubauen ist unzweifelhaft die zentrale Top-Management-Aufgabe. Durch die Vernetzung einzelner Dienstleistungen und Datenquellen können innovative und schwer kopierbare Wertvorschläge erarbeitet werden, die stets im Sinne eines Customizing den “value-in-use” maximieren. Das Beispiel MaklerRadar verdeutlicht die Relevanz aller Beteiligten im Sinne der Ressourcenintegration, da bereits bei dem Verlust eines Akteurs die Auswirkung auf die Ko-Kreation deutlich spürbar wäre bzw. das MaklerRadar an Wertigkeit verlieren würde. Umgekehrt und positiv formuliert, entwickeln sich die Funktionalitäten des Vertriebscockpits MaklerRadar durch die Nutzung schnell, effektiv und kreativ, wodurch der Wertbeitrag der gemeinschaftlichen Ko-Kreation enorm gewinnt.

4.2 Industriebranche

Neben der Finanz- und Versicherungsbranche ist der durch die Digitalisierung ausgelöste Wandel in kaum einem Feld so paradigmenerändernd wie in der Industrie. Neue, disruptive technologische Möglichkeiten wie die Vernetzung von Maschinen, Blockchain oder Künstliche Intelligenz stellen den aktuellen Status quo unserer Industrielandschaft grundlegend infrage. Der digitale Wandel der Industrie wird für ganze Industriezweige maßgebliche strukturelle Veränderungen mit sich bringen. Dieser Prozess findet in Wellen statt, welche die verschiedenen Zweige in unterschiedlicher Weise und Intensität treffen und von Grund auf verändern können. Nach der ersten Welle befinden sich die Automobil- und Logistikbranche bereits in einem weitreichenden Verlagerungsprozess. Die zweite, leicht schwächere Welle wird in der Medizintechnik, der Elektrotechnik, im Maschinen- und Anlagenbau sowie in der Energiesystemtechnik zu Verwerfungen führen. Die dritte Welle der Digitalisierung wird die Chemie-, Luft- und Raumfahrtindustrie treffen, wenn auch moderater (Bloching et al. 2018).

Um die Konsequenzen dieses Wandels für die Industriebranche näher beleuchten zu können, müssen grundsätzlich zwei zentrale Bereiche der digitalen Transformation differenziert werden:

- Effizienzoptimierung unternehmenseigener Prozesse
- Entwicklung neuer datengetriebener Geschäftsmodelle

Die Effizienzoptimierung eigener Prozesse und Arbeitsweisen hat branchenübergreifend schon seit längerem Einzug gehalten. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, ist es unumgänglich, die bestehenden Potenziale der Digitalisierung, und damit verbundener Automatisierung verschiedener Schritte der Wertschöpfung, zu heben. Digitale, oft bereits Künstliche Intelligenz-basierte Internet-of-Things-Lösungen für die Optimierung von Logistik, Produktion, Marketing und selbst Human Resources sind zumindest in größeren Konzernen weitgehend etabliert. Während die großen Digitalspieler wie Amazon, Microsoft und Google mit Cloudlösungen und sicherer Infrastruktur die Basis legen, nehmen hierfür insbesondere spezialisierte Technologie-Startups eine wichtige Rolle ein. Mithilfe spezifischer Domänenkompetenz und tief greifendem Verständnis für Schnittstellen und neue Technologien, entwickeln sie maßgeschneiderte Lösungen für verschiedenste Anwendungsfelder und verhelfen damit etablierten Unternehmen zur schrittweisen Digitalisierung der internen Prozesse.

Unter den Führungskräften beinahe aller Industriebranchen herrscht jedoch die weit verbreitete Erkenntnis, dass sich die Rolle digitaler Technologie schnell verändert, von einem Treiber für Effizienz zu einem Enabler für grundlegende Innovationen und Disruptionen. Unternehmen müssen daher schnell handeln und ein tieferes Verständnis dafür entwickeln, dass die digitale Transformation nicht nur in der Digitalisierung von Prozessen und der Produktion liegt, sondern auch in der Entwicklung neuer nachhaltiger Geschäftsmodelle. Dieser zweite zentrale Bereich der digitalen Transformation entscheidet langfristig über den Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens. Während beispielsweise Maschinenbauunternehmen in der Vergangenheit ihr Geschäftsmodell klassisch auf den Verkauf und Service der hergestellten Maschinen begrenzt hatten, können sie durch die digitale Vernetzung in der Zukunft als Dienstleistungsunternehmen auftreten und Geschäftsmodelle wie Software-as-a-Service oder Pay-per-Use anbieten. In diesem Zusammenhang spielt die Integration von Ressourcen aller beteiligten Akteure eine zentrale Rolle. Durch die notwendige Konsolidierung der entstehenden Daten können engere Beziehungen zu Kunden und anderen Netzwerkteilnehmern aufgebaut werden. Durch wiederkehrende Umsatzströme und höhere Margen kann somit langfristig profitabel agiert werden. Andererseits sparen sich die Kunden hohe Investitionen in Maschinen und bleiben flexibel. So wandeln sich traditionelle Industriekonzerne immer mehr zu Dienstleistungsunternehmen mit einem starken Fokus auf Softwareentwicklung und Datenmanagement.

Mit der Aussage “Software is eating the world” von Andreessen (2011) und der Prognose, dass zukünftig jedes erfolgreiche Industrieunternehmen gleichzeitig auch ein Softwareunternehmen sein muss, war der Netscape Gründer seiner Zeit noch voraus. Heute ist längst klar, dass Andreessen (2011) vollkommen richtig lag. Die großen Industriespieler haben längst verstanden, dass ihr langfristiger Erfolg in datengetriebenen Geschäftsmodellen liegt und daher entsprechende Kompetenzen in den Konzernen massiv aufgebaut. Der industrielle Mittelstand hängt hier teilweise noch zurück, auch und vor allem aufgrund des akuten Fachkräftemangels in diesem Feld. Da dieser Bereich, insbesondere durch die zahlreichen Hidden Champions, als Motor der deutschen

Wirtschaft gilt, ist hier akuter Handlungsbedarf geboten, um Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern.

Für die erfolgreiche digitale Transformation, sowohl hinsichtlich interner Prozesse als auch für die Entwicklung neuer datengetriebener Geschäftsmodelle, ist allem voran ein Kulturwandel in den Organisationen notwendig. Das Teilen von Informationen und Diskutieren von Ideen über Unternehmensgrenzen hinweg sowie die gemeinschaftliche Entwicklung neuer Lösungen ist in traditionell orientierten Industrieunternehmen immer noch nicht durchgängig etabliert. Insbesondere hier muss zukünftig angesetzt werden, indem Silodenken abgestellt wird und das Denken in erfolgreichen Wertversprechen durch vernetzte Dienstleistungen und dazu notwendigen Partnern und Ökosystemen gedacht wird.

4.3 Sportbranche

Sowohl in der Sportmanagement-Forschung als auch in der -Praxis hat die Diskussion über die Wertschöpfung im Sport in den letzten Jahren stetig an Bedeutung gewonnen. Insbesondere die Einführung des auf den Grundgedanken der Service-Dominant Logic aufbauenden Sport Value Frameworks (Woratschek et al. 2014) lieferte neue Ansätze und Grundlagen zum Verständnis der Wertschöpfung im Sport. Demnach folgt das Wertverständnis im Sport einer netzwerkorientierten Betrachtung auf Basis der Logik der Ko-Kreation von Wert.

Die Logik der Ko-Kreation von Wert geht dabei im Vergleich zur traditionellen Denkweise der Sportökonomie von fundamental anderen Prämissen aus (Ströbel und Woratschek [im Druck](#)). Während im Rahmen von Sportevents häufig noch das Verständnis einer Teamproduktion, also die gemeinsame Produktion des sportlichen Wettbewerbs durch zwei beteiligte Sportteams, im Vordergrund der Betrachtung und Analyse steht, geht die Logik der Ko-Kreation von Wert davon aus, dass der Wert eines Sportevents durch die Interaktionen unterschiedlicher Akteure entsteht. Neben den beteiligten Sportteams müssen somit auch stets die Ko-Kreationspotenziale anderer Akteure, wie z. B. Fans, Sponsoren oder Medien berücksichtigt werden. Eine Vernachlässigung dieser zentralen Akteure führt folglich zu einer eingeschränkten Betrachtung der Wertschöpfung im Sport.

Sportevents sollten somit grundsätzlich als Plattformen verstanden werden, auf denen verschiedene Akteure zusammenkommen. Diese Plattformen ermöglichen es den beteiligten Akteuren, miteinander zu interagieren und geschäftliche sowie persönliche Beziehungen zu pflegen. Veranstalter von Sportevents können jedoch lediglich einen Vorschlag zur Ko-Kreation von Wert anbieten (Woratschek et al. 2014). Dieses Verständnis der Ko-Kreation von Wert zeigt sich bei Sportevents sehr deutlich, da vor allem bei wiederkehrenden Events eine besondere Atmosphäre bis hin zu einem einzigartigen und unverwechselbaren Markenerlebnis nie alleine durch den Eventveranstalter geprägt werden können (Durchholz 2012; Urich 2014; Woratschek et al. 2014; Ströbel et al. 2018).

Fans, Sponsoren, Medien und weitere in das Sportevent involvierte Akteure tragen mit teils eigeninitiierten Aktionen über ihre Netzwerke zum Wert des Sportevents bei. Dabei spielen z. B. die vereinseigenen Symbole und die dazugehörigen Merchandisingartikel eine wesentliche Rolle für das Engagement und die Ko-Kreation von Wert (Ströbel et al. 2019).

Häufig werden die entsprechenden Aktionen entweder kombiniert mit etablierten Kommunikationsmaßnahmen oder gänzlich über digitale Tools und digitale Plattformen, wie z. B. Stadion-Apps, koordiniert und vorangetrieben. In diesem Zusammenhang hat sich durch die fortschreitende technologische Ausstattung von Sportstätten insbesondere bei Sporteventveranstaltern und entsprechenden Technologieunternehmen der Begriff der Connected Stadium Experience etabliert. Mögliche Anwendungsfelder dieser Stadion-Apps könnten beispielsweise im Ticketing und Merchandising liegen, aber auch das Catering im Stadion oder Messenger-Dienste, mit denen sich Fans im Stadion vernetzen können, bieten entsprechende Ansatzpunkte. Davon abgesehen können weitere Akteure wie Sponsoren oder Medien und deren Vorschläge zur Ko-Kreation von Wert eingebunden werden.

Dennoch sollten im Rahmen von Sportevents die sportlichen Aktivitäten nie außer Acht gelassen werden, da sie den Kern aller weiteren Aktivitäten bilden und somit einen Bezugspunkt für alle Maßnahmen darstellen. Im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung eines Ökosystems muss die Plattform Sportevent folglich zwischen den sportlichen Aktivitäten sowie den verschiedenen Plattformen der beteiligten Akteure und den darauf stattfindenden Aktivitäten koordiniert werden (Woratschek et al. 2014). Darüber hinaus sollte der Wert des Sportevents auch immer kontextabhängig betrachtet werden. Allein der Stellenwert eines Sportevents im Rahmen des Wettkampfformats bringt gänzlich unterschiedliche Kontexte mit sich. Im Fußball nehmen z. B. Freundschaftsspiele eine andere Bedeutung ein als Meisterschaftsspiele einer nationalen Liga oder gar internationale Wettbewerbe. So können in den unterschiedlichen Formaten jeweils dieselben Mannschaften teilnehmen, aber die Bedeutung des Spiels FC Liverpool gegen Manchester City ist stark davon abhängig, ob es sich um den Kontext eines Freundschaftsspiels, eines Meisterschaftsspiels oder eines Champions League-Spiels handelt. Zudem unterscheidet sich der Wert je nachdem, wie das Spiel verfolgt wird, ob live im Stadion, beim Public Viewing oder zu Hause (Horbel et al. 2016; Woratschek et al. 2017).

Der Fußballklub FC St. Pauli bietet z. B. als Eventveranstalter während seiner Heimspiele nicht nur das grundsätzlich zu erwartende Fußballspiel an. Der auch als Kiezklub bekannte Verein bietet auf seiner Plattform Millerntor-Stadion für verschiedene Akteure eine Vielzahl weiterer Vorschläge zur Ko-Kreation von Wert. Im Rahmen der Initiative Viva con Agua de St. Pauli e. V. werden z. B. Kunstprojekte unterstützt und im Stadion ausgestellt. Dadurch bietet der FC St. Pauli neben dem Fußball eine auf den ersten Blick eher unerwartete Plattform zum kulturellen Dialog, die aber auch wiederum von Fans und Sponsoren angenommen und zur Ko-Kreation genutzt wird. Zudem zeigt der Klub sein soziales Engagement, indem auf die bedrohliche Trinkwasser- und Sanitärsituation in vielen Ländern aufmerksam gemacht wird. Darüber hinaus hat der FC St. Pauli auch

Online-Plattformen geschaffen, die interessierte Akteure in die Ko-Kreation der Marke mit einbeziehen. Auf der Crowdfunding-Plattform kiezhelden.com können beispielsweise Vorschläge und Initiativen eingebracht werden, die das kulturelle Leben rund um das Millerntor-Stadion bereichern. Ein weiteres Beispiel mit direktem Bezug zum Sportevent ist der Social Media-Dienst Millerntor Live. Registriert man sich auf dieser Online-Plattform, kann man Sprachnachrichten der Fußballspieler oder Informationen via Liveticker erhalten. Darüber hinaus werden Ratespiele oder Wettbewerbe angeboten. Zudem hat man über eine Chat-Funktion die Möglichkeit, Feedback zu geben und Fragen zu stellen. All diese Aktivitäten bieten über das eigentliche Fußballspiel hinaus vielfältige Möglichkeiten zur Ko-Kreation auf der Sportevent-Plattform, was zu einmaligen Erlebnissen für die beteiligten Akteure führt (Ströbel und Woratschek [im Druck](#)).

Trotz dieser positiven Aspekte der Ko-Kreation müssen sich Veranstalter von Sportevents und auch die weiteren beteiligten Akteure darüber bewusst sein, dass sie diesem grundlegenden Verständnis folgend eben nur teilweise Kontrolle über die Wertschöpfung auf der Sportevent-Plattform haben können. Daher besteht die Hauptaufgabe der Eventveranstalter darin, wie am Beispiel des FC St. Pauli angedeutet, Aktivitäten auf den Plattformen im Rahmen des Sportevents zu koordinieren und den relevanten Akteuren sinnvolle Vorschläge zur Ko-Kreation von Wert anzubieten. Darüber hinaus sollten diese Plattformen genügend Freiheiten bieten, um soziale Austauschprozesse und die Ko-Kreation aller Akteure zu fördern. Die Einbindung digitaler Plattformen bis hin zu einem umfassenden Verständnis eines Connected Stadiums eröffnen hierzu weitere vielfältige Möglichkeiten.

5 Fazit

Die Dienstleistungsbranche befindet sich u. a. getrieben von einer verstärkten Netzwerkorientierung und den weitreichenden Folgen der Digitalisierung in einem fundamentalen Wandel. Das klassische Verständnis der Wertschöpfung im Rahmen von B2B- oder B2C-Beziehungen weicht einem weitreichenderen Verständnis von A2A-Netzwerken, in denen im Sinne der servicedominierenden Logik Wert stets von verschiedenen Akteuren ko-kreiert wird. Der Megatrend der Digitalisierung eröffnet zudem weitere Potenziale zur Ko-Kreation von Wert und beschleunigt innovative Entwicklungen. Dabei gewinnen digitale Plattformen, die per se den Gedanken der Netzwerkorientierung verinnerlichen, zunehmend in verschiedensten Branchen an Bedeutung. In der Finanz- und Versicherungsbranche stellen smartes Datenmanagement sowie die Vernetzung einzelner Dienstleistungen und Datenquellen zentrale Erfolgsfaktoren dar. Das Teilen von Informationen und Diskutieren von Ideen über Unternehmensgrenzen hinweg sowie die gemeinschaftliche Entwicklung neuer Lösungen werden wegweisend für die zukünftige Entwicklung der Industriebranche sein. In der Sportbranche bieten sich auf Sportevent-Plattformen vielfältige Ansatzpunkte zur Vernetzung und Ko-Kreation von Wert, deren Potenzial vor allem durch eine fortschreitende Akzeptanz und Umsetzung

technologischer Möglichkeiten weiter ausgebaut und entwickelt werden kann. Die Dienstleistungsbranche bietet somit äußerst vielfältige Anwendungsbeispiele, die zeigen, welche Herausforderungen aufgrund des strukturellen Wandels im Zusammenhang mit Netzwerkorientierung und Digitalisierung bestehen und wie diese in Zukunft gemeistert werden können.

Literatur

- Andreessen, M. (2011): Why Software Is Eating the World, Erstveröffentlichung: 20.08.2011, verfügbar: <https://osr.cs.fau.de/wp-content/uploads/2016/08/marc.pdf> (Zugriff am 06.07.2019).
- Barbon, N. (1905): A Discourse of Trade (1690), Reprint, Baltimore.
- Bloching, B.; Leutiger, P.; Oltmanns, T.; Roszbach, C.; Remane, G.; Quick, P.; Klick, T.; Shafraiyuk, O. (2018): The Digital Transformation of Industry, Munich.
- Breidbach, C.; Choi, S.; Ellway, B.; Keating, B. W.; Kormusheva, K.; Kowalkowski, C.; Lim, C.; Maglio, P. (2018): Operating Without Operations: How is Technology Changing the Role of the Firm?, in: Journal of Service Management, Vol. 29, No. 5, pp. 809–833.
- Chandler, J. D.; Vargo, S. L. (2011): Contextualization and Value-in-Context: How Context Frames Exchange, in: Marketing Theory, Vol. 11, No. 1, pp. 35–49.
- DIHK/gdv (2017): Selbstständige Versicherungsvermittler/-berater, verfügbar: <https://www.gdv.de/de/zahlen-und-fakten/versicherungsbereiche/erwerbstaetige-24122#VersicherungsberaterSelbststaen> (Zugriff am 21.06.2018).
- Dixon, D. F. (1990): Marketing as Production: The Development of a Concept, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 18, No. 4, pp. 337–343.
- Durchholz, C. (2012): Ko-Kreation von Werten im Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden.
- Hamm, R. (2012): Verbund von Industrie und Dienstleistungen wird enger, in: Wirtschaftsdienst, 92. Jg., H. 9, S. 632–639.
- Horbel, C.; Popp, B.; Woratschek, H.; Wilson, B. (2016): How Context Shapes Value Co-Creation: Spectator Experience of Sport Events, in: Service Industries Journal, Vol. 36, No. 11–12, pp. 510–531.
- Kane, G. C.; Palmer, D.; Phillips, A. N.; Kiron, D.; Buckley, N. (2019): Accelerating Digital Innovation Inside and Out, in: MIT Sloan Management Review and Deloitte Insights, June 2019.
- Kawohl, J.; Krechling, D. (2019): Bedürfniserfüllung als Strategie, OrganisationsEntwicklung, 38. Jg., H. 3, S. 44–48.
- Legner, C.; Eymann, T.; Hess, T.; Matt, C.; Böhmman, T.; Drews, P.; Mädche, A.; Urbach, N.; Ahlemann, F. (2017): Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community, in: Business & Information Systems Engineering, Vol. 59, No. 4, pp. 301–308.
- Loebbecke, C. (2006): Digitalisierung, in: Scholz, C. (Hrsg.): Handbuch Medienmanagement, Berlin, S. 357–373.
- Payne, A. F.; Storbacka, K.; Frow, P. (2008): Managing the Co-Creation of Value, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 36, No. 1, pp. 83–96.
- Porter, M. (1985): Competitive Advantage, New York.
- Smith, A. (1776): An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, London.
- Stabell, C. B.; Fjeldstad, Ø. D. (1998): Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks, in: Strategic Management Journal, Vol. 19, No. 5, pp. 413–437.
- Statistisches Bundesamt (2009): Der Dienstleistungssektor: Wirtschaftsmotor in Deutschland: Ausgewählte Ergebnisse von 2003 bis 2008, Wiesbaden.

- Ströbel, T.; Woratschek, H. (im Druck): Sportmarken, in: Nowak, G. (Hrsg.): *Angewandte Sportökonomie des 21. Jahrhunderts*, Wiesbaden.
- Ströbel, T.; Woratschek, H.; Durchholz, C. (2019): Clothes Make the Fan: The Effect of Team Merchandise Usage on Team Identification, Fan Satisfaction and Team Loyalty, in: *Journal of Global Sport Management* (<https://doi.org/10.1080/24704067.2018.1531354>).
- Ströbel, T.; Hüttermann, M.; Hannich, F.; Nagel, S. (2018): Die Inszenierung von Markenerlebnissen im Sport: Eine Fallstudienanalyse der Vereinsmarke FC St. Pauli, in: *Marketing Review* St. Gallen, H. 5, S. 86–89.
- Uhrich, S. (2014): Exploring Customer-to-Customer Value Co-Creation Platforms and Practices in Team Sports, in: *European Sport Management Quarterly*, Vol. 14, No. 1, pp. 25–49.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, in: *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp. 1–17.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2008): Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, No. 1, pp. 1–10.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2011): It's all B2B... and beyond: Toward a Systems Perspective of the Market, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, No. 2, pp. 181–187.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F.; Horbel, C.; Wieland, H. (2011): Alternative Logiken für Dienstleistungen, in: Spath, D.; Ganz, W. (Hrsg.): *Am Puls wirtschaftlicher Entwicklung*, München, S. 137–153.
- Woratschek, H.; Horbel, C.; Popp, B. (2014): The Sport Value Framework: A New Fundamental Logic for Analyses in Sport Management, in: *European Sport Management Quarterly*, Vol. 14, No. 1, pp. 6–24.
- Woratschek, H.; Durchholz, C.; Maier, C.; Ströbel, T. (2017): Innovations in Sport Management: The Role of Motivations and Value Cocreation at Public Viewing Events, in: *Event Management*, Vol. 21, No. 1, pp. 1–12.



Extending the Sport Value Framework for Spectator Experience Design

Juergen Gnoth

Contents

1	Introduction.....	34
2	From Service-Dominant Logic to the Sports Value Framework.....	34
3	Value and Value-creation.....	38
4	Spectator Motivations and Experiencing Well-being.....	39
4.1	Motivations.....	39
4.2	Well-being.....	42
4.3	Experiencing Well-being.....	43
5	The Tourism Experience Model.....	43
6	Conclusions.....	48
	References.....	48

J. Gnoth (✉)
University of Otago, Dunedin, New Zealand
E-Mail: juergen.gnoth@otago.ac.nz

1 Introduction

Sports management and marketing theory has begun to open up its field of research following advances in the wider field of service marketing (Vargo and Lusch 2004). These advances are now hoped to allow managers to generate innovative developments in processes of value co-creation at sports events, overtaking the historic tradition of production-oriented approaches (Woratschek et al. 2014). By conceptualising sport spectators as stakeholders and contributors to value co-creation, managers' concern no longer needs to be just for entertainment and fandom etc. but can extend to their overall well-being. By developing Woratschek et al.'s (2014) Sports Value Framework at the mid-level of theory, and by using Gnoth's Tourism Experience Model (Gnoth and Matteucci 2014) new source of value creation can be developed to further open up the new focus on sport management.

Participating athletes are central to sports events. Their ability to compete, however, depend on the carefully managed integration of heterogeneous resources (Vargo and Lusch 2016) to create the overall success and prospect for future events. These resources involve, e.g., organisers, locations, equipment, volunteers, sponsors, and other stakeholders, all with their own motivations to participate. Within this complex spectrum of actors, one of the major targets for sport event marketers are spectators, including both local fans and supporters from out-of-town. The scope of the managerial task can therefore be signalled by the cross-over of relevant literature and expertise involved. This includes the event (Getz 2012), sport (Woratschek et al. 2014), sports tourism (Gibson 1998) and management literature, as well as the well-being (Ryff 1989; Ryan and Deci 2001) and tourism experience literature (Gnoth and Matteucci 2014) as resources to conceptualise this new concern for spectator well-being.

In this contribution to Herbert Woratschek's *Festschrift*, I would like to expand on the customer, spectator, or fan experience as a major source for opportunities of developing innovative, targeted value propositions that create better event services. I will first capture some of the central ideas that triggered the development of Woratschek et al.'s (2014) Sports Value Framework before I review the literature on spectator participation in sport events as a mechanism for achieving well-being. This is followed by a presentation of the Tourism Experience Model and an analysis of experiences. Examples of different modes of experiencing in the context of sports events, framed as Weberian ideal classes, preamble a concluding summary that details how the Sports Value Framework and the Tourism Experience Model together permit an innovative approach to the construction of value propositions across categories of sports events (Getz 2012).

2 From Service-Dominant Logic to the Sports Value Framework

In 2004 Vargo and Lusch (2004) published their invited review of modern marketing, and introduced the idea of a Service-Dominant Logic (SDL). In an innovative way, it revisited an ancient discussion, that harks back as far as Aristotle (Heidegger 1962; Gnoth 1994),

namely of how a piece of work is created, be it a product or a service. Their idea seeks to rephrase and reconceptualise how we view markets, exchange, and value. The latest development in the conceptualisation of the Service-Dominant Logic proposes eleven foundational premises (Vargo and Lusch 2016). These premises embed exchange processes into an ecology of environments, actors, organisations and institutions. The fundamental idea of this macro-level theory is that all value is co-created by heterogeneous actors, who each are themselves reliant on networks and resources.

Motivated and embedded within their own reality and sets of circumstances, the focal actors then involve themselves in integrating their resources in context-specific ways, so as to achieve a desired outcome. To distinguish this conceptualisation, the process is considered as service, and as a co-created solution to a problem; not as a product, as in the Goods-Dominant Logic, that is considered to hold all the value in itself. In the SDL, the resources employed in the co-creation of a solution to a demand easily involve products and services but, in contrast to the Goods-Dominant Logic, SDL considers these as part of skills and knowledge: they are operationalised in a specific context, and employed in the co-creation of the service that satisfies the demand.

The difference in conceptualising markets in SDL therefore lies with reimagining them as co-creative exchange process. Each demand is viewed as a distinct set of circumstances which has its own topography, requiring its own strategic design and targeted alignment of resources. Heterogeneous actors bring in resources that include their networks, institutions and organisations, to co-produce value for all involved, for firms, customers and other stakeholders. Such a broad and inclusive view aligns well with the complex situation in sports management where not only athletes seek to compete, but where city councils, communities of fans, clubs and volunteers are involved. These primary stakeholders are amongst a whole host of others, all of whom provide and require resources, locations, facilities, sponsors and security. They thereby define events according to functions, forms or roles they play. Hence, events are social constructs (Getz 2012) for which theory construction is never quite straight-forward. As such they do not just rely on traditional social sciences such as Sociology relies on modern empiricism, but also involve the humanities in order to grasp the idiosyncratic or phenomenological motivations and expectations of spectators and fans (Gnoth 1997).

With the Sports Value Framework (SVF), Woratschek et al. (2014) seek to adapt the high-level theory of the Service-Dominant Logic, and “enhance our understanding of sport management problems” (2014, p. 11) by turning the Sports Value Framework (SVP) into a mid-level theory “as a foundation for empirical studies” (Gerke et al. 2019, p. 14). Mid-level theory allows the development of workable hypotheses in order to translate and operationalise high-level theories for efficient value co-creation across a variety of sport events. In that regard, and much like the SDL, the SVF theory is therefore only evolving. In other words, the practical and theoretical links between a mid-level theory that seeks to make predictions across a worth-while number of events, and an overarching theory like the SDL, are still tenuous and, at best, experimental. To capture the complex embeddedness of events at this level, and to determine the most important topoi or landmarks in this complex ecology, it still requires a careful discussion,

including theoretical speculation, to which this contribution seeks to add its thoughts, about the experience of fans and spectators at events.

Theory formation is necessary as it helps in the generalisation, simplification, explanation, and prediction of complex and varied phenomena (Hawking 1988). One of the major problems a social science such as sport management faces thereby is that, unlike in the natural sciences, social phenomena are not linear. Indeed, they are unlikely to be captured by mathematical formulae (Hawking 1988) as social phenomena are constantly evolving. According to Max Weber (Freund 1968) the social sciences deal with action, which is embedded, ongoing and never quite completed, as determinants of beginnings or endings, e.g., are only arbitrary delimitations in the flow of life. Hence, theory creation in the social sciences requires capturing observed phenomena by isolating characteristics of processes under observation. According to Weber, these are better captured in the form ideal classes rather than formulae. While sports events themselves may therefore be segmented according to functions or roles as social phenomena (Getz 2012), they are also very individually felt experiences.

Following on from Vargo and Lusch (2004), Woratschek et al. (2014) construct a similar list of foundational premises (FPs) as a basis for capturing defining characteristics of sports events. These premises (FPs) are comprised of inductively derived conclusions; they are creatively formed from observations assembled to capture essences of processes as they dynamically evolve across sports events. While Grounded Theory (Glaser and Strauss 1967) seeks to empirically derive conclusions within individual cases (Matteucci and Gnoth 2017), a Formal Grounded Theory (Glaser 2007) does as yet not exist, which would create empirically derived laws valid across cases. This is important to note as it throws a critical light on the epistemological and ontological qualities of foundational premises to form valid theory both in the SDL and the SVF. The foundational premises of the SVF are as follows,

- FP 1: Sporting activities are the core of sport management.
- FP 2: Service is the fundamental basis of exchange in sport.
- FP 3: Sport goods (products and services) are vehicles for service provision.
- FP 4: Firms and customers can only offer value propositions.
- FP 5: Sport firms create value propositions mainly in the configuration of a value network.
- FP 6: Sport customers co-create value primarily by integrating resources from their social groups.
- FP 7: Value is always co-created by firms, customers and other stakeholders.
- FP 8: Co-created value is always value-in-use.
- FP 9: Co-created value is always value-in-context.
- FP 10: The role of firms, customers and other stakeholders is to integrate the resources of their specific networks to co-create value.

With my focus on spectators and the spectator experience of events, of particular interest here are FP3, *Sport goods (products and services) are vehicles for service provision* and FP4, *Firms and customers can only offer value propositions*. FP3 somewhat hides the full extent of the fundamental classical insight, in to which knowledge plays a central role in the conception of a piece of work—including an event experience. Explaining and commenting on FP3, the authors of the SVF state that while “goods are tangible or intangible [this] is not important, as applied knowledge is the reason why economic exchange exists” (Woratschek et al. 2014, p. 14). FP3 also preambles FP4 because while knowledge is applied knowledge, functioning as a technical element in the co-creation of the event, the creative knowledge employed appears lost. Like in Wittgenstein’s (1986) notion of the ‘excluded middle’, the knowledge that actually conceives of how technical knowledge, including materials and skills are applied to form the actual solution to the customer’s demand, or the value-in-use, is not acknowledged succinctly. This requires attention, however, if we seek to understand spectator experiences and when seeking to develop innovative event management.

SVF FP3 and FP4 are essential to elucidate Woratschek et al.’s (2014) FPs 7, 8 and 9. The latter are somewhat necessary to further detail the phenomenological divide between actors in the context of sports events, because of the empirical approach taken in theory development. The approach determines the fact that the theory is limited to the mere observation that neither actor is able to perceive what the other perceives, understands or feels, as only they individually can experience the value-in-use for themselves that emerges from the context. This is despite the fact that the resource suppliers and resource integrators are often present at the time that value-in-use is co-created, and that, at times, there is euphoric convergence in experiencing successful outcomes together. Indeed, while suppliers and integrators interact during the moment of integration (often referred to as the consumption) something new emerges between them, which neither belongs entirely to the one, nor to the other.

Both the SVF and SDL seek to function entirely in the empirical or observable sphere although both acknowledge that it is ‘knowledge’ or ‘operant resources’, which are “the fundamental source of competitive advantage” (Vargo and Lusch 2016, p. 8). Again, the use of the term ‘knowledge’, subsequently specified as operant resource, would benefit from more discussion and analysis, however, as it hides essential characteristics of the epistemological processes that actually take place. It will then inform an understanding of how I seek to expand systematically the opportunities for developing further value-propositions for sports managers.

Although Vargo and Lusch (2016) changed from the term ‘knowledge’ to ‘operant resources’, which Woratschek et al. (2014) appear to have adopted, at least implicitly, the nature of this knowledge is unclear. On one hand, it relates to a firm’s expertise that is subsequently adapted and integrated by customers and/or by other managers/actors in ways determined by a given context and as required. Consequently, both customers

and managers have knowledge and skills, or operant resources that they bring to the co-creation. For customers, these are only acknowledged as outcome in the term value-in-use (Woratschek et al. 2014 see FP8, and in FP10 by Vargo and Lusch 2016, p. 8) in that “Value is always uniquely and phenomenologically determined”, i.e. known only, “by the beneficiary”. So it remains non-transparent as to how the relationship that brings the resources together is actually put together to create the value that is perceived. The knowledge determining the company’s operant resources, and the customer’s operant knowledge of how to make use of them aside, there is therefore a third ‘type’ of knowledge in operation which finally puts it all together to finally satisfy the demand. This knowledge may be more transparent, say, for city-hall, and its interests, investments, and final rewards from events, in terms of numbers of tourists or improved image, e.g., than it is for event spectators, who are often emotionally involved and attend events for a variety of reasons.

This knowledge of the type that conceives of the final outcome is the creative knowledge that both customer and firm each have, and apply, as do all other stakeholders interested in means-end relationships. Such knowledge includes the creative understanding that, and how, each actor may be valuable to the other. While this creativity is ultimately speculative, it is the outcome of a process which system language (Luhmann 1995) refers to as ‘interpenetration’, or the reduction of actors’ (e.g. one’s own and the customer’s) complexities in order to ‘cut through’ to a decision and the execution of an activity, or the implementation of a service process. Sport managers could therefore benefit from gaining further insights into this creative knowledge by which spectators both apply their own resource. While the ultimate ‘benefit’ may remain unknown, such an understanding will further help determine how they construct value-in use and benefit, because of such interpenetration, or reduction of complexities in interactions.

3 Value and Value-creation

Although it remains epistemologically impossible to jump the divide from empirical observation to phenomenological experience, previous research into spectator motivations, and a better understanding of how experiences are constructed to create well-being, can assist in approximating further potentially valuable value-propositions for spectators. First, therefore, I will briefly elucidate the difference between operant knowledge and skills, and creative knowledge. This is a necessary step towards approximating the complex process of well-being through experiences. The latter is a phenomenological outcome and the ultimate orbit for how value-in-use is judged, for, “[h]ow the experience presents things as being is the intentional content of your experience” (Noë 1999, p. 259). In addition to intentions or motivations, however, there is the influence of situations and other actors who co-create the experience and may alter the initial intention, including to create even higher levels of well-being. Therefore, breaking down the experience process means understanding what the operant resources are and how they are put to use to create the experience outcome. Detailing interpenetration and its effects thereby functions as an approximation that helps closing in on the value-in-use of the experience and its appreciation.

The conceptualisation of how a piece of work (or service) comes about harks back to the Aristotelian conception of what Heidegger defines as technology (Heidegger 1962), and which is employed to satisfy a functional and/or aesthetic demand. The technical elements involve the four causes of an outcome or an output. First, there is the demand, or the idea of the solution to a problem; then there are the materials needed to create the solution, as well as the technical knowledge and skills to put these materials together, e.g., in the right sequence and up to the necessary norms.

Applying this to hospitality services, Gnoth (1994) called the technical elements, the What (the demand to be satisfied), the Which (the materials and tools required), the How (the skills and processes involved), and the Who (the person or machine executing and integrating all elements into the production of the problem-solving solution or service). Interestingly, however, the person (or machine) actually producing the object or service, that is, putting all these technical elements together, is not the cause (or creator) of the service, but the knowledge that conceived of it. As Heidegger (1962) elaborates, the logos in the concept of technology is the fifth element and represents the real creator, as he or she helps in conceptualising the actual integration of the four elements. The person conceptualising a service or product, and the one producing it, may therefore be independent of each other.

This break-down of value-producing processes is important in the understanding of co-creation. It helps in the reduction of complexities and in forming mid-level theory. Although various actors may join to assemble their resources together, who include the customer as often the ultimate source of demand, the actual value is context specific and can only be perceived by the beneficiary. While there are many functional services that satisfy standard demands, such as a drinks booth at an event location, the final benefit of how a drink purchased at such a booth is experienced, only the customer buying and consuming that drink can tell. There are, however, further objective indicators in experience processes that allow event managers to generate and align further resources for value propositions. They can be derived from empirical observations, stated motivations, and a knowledge of how experience processes function, and how they can be optimised. Managers may then align this knowledge in the creation of resources that help create variants of possible or pre-designed value, or in the creation of virtual value, which comprise both value-propositions a manager may know and those they don't know, i.e. that leave spectators free to co-design their own value over and above what management might conceive.

4 Spectator Motivations and Experiencing Well-being

4.1 Motivations

Spectators at sports events are not only a welcome resource for sports event managers as they enliven events and create atmosphere around given competitions. Amongst many other attractions of events, spectators are also a major source of income to help finance such events. In the USA, e.g., forecasts estimate that there will be around 282.7 Mio.

users of events creating a revenue of US\$ 25,418 Mio. in 2019. Other examples of such impressive statistics report that the annual tourism direct gross value added of sport and recreation activities in the United Kingdom between 2008 and 2017 was between 2.3 and 3.3 billion British Pounds annually (Statista 2019). Yet apart from being a major revenue earner, those sports events, particularly when offered as branded services connected to places (Gnoth 2002), also generate employment, create political image, and help showcase cities, regions and countries, to attract migrants and investment (e.g. Gnoth and Anwar 2000). Creating exciting events and caring for the well-being of spectators can thus have many benefits.

In an early review of sport participation and fan behaviour theories, Sloan (1985) distinguishes between different sets of motivations. First, he points to those theories that discuss and measure the amount of pleasure spectators receive, as well as the physical and mental well-being they perceive. He then mentions stress and stimulation theories, which suggest that spectators look for eustress and arousal, while entertainment theories promote aesthetic and moral representations spectators glean from sports events. Finally, achievement theories suggest that spectators live the achievements of their teams and athletes. The author thereby anticipates the notion of parasocial interactions. Parasocial interactions refer to individuals' tendencies to believe that they have a relationship with athletes they follow, admire, frequently think of, and read up on (Auter 1992). Thus, parasocially identifying sports fans have imagined conversations with their target, and also allocate more cognitive resources to the performances of their teams or athletes (Potter and Keene 2012).

Sport event spectators are locals and tourists from elsewhere who support their clubs, teams, or athletes, to satisfy their interests in focal sports and the spectacle of an event (Wann et al. 2001; Woratschek et al. 2017). Wann's (1995) and Wann et al.'s (2001) fan motivation scale lists eight motives generally associated with spectators to visit events. They include family motives, group affiliation, aesthetic, economic (e.g. betting) and escape reasons, entertainment and eustress. Eustress refers to the experience of positive arousal. Introduced by Hans Selye, an endocrinologist, it refers to the feelings that result from cognitive stress as it is perceived by the spectator (Lazarus 1966). The tension of teams or athletes winning or not, their empathically felt efforts while competing, can be felt as positive emotions. Eustress and intensive intra-mental interactions can thus also lead to parasocial identification (Auter 1992) with players and teams. They create even stronger parasocial experiences, the stronger the cognitive perspective (Hartmann and Goldhoorn 2011). Variations of this theme can be found in other motivational studies of spectators.

In an exploratory study, MacDonald et al. (2002) considered the psychological needs of both participants and spectators of sport activities, and what they have in common. They found that, between the various sport codes, spectators can differ widely in their motivations to engage, and cite a variety of preferences that include risk and aggression as with motor car racing or ice-hockey. Aimiller and Kretzschmar (1995) also mention spectator desire for strong emotional involvement. Reasons over and above those found

by Wann (1995) and Wann et al. (2001) are identification with players, and the aesthetic enjoyment that comes with the visual experience.

More recently, Woratschek et al. (2017) found further two motivations. With the emergence of new spectator options at public viewing spaces, they discovered that new preferences to participate developed. Assembling in open spaces such as parks or city-squares, these relate to the freedom of being able to move around, as opposed to having to remain in allocated seats or spaces within stadia. This often finds spectators away from the people they would like to be with. Bringing them together or not would conceivably affect their enjoyment but also the dynamics at stadia, as this finding would indicate. Another, socially oriented motive they found is spectators' enjoyment to mix and mingle with other spectators. Straddling event and tourism management, they report on spectators indulging in intercultural experiences while getting to know people from abroad.

Hence, the spectrum of spectator motivations is broad, and all point to a desire for experiences that create well-being. However, well-being is not necessarily easy to obtain as a physiological or mental state. In order to facilitate spectator well-being and create opportunities for them to achieve it, we need to have a better understanding of well-being itself. This can then, e.g., help in the alignment of resources that create positive episodic memories as the most intense memorable experiences. In turn, will strengthen motivations to attend further events.

Memorable experiences have been found to be the major benefits tourists can take home and savour when travelling abroad (Tung and Ritchie 2011). Yet, like with spectator motivations, findings of what characterises memorable experiences are, as yet, rather unstructured. While lists of both motivations as reported above and characteristics of memorable experience do exist, they provide an intuitive spectrum of possible experiences, but really make only sense if considered in an actual context. Lists of motivations or experience characteristics are not utilised or experienced by spectators all at once, nor one after the other. Rather, they are experienced according to those characteristics that define spectators' needs for well-being. In other words, they are aspired and pursued according to spectators' abilities and inclinations to experience and function optimally (Ryan and Deci 2001). It is often precisely because spectators seek 'time out', distractions, or escape from their every-day-life that they become spectators. Event managers can therefore develop propositions and resource to help spectators achieve recreation, equilibrium, and optimal experience. These abilities therefore do not only include spectators' own abilities but also those provided by the environment they experience their events within. It becomes evident, that the listed motivations can only be taken as indicators of why spectators come to events, suggesting a range of ways of how these experiences are intended to generate well-being. Yet the actual experience is also co-created and motivations are often just one measure in the final evaluation of experiences. Similarly, the characteristics of memorable experiences may contain traces of motivations but may also, and more strongly, relate to the co-created experience which, if framed and aligned with original motivations may create episodic memories. These are typified by both strong affective and cognitive knowledge of what happened, when and how.

4.2 Well-being

Empirical well-being research is led by psychology but is relatively young (e.g. Ryff 1989; Ryan and Deci 2001), as psychology has traditionally concerned itself with mentally ill people rather than healthy people who seek (more) well-being. This is rapidly changing and work in tourism, quality of life and satisfaction-with-life research is promising us new ideas, findings and progress.

Understanding well-being is nevertheless an age-old concern, reaching as far back as ancient Greek philosophers who distinguished between *hedonia* and *eudaimonia*. Both terms relate to what is traditionally called happiness but because of some misinterpretations in translations, the term well-being is said to have emerged as a compromise (Ryff 1989). *Hedonia* is usually referred to as happiness derived from sensuous pleasures, whereas *eudaimonia*, or loosely ‘good spirits’, relates to a form of happiness derived from self-fulfilment, including morally correct or virtuous conduct. Over the centuries, the concept of happiness has been widely discussed, and its pursuit had been raised to the ultimate goal in human life as early as Aristotle. Philosophically, the term is, however, fraught with difficulties, as it indicates a state of being but is indeed an ongoing process, to which some philosophers like Locke, Shaftsbury and Bentham have even attached a moral happiness calculus (Wood 2001). Accordingly, to pursue ethical happiness, those actions are good and lead to happiness, which generate the greatest amount of pleasure for the greatest amount of people, but who these people are in each case remains problematic.

Whether happiness is pursued from a utilitarian or a deontological position, the notion of well-being still exists largely as a concept at the macro-theoretical level. Only recently have there been attempts of creating empirical knowledge at the mid-level of theory. For example, Ryan and Deci (2001) have found that well-being consistently coincides with instances in which people report making autonomous decisions, expressing competence and experiencing relatedness. Most recently, Rahmani et al. (2018a; 2018b) were able to establish empirically the veracity of central propositions and hypotheses in discussions of well-being, by using psycholinguistics to model theory, and then text-mining thousands of tourism blogs on the internet, each containing experience reports of more than 1,000 words. Comparing the experiences of tourists to ten different countries, they could show that the most intense expressions of eudaimonic happiness were reflected in the extensive experience of both positive and negative emotions, in active as well as passive participation, and as measured by numbers and weightings of expressions of relatedness, achievement and of self-fulfilment. Indeed, the more intense the expressions of eudaimonic happiness, the more did tourists also use expressions of hedonic happiness, in the interaction with their holiday environments. These findings comprise the first, albeit comprehensive support for Gnoth’s Tourism Experience Model, and as outlined below and by Gnoth and Matteucci (2014), that optimal experiencing involves a total being-in-the-world (Heidegger 1962), and the experience of a wide range of positive and negative emotions.

4.3 Experiencing Well-being

By studying the range and depth of emotions involved, Rahmani et al.'s (2018a; 2018b) studies have also begun to confirm Heidegger's (1962) philosophical model that the more humans can express themselves to the limits of their own capacities, and be all that they can be, the more they experience themselves existentially, and the happier they become. Similar to Heidegger (1962), the psychologists Ryan and Deci (2001) describe well-being as optimal functioning and experience. Related to that, the sociologist Parsons (1951) remarks that working people need free time and leisure activities (such as participating in or watching sport events) in order to regain their equilibrium, and to be able to fully function in their many roles in public, private and economic life. We can therefore understand the term equilibrium also as an alternative expression of a fully functioning individual and of being-in-the-world. Yet in contrast to Rahmani et al.'s (2018a; 2018b) findings and similar empirical work, these latter approaches are all still at a very abstract, or highly theoretical level.

Therefore, to link Woratschek et al.'s (2014) theory of the SVF with the premises of what constitutes well-being as spectators' ultimate goal of attendance, the notion of experience needs to be further scrutinised. In order for the SVF to assist in the value co-creation of well-being through experiencing events, the experience itself needs to be broken down. There are two major goals we can attach to such an endeavour. Firstly, the goal that event managers can align resources in such a way that spectators are enabled to fully experience all that an event can offer. This requires, e.g., that they are relaxed and open-minded or, using Apter's construct of paratelic state (Hills et al. 2000), that they can perceive an event's uniqueness moment-by-moment. Secondly, if the experience process can be managed to provide the necessary resources that lead beyond mere motivational satisfaction. For example, if a spectator was excited to come to a game, including wanting to learn more about a new player, it would be helpful if informational resources, such as movement and performance analysis, could be aligned with the live-game experience simultaneously through augmented reality devices (Alimamy et al. 2018). The goal is to provide resources so the spectator can (re)construct an episodic memory they have of memorable experiences they perceive at the event. To facilitate appropriate experiences through the provision of resources that could satisfy underlying value propositions, event managers would need to know how spectators experience, in order to develop suitably compelling value-propositions.

5 The Tourism Experience Model

Gnoth's Tourism Experience Model (TEM, Gnoth and Matteucci 2014) is the first coherent experience model that can also be applied to sport event management. It seeks to overcome the limitations of empirical experience research, and combine it with what is otherwise often perceived as the metaphysics of existentialism (e.g. Heidegger 1962).

While sociologists such as Adorno (1965) or Habermas (1992) accept inner capacities of thought as active mental force on behaviour, sociology's empirically based epistemology prevent it from conceiving of the creative force that let humans perceive the gestalt of things, or what Leibniz called *partes extra partes*; *mens momentanea* (see also Deleuze 1994). The latter leads up to a logical explanation of how the mind can hold a number of individual thoughts separately and at the same time as a whole. Einstein also speculated on this phenomenon; the underlying mechanism of this is now treated as fact and explored empirically, including in quantum biology (Al-Khalili 2017).

At its most abstract level, the TEM states that an experience is what the mind makes of its own activity. Using the neo-Kantian approach of perception, the theory details how an experience forms. There is firstly, the moment of double-consciousness (e.g. Peirce 1992), that is, (1) the awareness of stimulus-exposure and (2) the mind's reaction to it or the affect, and secondly, (3) the interpretation or sense-making of the reaction and/or the stimulus. This then leads to cognitions and/or emotions and feelings that the mind can retain. The awareness of a stimulus, including any reaction, action or thought occurring, are the activity the mind is involved with. Importantly, and naturally including the case of event spectators, the sense-making activity comprises the integration of what is often unrelated. Namely (1) the stimulus (event) can trigger reactions that have little to do with the event, so that, (2) how the spectator reacts to it, is often based on the spectator's mood and physiological state of being. The interpretation of the event (3), that is, what the spectator actually makes of the event, may then be more related to his/her motivational intent, than to characteristics of the event.

When expanding the high-level theory of the mind's activity as sense-making towards a mid-level theory of experience, the TEM breaks the two concepts of mind and activity down into two continua. For itself, mind or awareness has no memory but always takes its content from what has been learned or acquired during a life-time of interacting with the environment. As the human mind matures, it becomes aware not only of its social environment with its norms and expectations, but also of its existential self (e.g. in moments of challenge, of self-doubt, or moments of felt happiness). While the existential mind, or the real self, may be prioritised differently according to cultural upbringing, it nevertheless can provide and help with its content to the interpretation of the stimulus-reaction as the mind makes sense of an experience.

The largest part of the mind's development, at least during its formative years, fills with socially acquired knowledge, that is, society's norms and expectations, which direct social activities, rites and rituals, as well as aspirations and judgements. The socially authentic mind thrives on the perception and management of 'difference' (e.g. Luhmann 1995). Socially acquired norms and expectations determine what is considered as right or wrong, desirable or not, so that the socially authentic mind is comparative. It seeks conformance with those norms, and that, which is belonging to and interpreted as the essence of social authenticity. In contrast, the existentially authentic mind, the true self, seeks convergence with its environment, belong, or become part of it, understand it, and experience harmonious holism. It emerges in moments of peak experiences

(Adorno 1965; Maslow 1970), during the transcendent feeling of belonging. It also appears in the experience of flow (Csikszentmihalyi 1990) in which awareness and activity become one, but the TEM distinguishes between these as two different modes, and as experiences of becoming vs. experiences of being.

Before explaining some of the dynamics of what forms of well-being can be achieved through different modes of experiencing, or how the mind pursues well-being, it should be noted that the ideal end of both, of existentially authentic being or existence, and social being, are the same. Namely, the ideal purpose of culture and society, but also of the existential self, is to give the individual the possibility to fully develop, and feed back into both society and the self. The mind's concern is therefore operating on a continuum and usually employs either more of the existential self or more of the social self when experiencing.

To this end, e.g., spectators at sports events, particularly when individuals begin to cognitively and emotionally identify with their group, willing their team forward and succeeding, or not, they often transcend their individuality and feel, think and act as one with their group of fans. Similar to harmonising family rituals practised when members meet and focus on their familial self, sports fans' experiences can migrate from ritualistic behaviour that outwardly distinguishes them from others, to an existential holism in which they feel completely as immersed and part of the whole.

When now looking at the activity the mind is involved with as it experiences, it can be characterised by the two substantive differences of any activity. That is, an activity has either been practiced before, has been learned, repeated and honed, or it is new behaviour, that is, it is exploratory and extending the actor's skills or horizon. At the mid-level of the theory, repeated or habitualised activities that the mind engages in often can turn into rituals. They have been found to succeed in solving recurring tasks, or achieve certain states of being. In contrast, exploratory activity expands the mind in terms of knowledge and skills involving the other. With consequences as to how spectators consume an event, in the former, thoughts and activities are self-directed while focus and interests are other-directed in the latter.

Humans need both, to practice what they have learned, and to perfect it through repetition, or learning, in order to adapt, grow, and self-fulfil, either as an existential individual, or as a social person, or both. When engaged in only repetitive activity, it will inevitably lead to self-destruction, as will only exploratory behaviour. The alignment of the two knowledge-sources of the mind, and the two basic qualities of activity (see Fig. 1) is therefore no simplistic 2×2 matrix, but the universe of how we can model the entirety of the mind's experiences at a high level. Yet the mid-level of this theory begins to emerge in the above examples and when considering that the repetition of learned behaviour facilitates recreation and 'being', whereas exploratory behaviour facilitates self-growth and 'becoming'. Furthermore, while the socially acquired knowledge seeks the experience of 'difference', the existentially experiencing mind seeks for 'convergence'.

This brief summary of Gnoth's Tourism Experience Model (Gnoth and Matteucci 2014) forms the basis for a mid-level theory of the spectator experience from which

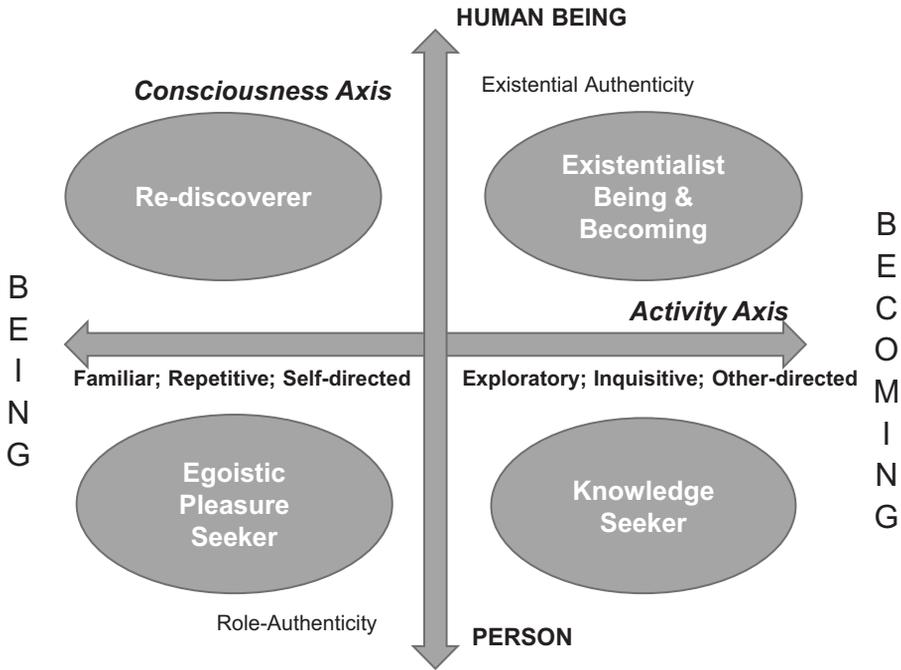


Fig. 1 The Tourism Experience Model (adapted from Gnoth and Matteucci 2014)

knowledge about the value spectators seek can be derived. All activity happening at events can be substantively differentiated in terms of the four categories. They coherently sub-divide the nature of any experience according to mind and activity, and details the nature of motivations (intrinsic, extrinsic, induced (Vallerand 1997)), which also help determine sets of values spectators apply (inner, self or other-directed; consolidating the self, or expanding it etc.) helped by viewing activities as structurally embedded processes in specific contexts. However the mind experiences the activity, how it perceives distinguishes whether a spectator is out to satisfy, learn, or practice socially relevant norms and behaviours, or whether the mind seeks to satisfy fundamentally existential, transcendent or universal norms and values of behaviour. These categories also typify the special ways in which spectators reflect on the objects of their experiences, and how they think and interact with focal objects and situations when ‘making their way through the world’ (Archer 2007).

In terms of Ryan and Deci’s (2001) self-determination theory, their categories further help group and detail the nature of competence, relatedness or autonomy that spectators practice or seek. For example, a pleasure-seeking spectator is driven by self-directed values. When gratifying sensuous pleasures, they usually seek to confirm and consolidate their self, follow extrinsic motivations using practiced and honed behaviour, and perform according to socially normed expectations (because they are usually the easiest to practice).

Autonomy in this case would be expressed as choice, competence reflected in others' recognition, and relatedness recognised in group-belongingness. Depending on the category or mode of experiencing, the importance of these characteristics of self-determination would differ systematically.

Similarly, an individual spectator's engagement with a sport can produce eustress (Lazarus 1966). This is a form of existential involvement and can occur when the spectator identifies with an athlete or team. Similar to parasocial interaction (Auer 1992) the spectator is involved in a one-sided interactive conversation, imagining an empathically driven engagement, e.g., with an athlete's skill levels, adaptability and strategic performance. The spectator thereby feels the tension involved in the performance that determines winning or not. Eustress is a self-directed, 'good' stress; it is induced through previously practiced and learned experiences of intense feelings that are applied to and imagined in these situations. While parasocial interactions are eminently social, they nevertheless involve the existential self extensively.

When practicing known behaviour, and without the effort of involving eustress, it is usually a pleasure seeking activity. It involves sensual gratification with practices known to achieve certain desired outcomes. Repetitive activity can thereby be ritualistic. When involved in a Mexican wave, e.g., the spectator might interpret their participation as a moment of difference to every-day life. Known behaviour is thereby predictive of known results. Participating can thereby gratify need for relief, belonging, as well as self-esteem needs. It is here where the study of geographers' social performance and performativity is implicated, whereas parasocial engagement evokes the involvement of existential psychology, and the related theory of flow (Csikszentmihalyi 1990), or the tenets of serious leisure (Stebbins 2007) as the spectator imagines, feels, and seeks to exert control.

The modes of experiencing becoming (see Fig. 1) both involve genuine interest in 'the other', be that a team, a sport, or simply aspects of how events are evolving. It involves questioning, learning and generally a less self-focused interest. Spectators here seek interesting information by which they can learn. When applying motivational interest to the socially authentic self of the other, e.g. by wanting to learn how other teams generate team spirit, they may learn by that knowledge. Yet this knowledge only becomes transformative and affects the existential self, if and when the experience leads to self-reflection and a willingness to adapt behaviour. While sports events tend to offer spectators more known experiences and possibly surprises, opportunities to transform spectator behaviour through experiences that touch the existential self may remain rare unless managers engage in speculations about their actual sport, venue and general characteristics at the mid-level of theory. The experience of public viewing spaces may thereby inspire and result in new opportunities for exciting value propositions that extend spectators' motivational profile by suitably challenging it.

The motivational profile of fans, as indicated by their mode of experiencing, or how they make sense of their situation may not only indicate any or all of the needs they have, which they often pay for with their entrance fee to get satisfied. The experiential profile will also help indicate the psychological frame by which they experience and

which can then be extended and challenged to respond to other value-propositions that go beyond ‘the usual’ and as conceived by that profile. It is in this sense that the SVF may be further developed as a mid-level theory that designs and tests hypotheses surrounding value co-creation and spectator well-being.

6 Conclusions

The Tourism Experience Model (TEM) can assist the Sport Value Framework in understanding their customer-base, and in developing new value-proposition in sport events. Management is thereby given a developmental opportunity at the mid-level of theory, i.e. across a reasonably large number of events. The nature of these events is socially determined (Getz 2012) and will give guidance to the development of value-propositions in context. By analysing how sport events in their structural complexity are experienced in context, that is, by using the TEM and breaking those experiences down into how the spectator’s mind reacts to and interprets event activities, the content and structure of the experience can be assessed vis-à-vis moment-by-moment or optimal experiences.

The TEM thereby offers ideal classes in the form of the four modes of experiences by which the optimal event experience can be designed as value-proposition. Each mode has a distinct set of motivations and sets of values that it desires to satisfy by the nature of how the mind views its own activities. A spectator experience involving all modes of experiencing at an event is likely to produce the highest level of well-being which has now become a measurable proposition (Rahmani et al. 2018a).

Further guided by the SVF’s FP5-10, event managers may therefore consider how each mode of experiencing can best be satisfied by possible value-propositions given their resources, or how these can be suitably developed to offer more, that is, virtual value for spectators (Williams 2003). Virtual value-propositions create those situations in which spectators are free and able to design their own experience, and co-create it with the resources available. Public viewing spaces (Woratschek et al. 2017) are an example of resource development that allow for individualistic, open-ended opportunities, or the development of virtual value-propositions by spectators themselves. Following Deleuze’s (1994) analysis of human’s relationships with the future, virtual value-propositions are vague but exciting, and may even be unclear to spectators until they actually experience them.

References

- Adorno, T. W. (1965): *Metaphysics: Concept and Problems* [lecture series, 1965], Excerpt from Lecture 18, 29 July 1965, edited by Rolf Tiedemann, translated by Edmund Jephcott, Stanford (2000), pp. 138–139.
- Aimiller, K.; Kretzschmar, H. (1995): *Motive des Sportzuschauers*, München.

- Alimamy, S.; Deans, K. R.; Gnoth, J. (2018): The Role of Augmented Reality in the Interactivity of Co-Creation: A Critical Review, in: *International Journal of Technology and Human Interaction*, Vol. 14, No. 3, pp. 88–104.
- Al-Khalili, J. (2017): *Quantum Mechanics*, London.
- Archer, M. S. (2007): *Making Our Way Through the World*, Cambridge.
- Auter, P. J. (1992): TV That Talks Back: An Experimental Validation of a Parasocial Interaction Scale, in: *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, Vol. 36, No. 2, pp. 173–181.
- Csikszentmihalyi, M. (1990): *Flow*, New York.
- Deleuze, G. (1994): *Difference and Repetition*, New York.
- Freund, J. (1968): *The Sociology of Max Weber*, Bristol.
- Gerke, A.; Woratschek, H.; Dickson, G. (2019): The Sport Cluster Concept as Middle-Range Theory for the Sport Value Framework, in: *Sport Management Review*, forthcoming.
- Getz, D. (2012): *Event Studies*, London.
- Gibson, H. J. (1998): Sport Tourism: A Critical Analysis of Research, in: *Sport Management Review*, Vol. 1, No. 1, pp. 45–76.
- Glaser, B. G. (2007): Doing Formal Theory, in: Bryant, A.; Charmaz, K. (Eds.): *The Sage Handbook of Grounded Theory*, London, pp. 97–113.
- Glaser, B. G.; Strauss, A. L. (1967): *The Discovery of Grounded Theory*, New York.
- Gnoth, J. (1994): Quality of Service and Tourist Satisfaction: Designing Service, in: Witt, S.; Moutinho, L. (Eds.): *Tourism Marketing and Management Handbook*, 2nd ed., London, pp. 279–285.
- Gnoth, J. (1997): Tourism Motivation and Expectation Formation, in: *Annals of Tourism Research*, Vol. 24, No. 2, pp. 283–304.
- Gnoth, J. (2002): Leveraging Export Brands Through a Tourism Destination Brand, in: *Journal of Brand Management*, Vol. 9, No. 4, pp. 262–280.
- Gnoth, J.; Anwar, S. A. (2000): New Zealand Bets on Event Tourism, in: *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 41, No. 4, pp. 72–83.
- Gnoth, J.; Matteucci, X. (2014): A Phenomenological View of the Behavioral Tourism Research Literature, in: *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, Vol. 8, No. 1, pp. 3–21.
- Habermas, J. (1992): *Postmetaphysical Thinking*, Cambridge.
- Hartmann, T.; Goldhoorn, C. (2011): Horton and Wohl Revisited: Exploring Viewers' Experience of Parasocial Interaction, in: *Journal of Communication*, Vol. 61, No. 6, pp. 1104–1121.
- Hawking, S. (1988): *A Brief History of Time*, New York.
- Heidegger, M. (1962): *Sein und Zeit*, New York.
- Hills, P.; Argyle, M.; Reeves, R. (2000): Individual Differences in Leisure Satisfaction: An Investigation of Four Theories of Leisure Motivation, in: *Personality and Individual Differences*, Vol. 28, No. 4, pp. 763–779.
- Lazarus, R. S. (1966): *Psychological Stress and the Coping Process*, New York.
- Luhmann, N. (1995): *Social Systems*, Stanford.
- MacDonald, M. A.; Milne, G. R.; Hong, J. (2002): Motivational Factors for Evaluating Sport Spectator and Participant Markets, in: *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 11, No. 2, pp. 100–113.
- Maslow, A. (1970): *Religions, Value and Peak Experiences*, New York.
- Matteucci, X.; Gnoth, J. (2017): Elaborating on Grounded Theory Research, in: *Annals of Tourism Research*, Vol. 65, pp. 49–59.
- Noë, A. (1999): Thought and Experience, in: *American Philosophical Quarterly*, Vol. 36, No. 3, pp. 257–265.
- Parsons, T. (1951): *The Social System*, New York.
- Peirce, C. S. (1992): *The Essential Peirce*, Bloomington.

- Potter, R. F.; Keene, J. R. (2012): The Effect of Sports Fan Identification on the Cognitive Processing of Sports News, in: *International Journal of Sport Communication*, Vol. 5, No. 3, pp. 348–367.
- Rahmani, K.; Gnoth, J.; Mather, D. (2018a): Hedonic and Eudaimonic Well-Being: A Psycholinguistic View, in: *Tourism Management*, Vol. 69, pp. 155–166.
- Rahmani, K.; Gnoth, J.; Mather, D. (2018b): A Psycholinguistic View of Tourists' Emotional Experiences, in: *Journal of Travel Research*, Vol. 58, No. 2, pp. 192–206.
- Ryan, R. M.; Deci, E. L. (2001): On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being, in: *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, No. 1, pp. 141–166.
- Ryff, C. D. (1989): Happiness Is Everything, or Is it? Explorations on the Meaning of Psychological Well-Being, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 57, No. 6, pp. 1069–1081.
- Sloan, L. R. (1985): The Motives of Sports Fans, in: Goldstein, J. H. (Ed.): *Sports, Games, and Play*, 2nd ed., Hillsdale, pp. 175–240.
- Statista (2019): Sport Events Worldwide, available: <https://www.statista.com/outlook/272/100/sport-events/worldwide> (accessed on 27.06.2019).
- Stebbins, R. A. (2007): *Serious Leisure*, New Brunswick.
- Tung, V. W. S.; Ritchie, J. R. B. (2011): Exploring the Essence of Memorable Tourism Experiences, in: *Annals of Tourism Research*, Vol. 38, No. 4, pp. 1367–1386.
- Vallerand, R. J. (1997): Toward a Hierarchical Model of Intrinsic and Extrinsic Motivation, in: Zanna, M. (Ed.): *Advances in Experimental Social Psychology*, New York, pp. 271–360.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, in: *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp. 1–17.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2016): Institutions and Axioms: An Extension and Update of Service-Dominant Logic, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 44, No. 1, pp. 5–23.
- Wann, D. L. (1995): Preliminary Validation of the Sport Fan Motivation Scale, in: *Journal of Sport & Social Issues*, Vol. 19, No. 4, pp. 377–396.
- Wann, D. L.; Melnick, M. J.; Russell, G. W.; Pease, D. G. (2001): *Sport Fans*, New York.
- Williams, J. (2003): Gilles Deleuze's 'Difference and Repetition', Edinburgh.
- Wittgenstein, L. (1986): *Philosophical Investigations*, Oxford.
- Wood, A. W. (2001): Kant vs. Eudaimonism, in: Cicovacki, P. (Ed.): *Kant's Legacy*, Rochester, pp. 261–282.
- Woratschek, H.; Horbel, C.; Popp, B. (2014): The Sport Value Framework: A New Fundamental Logic for Analyses in Sport Management, in: *European Sport Management Quarterly*, Vol. 14, No. 1, pp. 6–24.
- Woratschek, H.; Durchholz, C.; Maier, C.; Stroebel, T. (2017): Innovations in Sport Management: The Role of Motivations and Value Cocreation at Public Viewing Events, in: *Event Management*, Vol. 21, No. 1, pp. 1–12.



Europe in the Global Platform Economy

Thorsten Posselt, Sebastian Haugk, and Riad Bourayou

Contents

1	Introduction	52
1.1	EU's Potential for Leadership	52
1.2	A Fragmented, Inhomogeneous Market	53
1.3	European Infrastructure Supporting the Data Economy	54
1.4	A Digital Single Market?	55
2	Platform Companies Outperform Legacy Companies	55
2.1	Introduction to Platforms	55
2.2	The Tremendous Profitability of Platform-Based Business Models	56
2.3	Profit Margins	57
2.4	Regulatory Concerns	58
3	Should Europe Settle for B2B Platforms?	59
4	Conclusion	60
	References	61

T. Posselt (✉) · S. Haugk · R. Bourayou
Fraunhofer-Zentrum für Internationales Management und Wissensökonomie,
Leipzig, Germany
E-Mail: thorsten.posselt@moez.fraunhofer.de

S. Haugk
E-Mail: sebastian.haugk@imw.fraunhofer.de

R. Bourayou
E-Mail: riad.bourayou@imw.fraunhofer.de

1 Introduction

By the end of the twentieth century, the digital economy represented an irresistible, but also budding and localized phenomenon. Since then it has touched nearly every aspect of life and the digital revolution is a normality. Businesses are now in the midst of the most significant disruption in decades. Largely, the possibilities to embed the data-based technological advances (e.g. big data and advanced analytics, additive manufacturing, the Internet of Things, robotics, and artificial intelligence) into business processes have driven this transformation. The new technological potential affects production processes but also business opportunities and models and it is now proven that this interdependence can disrupt entire industries.

Computers, microelectronics and automation heralded the third industrial revolution in the late second half of the twentieth century. Since then, digital data have become the driving force of the fourth industrial revolution. State-of-the-art algorithms can readily analyze tremendous amounts of human- or machine-generated data with ever-increasing robustness and versatility, and at decreasing cost. Digitalization spans beyond sectorial limits, intensifying the competition between industries as data can feed various value chains. Many digital-borne, agile start-ups operate at the frontline of the development of digital tools and experience hypergrowth; the most successful of them have disrupted markets and industries with business models that overcome conventional constraints and change the rules of competition. Partaking in the creation or the use of massive amounts of data has become an efficient means of creating value. The technologies and services relying on big data alone, where analysis and processing produces valuable information, could represent a value of € 43.7 billion by 2019 in the global market, ten times their value in 2010 (EPSC Strategic Notes 2017). The soaring amount of data produced worldwide also travels more readily than tangible assets: globally, the economic value generated by cross-border data flows exceeded the value of trade in goods in the year 2014 (McKinsey Global Institute 2016). The data economy has inherently a global scope, and Europe is now in competition with two economic regions that outperform the rest of the world; the biggest listed tech companies originate indeed from the USA and from China.

1.1 EU's Potential for Leadership

Europe (and particularly the European Union) would offer a good setting for a highly digitalized economy and it has invested a significant policy effort to maintain its competitiveness. The EU could notably rely on its well-famed industrial base comprising companies that could feed the globally-networked economy with state-of-the-art digital components that support the automation and exchange of data: from sensors and integrated electronics up to complete data-driven production systems. For instance, two of the five vendors of 5G equipment, the next generation of mobile data infrastructure, are

European. The exploitation of these some key enabling technologies, mobile communications, data analytics and cloud computing offers promising prospects that could profit all EU countries. The European Data Market Monitoring Tool estimated the size of the European Data Economy in 2017 (“Data Economy Value”) at approximately € 336 billion and the impact on the GDP at 2.4%. The baseline forecast for the size of the European data economy in 2025 is currently € 669 billion, suggesting that the size of the European data economy would double between 2017 and 2025 (European Data Market Monitoring Tool 2018). The revenue of European data companies in 2017 is estimated at approximately € 68.5 billion. Data companies’ revenues are the revenues generated by data suppliers for the products and services specified in our definition of the Data Market. The revenues correspond to the aggregated value of all the data-related products and services generated by Europe-based suppliers, including exports outside the EU (European Data Market Monitoring Tool 2018). Compared to the revenues of the internationally leading companies of the data economy, this figure, which is also expected to more than double by 2025, appears low. Europe has indeed a much lower share in the global data-driven value creation than the Asian region or in the USA. A few big data and platform companies like Amazon or Tencent dominate the global market after having experienced a tremendous growth in terms of market capitalization values, revenues and global extent of their customer base, and they have become a benchmark and a puzzle for policy makers. Europe’s lack of preparation for a future where economic activities might revolve primarily around data has been often mentioned, along with the advice that a shift in course needs be operated in order to unleash digital competitiveness. The European Commission’s International Digital Economy and Society Index (I-DESI 2018) suggests that the EU28’s overall digitalization level lies ahead of China, but the latter would have held up the gap within a few years. Europe’s digitalization rate is deemed, comparatively, too slow to ensure lasting competitiveness.

1.2 A Fragmented, Inhomogeneous Market

The unrealized European potential is believed to be imputable mainly to two factors; the first one would originate in an incompletely integrated single market (despite efforts to implement the Digital Single Market). The cumulative potential GDP gain from a series of policy actions at the European level, when fully realized, is estimated to € 1.6 trillion, which represents approximately 12% of the current EU GDP (European Parliamentary Research Service 2015). The implementation of these policies is made difficult by sometimes conflicting interests between the supra-national and the national levels (BMW 2017), and the adequacy of some regulations, like the GDPR (General Data Protection Regulation), are also being currently discussed. The second factor is that the structural advantages of the EU have not yet been fully reckoned by the European companies themselves, as 60% of the large companies and 90% of SMEs do not feel prepared

enough to engage fully into the path of digitalization (European Commission 2016a). It is widely accepted that significant benefits arise for investments in and use of information and communications technology (ICT) (Brynjolfsson et al. 2011), but the European data markets adopt new innovation trends at a slower rate than its competitors, and this is a major source of discrepancy in labor productivity between Europe and the USA (Brynjolfsson and Hitt 1996; Forman et al. 2005; Gillett et al. 2006; Ark et al. 2008; Buiatti et al. 2018). Such trends threaten to weaken the EU's competitive position in the global data economy.

1.3 European Infrastructure Supporting the Data Economy

Widespread connectivity brought the offering of data-driven products and services with more utilities and more convenience, and is thus an important indicator on the quality of the bedrock supporting the data economy. While 55% of the households of the EU28 had access to internet in 2007, this number grew to 87% in ten years. This number is to be compared to the 99.2% in South Korea 2017, a country leading the ranking of internet connection speeds. Eight out of ten EU28 businesses have an online presence, half of them use at least one social media (LinkedIn, Facebook, ...) to connect to their customer base, and one fourth offer the possibility of ordering or booking a service online. On the demand side, the penetration rates of data-relevant technologies like home computers and smartphones in Western Europe is comparable to the rest of the world. In Western Europe the smartphone penetration is around 75% which is similar to the smartphone penetration in the USA (77%) and in Korea (68%) and better than the smartphone penetration in Japan (55%) (Newzoo 2018). These encouraging figures hide disparities within the European data market space, which the 2018 edition of the DESI index make obvious particularly in the domains of human capital and integration of digital technologies in business. In 2017, 19% of EU businesses employed ICT specialists, and the highest shares recorded in Ireland (33%) are three times those recorded in Romania. There is also a noticeable difference in the employment of ICT specialists between SMEs (18%) and large businesses (75%) for the EU28, and this difference can be much more pronounced inside a single country. The number of ICT specialists stagnated in the last years, but among them significantly more data professionals were active over the last five years.

In order to leverage these strengths in infrastructure, Europe could theoretically rely on its inner market ("single market") of 500 Mio. consumers, with a penetration rate of mobile cellular subscription that reached a number of 120% within the European Union in 2008, followed by a rapid take-up of smartphones. Coupled with the opening of digital consumption channels and the diffusion of new business models, this has changed the customer's habits radically. A paramount example is the online retail, where cross-border online order have gained significant momentum.

1.4 A Digital Single Market?

The European Commission has set up many tools and policies to try and take advantage of its own potential market and infrastructural strength. The main instrument to drive Europe on the path of a Data Economy is the Digital Single Market (DSM), adopted on 6 May 2015, which aims at fostering cross-border online transactions and advance the integration of online and offline activities. The DSM relies on an ambitious set of policies that would facilitate access to digital goods and services provide favorable regulatory conditions for cross-border activities, provide efficient infrastructures, tackle the challenges of cybersecurity, seek more fairness and transparency of online platforms, and enhance digital skills.

These provisions could respond decisively to the deleterious fragmentation of the EU market; while many big players like the Chinese Tencent or the north-American Amazon could grow on larger markets, EU businesses struggle to reach greater economies of scale. Current limits to the potential size of their markets make it harder for them to justify ample ICT investments or expect amenable returns for the deployment of a breakthrough technology. This limits their ability to generate, access and exploit data. Integration, still, might also reduce the cohesion of the European data economy. Literature for the global value chains has indeed shown (European Commission 2016b; Stöllinger 2016) that gains from integration are usually unevenly distributed, and concentration effects occur: Higher gains usually accrue to highly competitive or regions at the cost of the less competitive ones. It is not yet known if such effects transfer to the new business models.

2 Platform Companies Outperform Legacy Companies

2.1 Introduction to Platforms

In recent years, platforms have turned into a fundamental part of the current data economy and have changed the way companies and industries are structured and create value. Currently, seven of the ten most valuable companies (measured by market capitalization) in the world are active in what can be described as platform businesses (Microsoft, Apple, Amazon, Alphabet (Google), Facebook, Tencent, and Alibaba). This very attractive model has inspired a growing number of companies to expand or re-organize their activities around platforms (Gawer 2014; Evans and Gawer 2016).

The term “platform” describes various realities; from the perspective of economics, platforms can be conceptualized as marketplaces (“transaction platforms”, “matchmakers”), or from a technical perspective as a fundamental technological component of an architecture (often referred to as “innovation platforms”) (Gawer 2014; Evans and Gawer 2016). Platforms according to technical understanding can be further subdivided,

for example into hardware platforms, software platforms or IoT cloud platforms. Thus, platforms can be seen as interfaces that mediate transactions between two or more sides (from the economic perspective), but they can also create value because they offer an architecture on which participants can build (from the technical perspective). Platforms serve as a basis for external actors to interact, execute transactions, and create and commercialize complementary innovations or businesses.

Many transaction platforms create markets subject to network effects by promoting interactions and transactions. The value of the product or service for each user increases with the number of participants. The interdependence and interactions between different groups often fosters the development of platforms, as intermediaries seek ways to facilitate, monitor and automate transactions between the participants of a network, which lowers transaction costs and changes the structure of value chains and networks (Eisenmann et al. 2006; McIntyre and Srinivasan 2017). Network effects, which call for incentives like a broad user base to attract developers, sellers or other potential participants, can help companies scale rapidly and can lead to “winner-takes-all markets” (Eisenmann et al. 2006; Boudreau and Hagiu 2009). The platform is still considered today as one of the most successful and disruptive corporate configurations (Eisenmann et al. 2011; Chesbrough 2012).

Especially the integration of other corporate actors and partners offering complementary products and services can be helpful to expand platforms and build complex ecosystems. In addition to convincing platform features, price incentives and a strong network of early complementors have been described as key strategies for building a user base of significant size (Gawer and Cusumano 2008; Van Alstyne et al. 2016). Once a platform has established itself on the market, it is possible that it can also penetrate other industries or segments due to its competitive advantage through the existing network effects (Van Alstyne et al. 2016).

2.2 The Tremendous Profitability of Platform-Based Business Models

Platforms can change entire industries in a rather short period, foster the creation of new, highly profitable companies and provide a growing amount of available data.

The market capitalizations of the five largest platform companies in the S&P 500 (as of April 2019 Microsoft, Amazon, Apple, Alphabet (Google), Facebook) together amount to approximately US\$ 4 trillion. This sum is larger than the sum of the market capitalizations of the 250 smallest companies in the same index. In total, these five companies have a combined index weight in the S&P 500 of around 15%, with an upward trend. While such a concentration is not unusual historically (for example, AT&T Inc. and General Motors Co. represented about 14.5% of the S&P 500 in 1965), the situation today differs in that the largest companies by market capitalization and thus index weight all come from the same industry—the technology industry—and they are all regarded as

“platform companies”. Interestingly, AT&T as a telecommunications company also benefited from network effects, similar to today’s platform companies.

These five companies have generated around half a trillion US\$ in net income (after taxes and interest) over their past five fiscal years. It is roughly about as high as the total profit of all thirty German DAX-30 companies (which includes global players from multiple industries such as Siemens, Volkswagen, Allianz, Bayer, Daimler, SAP, and BASF) in the same period. However, the growth rate for the five platform companies was significantly higher. Furthermore, all DAX-30 companies together currently have a market capitalization of around € 1.175 trillion (as of 23 May 2019), a figure surpassed by a combination of only two of the largest platform companies.

The profits of the technology giants in the last five years. The companies together now generate well over US\$ 100 billion in net profits per year (compared to roughly ten times less in 2014), and the trend continues to rise. In 2018, Apple was responsible for roughly one fourth of the value, Microsoft and Google represent each about 10%.

Platform companies (or more generally: *technology companies*) often differ from legacy companies in the number of employees as well. As a comparison, Germany’s DAX-30 companies employ around four million people worldwide. Apple, Amazon, Alphabet (Google), Facebook and Microsoft (which, as mentioned above, generate roughly the same amount of profits) together employ only about one million people worldwide, with Amazon accounting for almost two-thirds of them due to its comparatively labor-intensive business as an online retailer with a large logistics infrastructure.

Due to their nature, platform companies often have very scalable business models compared to more traditional industrial or service companies. They can often scale very quickly without hiring new personnel or building new factories. The high scalability results in very high revenues per employee, especially for three of the aforementioned major platform companies. Many other platform companies generate well over one million US\$ in revenues per employee per year, exceeding the corresponding ratio for many traditional industrial companies by a factor of four to ten, depending on the respective comparison company.

2.3 Profit Margins

As one result of the different cost structure (a consequence of the relatively low intensity of employment) and scalability, the profit margins in the technology sector are typically comparatively high, especially for platform companies. Alphabet (Google), Microsoft and Facebook primarily sell intangible goods (advertising space, software, etc.) with low marginal costs. Apple announced its gross margins for the two segments “products” and “services” for the first time in early 2019. This showed that the margin in the services segment was significantly higher than in the product segment (62.8% in services vs. 34.3% in products). The share of services, which includes digital revenues such as Apple Music, Apple Pay, and from the App Store, in the company’s total revenue is

rising. As a result, Apple is slowly transforming its business model and benefits from the large installed base and the corresponding platform ecosystem. The company has even begun to report the size of its installed base and no longer reports the number of quarterly iPhone sales. This change also illustrates the transformation of the business model towards a stronger focus on the installed base and revenues through services rather than device sales.

There is also, generally speaking, a profound difference in the operating margins between companies in the data economy and legacy companies (the “old economy”). The operating margins of many, but not all, large technology companies are comparatively high. Tencent’s operating margin of 38% in 2017 was even in the upper range for platform companies. It is also noteworthy how individual segments of companies in the data economy or platform companies can stand out. The highest margins are usually found in the segments linked to services (for instance Apple Services 63% (reported as gross margins only) or Microsoft Cloud Service 35%).

Moreover, for some of the major platform companies, the high profits over the last years have resulted in enormous cash reserves. The large cash reserves of technology companies are also frequently used for acquisitions. In particular, Alphabet (Google), Facebook, Microsoft and Amazon have made many acquisitions in recent years, often spending tens of billions. Examples include the acquisitions of WhatsApp by Facebook for US\$ 19 billion, Motorola by Google for US\$ 12.5 billion, LinkedIn by Microsoft for US\$ 26 billion, and Whole Foods Market by Amazon for US\$ 13.7 billion. The trend also shows that acquisitions by technology companies are becoming more frequent and larger (IG Group 2019).

2.4 Regulatory Concerns

The data practices of platform and tech companies like the GAFAs have been met with concerns and sometimes new restrictions within (Britain, France, Germany, Italy and Ireland) and beyond Europe’s borders (USA, Australia, India, New Zealand and Singapore). They can be framed under the scope of privacy issues (B2C platforms mostly), of directly harming small businesses through opaque ranking and lack of redress mechanisms (B2B), or of curbing innovation of SMEs and startups through abuse of their dominant position. Some European nations chose to intervene in the functioning of the market. For instance, the German Federal Cartel Office prohibited Facebook from combining data on users that were gathering across its own suite of social platforms without their consent, arguing that “the exploitative practice also impedes competitors that are not able to amass such a treasure trove of data” (Bundeskartellamt 2019). National legislators and authorities feel pressured to regulate some aspects of the novel online platform-business models, in particular the matter of consumer policy, which is a shared responsibility between the European Union and EU countries. As Member States action alone fails to address the intrinsic transnational nature of the problem and as it could

undermine the project of a Digital Single Market, the European Commission is compelled to take the lead in the design of policies and laws. In the course of the last years, it has also imposed major fines on platform and tech firms. The appointment of an Observatory on the Online Platform Economy along with the proposition of a regulation on fairness and transparency of platform to business practices is part of this strategy (European Commission 2018). The GDPR is a preeminent example of the European regulatory efforts to co-design its data economy, and it also tries to respond to a wide-spread concern (among data generators like customers and data users like data-intensive firms) on privacy and monetization of data.

3 Should Europe Settle for B2B Platforms?

B2C platforms are having a significant impact on the economy. The successfully established “platform incumbents” such as Google, Apple, or Amazon are extremely hard to compete with. They have already built platforms and ecosystems, which also extend into the B2C Internet of Things (IoT) area (e.g. home assistants like Amazon’s Alexa Amazon, Google’s Home, and Apple’s Homepod). A platform ecosystem refers to the platform itself and its corresponding network of participants, which are complementors that produce complementary products or services to enhance the value of the platform as well as its end users (McIntyre and Srinivasan 2017). A corresponding ecosystem is just emerging in the B2B segment, but the trend is already clear: platform-based applications are becoming a differentiating factor in the industrial environment as well (Rauen et al. 2018). McKinsey Global Institute estimates that B2B e-commerce can be five to six times as large as B2C e-commerce (McKinsey Global Institute 2019).

It is questionable whether the mechanics and typologies of platforms that we know from the B2C sector are transferable to the B2B environment. In the B2C sector, relatively few companies often dominate the market and capture the majority of economic value (“winner-takes-it-all” markets). It should be noted that not always only one company wins the market for itself, but in many cases two dominant platforms/ecosystems face each other. Examples are operating systems for mobile devices (iOS vs. Android), game consoles (Xbox vs. PlayStation), and desktop operating systems (Windows vs. macOS).

Companies acting in a B2B setting often build and utilize platforms around tangible assets. The Internet of Things is a substantial source for new business opportunities. In particular, the Industrial Internet of Things (IIoT), which is estimated to be the largest area of the IoT market in the future, offers enormous economic potential for European industrial companies (McKinsey Global Institute 2015). The IIoT describes the network of industrial physical objects such as machines, plants, or vehicles. IoT platforms are an instrument to implement complex solutions for intelligent automation and optimization of processes. These solutions can serve as a basis for new business opportunities, improved customer experience as well as increased efficiency and productivity by reducing operating and maintenance costs. ThyssenKrupp, a manufacturer of elevator and

escalator equipment, connected its installed base to its platform “MAX” and analyzes the data on equipment usage and maintenance to facilitate predictive maintenance services. These data-driven services reduce downtime by approximately 50% and save costs by optimizing maintenance intervals.

B2B business models for platforms in the IIoT context entail high financial risks in terms of development and implementation costs. Convincing customers to pay for platform development and usage is challenging. Revenue structures are rather complex with open questions about who should pay for different activities (e.g. sensors for obtaining information, implementation of the platform, connectivity, monitoring, analysis, and upgrades).

Customers in a B2B context might also be more skeptical than users in the B2C context about sharing their data on platforms. IIoT platforms form around dynamic, uncertain, and little predictable business environments with rather fuzzy industry boundaries. It is a challenging task to integrate the interests of all actors within the platform and to create synergies and network effects within the ecosystem. Some open questions concern, for example, the distribution of value creation among the actors involved in the ecosystem and the implementation of effective mechanisms to ensure an ecosystem that remains intact in the long term. Still, partnerships offer new digital business opportunities, for example through integration of additional partners from outside the business network, and collaborations may also span multiple platforms and distribute the risk. For example, ABB’s platform “ABB Ability” envisions an inter-platform approach and shares data with platforms from other automation equipment manufacturers (Siemens’ Mindsphere or General Electric’s Predix). As a final remark, established European industrial companies have many advantages over younger market players in building IIoT platform ecosystems. On the one hand, they have an enormous installed base of machines whose data they can use to add value in platform ecosystems. On the other hand, they can rely on an established business network of suppliers, partners, and customers, which form a solid basis for a functioning ecosystem. Finally, they can use their reputation to attract more ecosystem participants.

4 Conclusion

Data-centered tools and processes have significantly changed the face of value creation and heralded the fourth industrial revolution. Still, companies that rely on a B2C platform business model are still most prominent jewels of the so-called data economy and reap earnings by far superior to those of the legacy industry. The harnessing of network effects, combined with an extensive use of the newest algorithmic technologies (big data, machine learning), allows for above average revenues by reducing running expenses, downsizing the workforce and operating many revenue streams at the same time. Europe’s welfare depends on its capacity to adapt to the new economic context;

despite many strengths (educated and skilled workforce, infrastructure and size) the continent struggle to keep the pace of the giant tech companies from the USA or China, like Amazon or Tencent (whose remarkable profitability relies on practices that regulatory organs increasingly consider problematic. Comparatively, the B2B segment still seems in its infancy; platforms in this context could bolster value creation among communities of businesses. Ecosystems around digital platforms that churn data produced by physical assets like machines, as is the case of the Industrial Internet of Things, hold the potential for a tremendous value creation that is yet to be captured) despite the yet unresolved question of the valuation of data. Complementing Europe's well-famed and established industrial base with data-centered value-adding activities would give the continent a definite competitive advantage.

References

- Ark, B. van; O'Mahony, M.; Timmer, M. P. (2008): The Productivity Gap Between Europe and the United States: Trends and Causes, in: *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 22, No. 1, pp. 25–44.
- BMW (2017): Digital Policy for Business, Work and Consumers: Trends, Opportunities, Challenges, available: https://www.bmw.de/Redaktion/EN/Publikationen/digital-policy-for-business-work-and-consumers.pdf?__blob=publicationFile&v=2 (accessed on 25.06.2019).
- Boudreau, K. J.; Hagiu, A. (2009): Platform Rules: Multi-Sided Platforms as Regulators, in: Gawer, A. (Ed.): *Platforms, Markets and Innovation*, Cheltenham, pp. 163–191.
- Brynjolfsson, E.; Hitt, L. M. (1996): Paradox Lost? Firm-Level Evidence on the Returns to Information Systems Spending, in: *Management Science*, Vol. 42, No. 4, pp. 541–558.
- Brynjolfsson, E.; Hitt, L. M.; Kim, H. H. (2011): Strength in Numbers: How Does Data-Driven Decision-Making Affect Firm Performance?, SSRN 1819486, available: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1819486 (accessed on 25.06.2019).
- Buiatti C.; Duarte J. B.; Sáenz L. F. (2018): Why Is Europe Falling Behind? Structural Transformation and Services' Productivity Differences Between Europe and the U.S., working paper, available: http://www.jbduarte.com/uploads/5/1/8/3/51832863/falling_behind.pdf (accessed on 25.06.2019).
- Bundeskartellamt (2019): Bundeskartellamt Prohibits Facebook from Combining User Data from Different Sources, available: https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Meldung/EN/Pressemitteilungen/2019/07_02_2019_Facebook.html (accessed on 28.08.2019).
- Chesbrough, H. (2012): Open Innovation: Where We've Been and Where We're Going, in: *Research-Technology Management*, Vol. 55, No. 4, pp. 20–27.
- Eisenmann, T.; Parker, G.; Van Alstyne, M. W. (2006): Strategies for Two-Sided Markets, in: *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 10, pp. 92–101.
- Eisenmann, T.; Parker, G.; Van Alstyne, M. W. (2011): Platform Envelopment, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 32, No. 12, pp. 1270–1285.
- EPSC Strategic Notes (2017): Enter the Data Economy: EU Policies for a Thriving Data Ecosystem, first publication: 11.01.2017, No. 21, available: https://ec.europa.eu/epsc/sites/epsc/files/strategic_note_issue_21.pdf (accessed on 25.06.2019).
- European Commission (2016a): Digitising European Industry: Reaping the Full Benefits of a Digital Single Market. Communication from the Commission to the European Parliament, the

- Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Brussels, 19.04.2016.
- European Commission (2016b): The Evolving Composition of Intra-EU Trade over Time: Final Report, revised: 31.08.2016, available: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/20210/attachments/5/translations/en/renditions/native> (accessed on 25.06.2019).
- European Commission (2018): Commission Decision (26 April 2018): Group of Experts for the Observatory on the Online Platform Economy, available: https://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=51795 (accessed on 28.08.2019).
- European Data Market Monitoring Tool (2018): First Report on Facts and Figures: Updating the European Data Market Study Monitoring Tool, available: <http://datalandscape.eu/study-reports/first-report-facts-and-figures-updating-european-data-market-monitoring-tool> (accessed on 25.06.2019).
- European Parliamentary Research Service (2015): Mapping the Cost of Non-Europe: 2014–19, available: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/536364/EPRS_STU\(2015\)536364_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/536364/EPRS_STU(2015)536364_EN.pdf) (accessed on 25.06.2019).
- Evans, P. C.; Gawer, A. (2016): The Rise of the Platform Enterprise: A Global Survey, available: <http://epubs.surrey.ac.uk/811201/> (accessed on 25.06.2019).
- Forman, C.; Goldfarb, A.; Greenstein, S. (2005): Geographic Location and the Diffusion of Internet Technology, in: *Electronic Commerce Research and Applications*, Vol. 4, No. 1, pp. 1–13.
- Gawer, A. (2014): Bridging Differing Perspectives on Technological Platforms: Toward an Integrative Framework, in: *Research Policy*, Vol. 43, No. 7, pp. 1239–1249.
- Gawer, A.; Cusumano, M. A. (2008): How Companies Become Platform Leaders, in: *MIT Sloan Management Review*, Vol. 49, No. 2, pp. 28–35.
- Gillett, S. E.; Lehr, W. H.; Osorio, C. A.; Sirbu, M. A. (2006): Measuring Broadband's Economic Impact: Final Report, National Technical Assistance, Training, Research, and Evaluation Project No. 99-07-13829.
- I-DESI (2018): How Digital is Europe Compared to Other Major World Economies? available: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/how-digital-europe-compared-other-major-world-economies> (accessed on 20.09.2019).
- IG Group (2019): Acquisitive Tech, available: <https://www.ig.com/uk/cfd-trading/research/acquisitive-tech> (accessed on 25.06.2019).
- McIntyre, D. P.; Srinivasan, A. (2017): Networks, Platforms, and Strategy: Emerging Views and Next Steps, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 38, No. 1, pp. 141–160.
- McKinsey Global Institute (2015) The Internet of Things: Mapping the Value Beyond the Hype, available: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/The%20Internet%20of%20Things%20The%20value%20of%20digitizing%20the%20physical%20world/The-Internet-of-things-Mapping-the-value-beyond-the-hype.ashx> (accessed on 29.08.2019).
- McKinsey Global Institute (2016): Digital Globalization: The New Era of Global Flows, available: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/Digital%20globalization%20The%20new%20era%20of%20global%20flows/MGI-Digital-globalization-Full-report.ashx> (accessed on 29.08.2019).
- McKinsey Global Institute (2019): Globalization in Transition: The Future of Trade and Value Chains, available: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/innovation/globalization%20in%20transition%20the%20future%20of%20trade%20and%20value%20chains/mgi-globalization%20in%20transition-the-future-of-trade-and-value-chains-full-report.ashx> (accessed on 29.08.2019).

- Newzoo (2018): Top 50 Countries/Markets by Smartphone Users and Penetration, available: <https://newzoo.com/insights/rankings/top-50-countries-by-smartphone-penetration-and-users/> (accessed on 29.08.2019).
- Rauen, H.; Glatz, R.; Schnittler, V.; Peters, K.; Schorak, M. H.; Zollenkop, M.; Lüers, M.; Becker, L. (2018): Platform Economics in Mechanical Engineering, Munich.
- Stöllinger, R. (2016): Structural Change and Global Value Chains in the EU, in: *Empirica*, Vol. 43, No. 4, pp. 801–829.
- Van Alstyne, M. W.; Parker, G. G.; Choudary, S. P. (2016): Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy, in: *Harvard Business Review*, Vol. 94, No. 4, pp. 54–62.



Blut: Auch ein Thema der Bayreuther Sportökonomie?

Walter Schmidt

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	66
2	Ausgangssituation	66
3	Alleinstellungsmerkmal: Entwicklung einer überfälligen Methode	67
4	Anwendung der Methode	68
5	Eigene wissenschaftliche Projekte	70
5.1	Anti-Dopingforschung	70
5.2	Höhentraining	70
5.3	Talentsuche	71
5.4	Klinische Fragestellungen	71
5.5	Kombination Klinik und Höhenanpassung	72
6	Schlussbetrachtung	73
	Literatur	73

W. Schmidt (✉)
Lehrstuhl für Sportmedizin/Sportphysiologie,
Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland
E-Mail: walter.schmidt@uni-bayreuth.de

1 Einleitung

Die Bayreuther Sportökonomie wird von unterschiedlichsten wissenschaftlichen Richtungen getragen und vereint die Wirtschaftswissenschaften, Rechtswissenschaften und Sportwissenschaften, die wiederum in die sozial- und geisteswissenschaftlichen sowie naturwissenschaftlichen Richtungen aufgefächert sind. Dies bietet den Studierenden eine breite Palette an Experten auf ihrem jeweiligen Gebiet mit der Möglichkeit von interdisziplinärer Forschung, was entsprechend der Philosophie der Universität Bayreuth auch erwartet wird. Hierbei besteht für jede Forschergruppe die Kunst darin, ein eigenes Profil zu entwickeln, welches in der eigenen wissenschaftlichen Community anerkannt wird, und zudem mit Kollegen aus den anderen Bereichen sinnvolle Kooperationsprojekte durchzuführen.

Gerne nutze ich die Möglichkeit, einen Teil der Vielfalt der an der Bayreuther Sportökonomie beteiligten wissenschaftlichen Gruppen aufzuzeigen. Ich werde im Folgenden die eigene naturwissenschaftlich ausgerichtete Strategie innerhalb eines sportwissenschaftlichen, stark sportökonomisch geprägten, Instituts vorstellen.

2 Ausgangssituation

Wenn Wissenschaftler langfristige Forschungsstrategien verfolgen, werden sie zumeist an eine übergeordnete Forschungsfrage von unterschiedlichen Seiten mit verschiedenen Methoden herangehen. Im naturwissenschaftlich-medizinischen Bereich würde z. B. zur Klärung der Frage, in wieweit sportliche Belastung einen positiven Effekt auf die Gesundheit und Lebenserwartung eines Individuums besitzt, eine ganze Reihe von wissenschaftlichen Werkzeugen aus unterschiedlichen Disziplinen zur Verfügung stehen. Diese kämen aus der Epidemiologie, Physiologie und Pathophysiologie, der Kardiologie, der Biochemie, Molekularbiologie, Genetik und Epigenetik und letztendlich auch aus der Sportwissenschaft. Es wird bei dieser Aufzählung deutlich, dass nur wenige große Arbeitseinrichtungen die Möglichkeit besitzen, alle oder zumindest mehrere von diesen Methoden im eigenen Hause mit eigenen Mitarbeitern zu beherrschen und qualifiziert anwenden zu können. Folglich ergibt sich die Notwendigkeit zu Kooperationen, wobei jedoch auch hierbei genügend Wissen vorhanden sein muss, um das Forschungsziel nicht aus den Augen zu verlieren.

Während größeren Arbeitsgruppen ein weites Feld von Analysemöglichkeiten offensteht, die miteinander kombiniert werden können, ist es kleineren wissenschaftlichen Einheiten oft nahezu unmöglich, über die Vielzahl der notwendigen Arbeitstechniken zu verfügen, um mit der internationalen Spitzenforschung mitzuhalten. Häufig werden daher schon bekannte Sachverhalte nachgemessen und Ergebnisse produziert, die zweit- oder drittklassig sind.

Eine Möglichkeit, dieses Dilemma zu umgehen, besteht darin, selbst Arbeitstechniken zu entwickeln, die für andere Arbeitsgruppen interessant sind, um so zu einem begehrten Kooperationspartner für andere zu werden, und letztendlich auch selbst hochwertige

Studien durchführen zu können. Als der Arbeitsbereich Sportmedizin/Sportphysiologie im Jahr 1996 wiederbesetzt wurde – der vorherige Leiter Prof. Riedel war wegen erwiesener systematischer Dopingforschung an Kindern mit anabolen Steroiden nicht mehr tragbar – stellte sich genau diese Frage der zukünftigen Arbeitsausrichtung. Es war von mir eine vegetative Physiologie mit den Schwerpunkten Kardiologie und Hämatologie geplant, wobei unterschiedliche Umgebungseinflüsse, d. h. Höhe, Wärme, Wasser, Tauchen, untersucht werden sollten.

3 Alleinstellungsmerkmal: Entwicklung einer überfälligen Methode

Der gesamte Ausdauersport war damals im Spitzenbereich dopingverseucht, was als erstes im Radsport von der Öffentlichkeit wahrgenommen wurde (Schumacher et al. 2012). Probleme gleicher Größenordnung bestanden aber auch in der Leichtathletik und im Skilauf (Wintermantel et al. 2016). Mittels des gentechnisch herstellbaren Hormons Erythropoietin sowie durch Eigenblut- und Fremdblut-Transfusionen wurde der Sauerstoffträger Hämoglobin im Blut drastisch erhöht, so dass eine enorme Leistungssteigerung erfolgte, die mit herkömmlichen, erlaubten Mitteln nicht zu erreichen war. Eine Nachweismethode war damals noch nicht in Sicht und die World-Anti-Doping Agentur (WADA) förderte Projekte, die eine solche Methode entwickeln und etablieren könnten. Unser Ansatz war, bei jedem Athleten mittels wiederholter Messungen der gesamten Menge an Hämoglobin einen für jeden Athleten charakteristischen individuellen Wert festzustellen, um bei stärkeren Abweichungen von diesem Wert ein Dopingvergehen erkennen zu können. Bis dahin konnte die Hämoglobinmenge nur mittels radioaktiver Methoden bestimmt werden, die jedoch für den Athleten zu invasiv und wegen der sich im Körper ansammelnden Radioaktivität zu gefährlich waren und daher auch kaum noch angewandt wurden. Wir griffen auf eine schon im Jahr 1899 erstmals beschriebene Methode zurück, die allerdings in der Zwischenzeit als angeblich untauglich verworfen worden war. Die Methode beruht darauf, eine kleine definierte Menge Kohlenmonoxid (CO), welches in größeren Volumina giftig und lebensgefährlich, in kleineren Mengen jedoch sogar gesundheitsfördernd ist, einzuatmen. In vor und nach der Inhalation entnommenen Blutproben kann durch photometrische Bestimmung des am Hämoglobin gebundenen CO zusammen mit einigen anderen physikalischen Faktoren die Gesamtmenge des Hämoglobins im Körper ermittelt werden (Schmidt und Prommer 2005). Dieser Wert ist nicht mit der Hämoglobinkonzentration zu verwechseln, welche die Menge des Hämoglobins in einem bestimmten Volumen, z. B. 100 ml, angibt und täglich tausendfach in medizinischen Routinelaboren gemessen wird. Die von uns entwickelte Methode besitzt eine Präzision von ca. 1 % und stellt die genaueste Möglichkeit dar, die Hämoglobinmenge und davon abgeleitet das gesamte Blutvolumen zu bestimmen (Gore et al. 2013).

Nach Publikation der Methode entwickelte sich im Sportbereich ein großes Interesse, so dass ein Spin-off gegründet wurde, das mittlerweile als Blood tec GmbH existiert, welches das Know-how und die zur Durchführung notwendigen Geräte und Verbrauchsmaterialien vertreibt. Mittlerweile wird die Methode in nahezu 100 Forschungseinrichtungen in 26 Ländern genutzt und es sind ca. 300 hochwertige internationale Publikationen, die auf dieser Methode basieren, erschienen.

4 Anwendung der Methode

Kenntnisse der Hämoglobinmenge und des Blutvolumens sind im Bereich des Sports und der klinischen Medizin in vielen Situationen sinnvoll und häufig auch notwendig, waren aber bis zur Entwicklung unserer Methode kaum verfügbar. Ein durchschnittlich großer Mann besitzt etwa 750 g Hämoglobin, das sich in ca. 2,5 Litern Erythrozyten befindet, die wiederum etwa 45 % des Blutvolumens von 5–6 Litern ausmachen. Hämoglobin- und Blutmenge sind sehr eng mit der Ausdauerleistungsfähigkeit korreliert, was gerade im Spitzensport interessant ist (Schmidt und Prommer 2010). Bei eher erniedrigter Hämoglobinkonzentration besitzen gute Ausdauersportler daher über 50 % mehr Hämoglobin und ein Blutvolumen von 7–9 Litern (Heinicke et al. 2001). Auch in der Klinik besteht ein Zusammenhang zwischen dem Hämoglobin und der körperlichen Fitness eines Patienten, was z. B. für den Ausgang von schwierigen Operationen von prognostischer Bedeutung ist (Otto et al. 2017a). Eine Begleiterscheinung vieler Krankheiten ist zudem das Vorliegen einer geringeren Hämoglobinmenge, was akut mit Bluttransfusionen und langfristig mit der endogenen Stimulation der Blutbildung durch das Hormon Erythropoietin therapiert wird.

Besonderes Interesse an der Kenntnis von Hämoglobinmenge und Blutvolumen liegt daher im Bereich des Sports auf folgenden Feldern:

1. Trainingsmonitoring: Durch Training wird das Blutbildende System aktiviert, während es in Trainingspausen und bei einer Vielzahl von Krankheitsformen supprimiert wird (z. B. bei entzündlichen Erkrankungen).
2. Überwachung von Höhentrainingsmaßnahmen: In der Höhe wird wegen des abnehmenden Sauerstoffgehalts in der Umgebungsluft die Blutbildung aktiviert. Bislang war das Ausmaß dieses Prozesses jedoch nicht bekannt.
3. Talentsuche: Die Höhe der Hämoglobinmenge und des Blutvolumens sind Voraussetzung für eine hohe Ausdauerleistungsfähigkeit und als solche stark genetisch determiniert. Bislang gab es jedoch keine Möglichkeit, diesen wichtigen Faktor bei Kindern und Jugendlichen zu bestimmen.
4. Seit ca. 1993 wird das Blut in allen Ausdauerdisziplinen massiv manipuliert. In der Hochzeit des Dopings um die Jahrtausendwende waren fast alle Spitzenleistungen auf Manipulationen zurückzuführen. Und auch im Jahr 2011 betrieben noch ca. 20 %

der Ausdauerathleten Blutdoping, in einigen Ländern sogar über 70 % (Sottas et al. 2011). Mit der Entwicklung von direkten Nachweisverfahren konnte zwar das Ausmaß der Manipulationen, welches früher in der Größenordnung von 4–6 Blutkonserven lag, vermindert werden, die Prävalenz von Doping ist aber immer noch hoch.

Im klinischen Bereich wird zwar schon seit mehreren Jahrzehnten eine Bestimmungsmethode der Hämoglobinmenge und des Blutvolumens gefordert, bislang ist jedoch noch keine Methode etabliert. Dabei wäre ein Einsatz insbesondere in folgenden Feldern wichtig:

1. Bluttransfusionen: 3,5 Mio. Bluttransfusionen werden aktuell in Deutschland jährlich benötigt. Ursachen sind schwere Blutungen bei chirurgischen Eingriffen, verborgene Blutverluste sowie längere Liegephasen der Patienten. Die tatsächlich benötigte Menge an Blut kann aktuell jedoch nur abgeschätzt werden, so dass häufig nicht nur eine Unter-, sondern auch eine Übertransfusion stattfindet. Eine genaue Kenntnis des Blutvolumens ist daher notwendig, um eine angemessene Menge an Blut zuführen zu können und Fehltherapien zu vermeiden.
2. Bluthochdruck: Mehr als 20 Mio. Menschen sind in Deutschland von Bluthochdruck betroffen, aber nur 10 Mio. werden adäquat therapiert. Als einer der wichtigsten Faktoren, die zu Bluthochdruck führen bzw. ihn begünstigen, gilt ein zu hohes Blutvolumen. Die Diagnostik des Blutvolumens könnte zu einer wesentlich gezielteren medikamentösen Therapie führen.
3. Herzinsuffizienz: Über 2 Mio. Menschen leiden in Deutschland an einer Herzschwäche. Mit 0,5 Mio. Klinikeinweisungen pro Jahr ist diese Krankheit die häufigste Diagnose in deutschen Krankenhäusern. Bei einer Fehlfunktion der rechten bzw. linken Herzkammer kommt es häufig zu einer Blutstauung und dadurch zur Ödembildung mit zum Teil lebensgefährlichen Folgen. Genaue Kenntnisse des Blutvolumens sind daher notwendig, um eine adäquate Verminderung des Volumens herbeiführen zu können.
4. Blutbildungsstörungen: Die Blutarmut (Anämie) gehört mit 600 Mio. betroffenen Menschen zu den häufigsten Mangelerscheinungen weltweit. Kenntnisse der absoluten Menge an roten Blutzellen und der Blutflüssigkeit sind notwendig, um Vorliegen und Schweregrad von bestimmten Blutbildungsstörungen zu erkennen und adäquat zu therapieren. Sehr häufig wird aber auch fälschlicherweise eine Anämie diagnostiziert, die auf Verdünnungsprozesse im Blut zurückzuführen ist. Entsprechende Patienten werden nicht korrekt therapiert, was mit einer direkten Bestimmung des Blutvolumens verhindert werden könnte.
5. Dialyse: An einer chronischen Nierenkrankheit leiden derzeit etwa 9 Mio. Menschen in Deutschland. 80.000 erhalten eine langfristige Dialysebehandlung. Die häufigste Todesursache von Dialysepatienten ist eine vergrößerte linke Herzkammer infolge

eines zu hohen Blutvolumens durch Überwässerung. Eine regelmäßige Kontrolle des Blutvolumens wäre daher notwendig.

6. Blutspenden: Bei Blutspendern, die Anzeichen eines geringen Blutvolumens aufzeigen, wäre es sinnvoll, genaue Kenntnisse über das Volumen zu besitzen, um die Eignung zu beurteilen. Die Blutspendedienste erheben lediglich indirekte Kenngrößen, anhand derer die absolute Blutmenge nicht abzulesen ist.

5 Eigene wissenschaftliche Projekte

Zumeist in Kooperation mit anderen Forschungseinrichtungen haben wir zunächst Fragestellungen aus dem Sport bearbeitet, von denen hier einige beispielhaft dargestellt werden.

5.1 Anti-Dopingforschung

In Zusammenarbeit mit dem Australian Institute of Sport wurden in Untersuchungen von mehr als 400 deutschen und australischen Ausdauersportlern der nationalen und internationalen Elite Normalwerte und normale Schwankungen für Hämoglobinmenge und Blutvolumen ermittelt (Eastwood et al. 2012). Diese Daten wurden zusammen mit Statistikern des Anti-Dopinglabors Lausanne in ein Bayes'sches Rechenmodell eingearbeitet, das im Rahmen des Blutpassprojektes der WADA entwickelt wurde. Die Wirksamkeit unseres Markers innerhalb des Modells wurde mehrfach bestätigt (Pottgiesser et al. 2012), während der Tour de France im Jahr 2007 angewandt und führte zu Ausschlüssen von einigen Sportlern. Obwohl das Verfahren wissenschaftlich anerkannt ist, wird es heute nicht mehr im Anti-Dopingbereich angewandt, da es laut WADA „einem gesunden Sportler nicht zugemutet werden kann, ein giftiges Gas einzuzatmen“. Die Methode wird aber noch als Referenz genutzt, um andersartige Nachweise verifizieren zu können.

5.2 Höhenttraining

Mit unserem Verfahren konnten die wichtigsten Effekte des Höhentrainings aufgedeckt werden. In langjährigen Untersuchungen mit der deutschen Schwimmnationalmannschaft (Wachsmuth et al. 2013) sowie in einer Vielzahl von Studien mit Spitzenschwimmern aus Australien, China, Spanien, den Niederlanden und anderen Nationen (Wachsmuth et al. 2014) konnten während typischer Höhentrainingslager mittlere Hämoglobin-Steigerungsraten um 1 % pro 100 Std. Aufenthalt im Sauerstoffmangel festgestellt werden (Gore et al. 2013; Garvican-Lewis et al. 2016). Mindestens genauso wichtig ist die Ermittlung der individuellen Antwort in der Höhe, die sehr unterschiedlich ausfallen kann und von diversen Einflussfaktoren, wie Eisenverfügbarkeit, Gesundheitszustand und Medikamenteneinnahme abhängt. Der Effekt der Höhenexposition und

anderer Faktoren auf die Ausdauerleistung kann somit schnell und kostengünstig diagnostiziert werden. In einer Reihe von Ländern, wie etwa Norwegen, der Schweiz, Australien und Russland, gehört daher die Bestimmung der Hämoglobinmenge mittlerweile zur Routinediagnostik.

Andererseits konnten wir auch zeigen, dass die Spitzenleistungen kenianischer Läufer nicht der Herkunft aus der Höhe geschuldet sind (Prommer et al. 2010). Bei ihnen ist die Laufökonomie gegenüber Läufern aus Europa und den USA deutlich verbessert; sie verbrauchen insbesondere aufgrund ihres speziellen Körperbaus für eine vergleichbare Leistung ca. 10 % weniger Sauerstoff und können dementsprechend bei gleichem maximalem Stoffwechsel deutlich schneller laufen.

5.3 Talentsuche

In Kooperation mit kolumbianischen Wissenschaftlern (Mancera-Soto et al. 2019) konnte in einer mehrjährigen Studie an ca. 500 Kindern und Jugendlichen zwischen 9 und 18 Jahren die Entwicklung des Hämoglobins und dessen Bedeutung für die Ausdauerleistungsfähigkeit in Abhängigkeit von unterschiedlichen Faktoren, wie Ernährungszustand, Training, Hormonausschüttung und Höhe, genau beschrieben werden. Erstmals konnten wir hier den enormen Einfluss des Testosterons in der Pubertät aufzeigen. Da die Menge des Hämoglobins und das Blutvolumen überwiegend genetisch bestimmt und sehr eng mit der Leistungsfähigkeit korreliert sind, ergibt sich hiermit die Möglichkeit, zukünftige Ausnahmeathleten erstmals mittels biologischer Kenngrößen ausfindig zu machen und optimal zu fördern. Dass die Hämoglobinmenge auch unter praktischen Gesichtspunkten eine entscheidende Rolle spielt, zeigen Daten aus dem Biathlonbereich. Hier besteht eine hochsignifikante Korrelation zwischen der durchschnittlichen Wettkampfplatzierung im Verlauf der gesamten Karriere mit der Hämoglobinmenge. Dieses Screening wird bereits in einigen Ländern (z. B. in Australien und der Schweiz) systematisch angewandt, in Deutschland muss diese Art der Talentsuche mittels biologischer Marker noch entwickelt werden.

5.4 Klinische Fragestellungen

Während im Sportbereich die Spitzenleistung direkt von der Hämoglobinmenge abhängt und die Messung dieser Größe daher bislang hauptsächlich im Leistungssport erfolgte, stellt die klinische Medizin ein weitaus größeres und bei Weitem wichtigeres Anwendungsfeld dar. Da medizinisch-diagnostische Methoden jedoch streng reglementiert sind und auch aufgrund des Kostenfaktors die Einführung neuer Methoden nicht einfach ist, wurden von uns zunächst sportmedizinische und sportwissenschaftliche Fragestellungen bearbeitet und erst nach der dortigen wissenschaftlichen Etablierung der Methode klinische Aspekte in Angriff genommen.

In einer ersten Studie an der TU München in Kooperation mit Prof. Halle wurde die Methode an 70–80-jährigen Patienten mit Herzinsuffizienz angewandt und die Praktikabilität bei diesem Patientenkollektiv validiert. Diese Patienten entwickeln sehr häufig (ca. 30 %) eine Anämie (Blutarmut), welche die Lebensqualität verschlechtert und zu einer sehr ungünstigen Prognose führt. Ein Teil dieser Patienten ist jedoch „lediglich“ überwässert, so dass die bei einer echten Anämie notwendige medikamentöse Therapie hier kontraindiziert ist. Bei Feststellung einer so genannten „Pseudoanämie“ müssten also völlig andere Therapiemaßnahmen (d. h. Entwässerung durch Diuretika, keine Stimulation der Erythrozytenbildung durch Erythropoietin) ergriffen werden. In umfangreichen Studien, die in Zusammenarbeit mit englischen Kollegen am University College London und am University Hospital Southampton durchgeführt wurden, konnte das sehr häufige Vorkommen solcher Pseudoanämien bei unterschiedlichsten lebensbedrohlichen Erkrankungen, insbesondere bei Leber- und Herzerkrankungen, festgestellt werden (Otto et al. 2017b).

Zwei weitere wichtige Anwendungsfelder betreffen die Messung des Blutvolumens während schwerwiegender Operationen, bei denen große Blutverluste auftreten, und bei Intensivpatienten. Im ersten Fall kann der Chirurg den Blutverlust sehr häufig nicht abschätzen und die Größenordnung der Bluttransfusionen erfolgt nach Gefühl und Erfahrung, wobei eine zu späte Substitution oder auch eine gefährliche Übertransfusion erfolgen kann. Im Intensivbereich entwickeln über 50 % der Patienten innerhalb von wenigen Tagen eine Anämie, wobei die Ursache noch völlig unbekannt ist und häufig eine Übertransfusion erfolgt. In beiden Fällen, d. h. bei Operationen und im Intensivbereich, sind Kenntnisse des Blutvolumens lebensnotwendig (Otto et al. 2017a). Da unsere jetzige Methode die aktive Mitarbeit des Patienten voraussetzt, kann sie nicht bei beatmeten Patienten eingesetzt werden. Unsere jetzige Hauptaufgabe besteht daher darin, eine Methode für beatmete Patienten zu entwickeln, was uns aller Wahrscheinlichkeit nach gelingen wird.

5.5 Kombination Klinik und Höhenanpassung

Wenngleich die chronische Höhenkrankheit (CMS) in Deutschland nicht existent ist, betrifft sie weltweit mehr als 10 Mio. Menschen, die langfristig in Höhen von über 3.000 m leben. In Peru und Bolivien sind ca. 10 % der Höhenbewohner betroffen, in Tibet ist die Zahl ebenfalls stark zunehmend, da aufgrund politischer Maßnahmen immer mehr Han-Chinesen, die als native Flachlandbewohner empfindlicher sind, die Höhenlagen besiedeln. Hauptsymptom ist eine überschießende Hämoglobinbildung mit einer massiven Viskositäts-erhöhung des Blutes, wodurch der Blutfluss in allen Körperregionen eingeschränkt und folglich die Sauerstoffversorgung der Gewebe nicht mehr ausreichend ist. Die Patienten sind zunehmend weniger leistungsfähig, entwickeln Folgeerkrankungen, wie Demenz und Herzinsuffizienz, und sterben frühzeitig. Ursache ist eine nicht adäquat an die Höhe angepasste Atmung, wodurch letztendlich die Neubildung von roten Blutkörperchen angeregt wird.

Wir haben mit unserer Methode erstmalig die Hämoglobinemenge von CMS-Patienten bestimmt und extrem-abnormale Werte gefunden, die dem Dreifachen eines Flachlandbewohners entsprechen. Mit dieser Kenntnis, lassen sich sehr gut alle nachfolgenden Komplikationen, die u. a. das Nerven- und Herzkreislaufsystem betreffen, erklären. In drei ersten Therapieansätzen haben wir für mehrere Wochen Patienten entweder ins Flachland gebracht oder haben sie über Nacht mit Sauerstoff beatmet oder ein atemstimulierendes Medikament gegeben. Die Flachlandgruppe zeigte die größten Effekte und verlor innerhalb von drei Wochen die Menge an Hämoglobin, die derjenigen einer gesunden Frau entspricht. Aber auch die beiden anderen Therapien waren erfolgreich und senkten das Hämoglobin. Basierend auf diesen Ergebnissen ist geplant, Patienten, die nicht dauerhaft ins Flachland umsiedeln können, mit einer Kombination, bestehend aus nächtlicher Sauerstoff-Beatmung und medikamentöser Atemsteigerung am Tag, zu behandeln. Der zur nächtlichen Therapie notwendige Sauerstoff soll aus der Umgebungsluft mit speziellen Geräten extrahiert und die Atemluft des Patienten damit angereichert werden.

6 Schlussbetrachtung

Wie oben näher erläutert, ist es schwierig, innerhalb kleiner wissenschaftlicher Einheiten umfangreiche Probleme von verschiedenen Seiten aus mit unterschiedlichen Methoden zu bearbeiten. Die hier aufgeführten Beispiele zeigen aber, dass auch für kleine wissenschaftliche Einheiten Kooperationen auf vielen Feldern möglich sind, wenn man über spezielle Methoden verfügt, die für andere Forschergruppen interessant sind. Zudem sind kleine Einheiten flexibler und können ihre Aktivitäten leichter außerhalb des eigenen universitären Bereichs durchführen.

Was die Bayreuther Sportökonomie betrifft, kann festgestellt werden, dass viele „Spökos“ die Möglichkeit genutzt haben, auf oben genannten Gebieten mitzuarbeiten. Wenngleich sie aus ihrem Studium nur recht wenige naturwissenschaftliche Grundlagen mitbringen, haben sie doch durch ihren Einsatz, ihre Flexibilität und ihre besondere Kreativität entscheidend zum Erfolg beigetragen. Die Liste der Dissertationen, Diplom-, Bachelor- und Masterarbeiten ist lang und weist den Arbeitsbereich Sportmedizin/Sportphysiologie als einen attraktiven Teil des Studiums der Sportökonomie aus.

Literatur

- Eastwood, A.; Sharpe, K.; Bourdon, P. C.; Woolford, S. M.; Saunders, P. U.; Robertson, E. Y.; Clark, S. A.; Gore, C. J. (2012): Within-Subject Variation in Hemoglobin Mass in Elite Athletes, in: *Medicine & Science in Sports & Exercise*, Vol. 44, No. 4, pp. 725–732.
- Garvican-Lewis, L. A.; Sharpe, K.; Gore, C. J. (2016): Time for a New Metric for Hypoxic Dose?, in: *Journal of Applied Physiology*, Vol. 121, No. 1, pp. 352–355.

- Gore, C. J.; Sharpe, K.; Garvican-Lewis, L. A.; Saunders, P. U.; Humberstone, C. E.; Robertson, E. Y.; Wachsmuth, N. B.; Clark, S. A.; McLean, B. D.; Friedmann-Bette, B.; Mitsuo, N.; Pottgiesser, T.; Schumacher, Y. O.; Schmidt, W. F. (2013): Altitude Training and Haemoglobin Mass from the Optimised Carbon Monoxide Re-Breathing Method: A Meta-Analysis, in: *British Journal of Sports Medicine*, Vol. 47, Supplement 1, pp. i31–i39.
- Heinicke, K.; Wolfarth, B.; Schmid, A.; Heinrich, L.; Huber, G.; Friedmann, B.; Winchenbach, P.; Biermann, B.; Schmidt, W. (2001): Blood Volume and Hemoglobin Mass in Elite Athletes of Different Disciplines, in: *Japanese Journal of Physical Fitness and Sports Medicine*, Vol. 50, pp. 66–68.
- Mancera-Soto, E. M.; Cristancho, E.; Ramos, D.; Schmidt, W.; Duque, L.; Rojas, J. (2019): Testosterone Determines Erythropoiesis and Changes in Hemoglobin Mass During Adolescence, in: *Medicine & Science in Sports & Exercise*, Vol. 51, No. 5, pp. 791–797.
- Otto, J. M.; Plumb, J. O. M.; Wakeham, D. J.; Clissold, E.; Loughney, L.; Schmidt, W.; Montgomery, H.; Grocott, M. P. W.; Richards, T. (2017a): Total Haemoglobin Mass, But Not Haemoglobin Concentration, is Associated with Preoperative Cardiopulmonary Exercise Testing-Derived Oxygen-Consumption Variables, in: *British Journal of Anaesthesia*, Vol. 118, No. 5, pp. 747–754.
- Otto, J. M.; Plumb, J. O. M.; Clissold, E.; Kumar, S. B.; Wakeham, D. J.; Schmidt, W.; Grocott, M. P. W.; Richards, T.; Montgomery, H. E. (2017b): Hemoglobin Concentration, Total Hemoglobin Mass and Plasma Volume in Patients: Implications For Anemia, in: *Haematologica*, Vol. 102, No. 9, pp. 1477–1485.
- Pottgiesser, T.; Ehteler, T.; Sottas, P. E.; Umhau, M.; Schumacher, Y. O. (2012): Hemoglobin Mass and Biological Passport for the Detection of Autologous Blood Doping, in: *Medicine & Science in Sports & Exercise*, Vol. 44, No. 5, pp. 835–843.
- Prommer, N.; Thoma, S.; Quecke, L.; Gutekunst, T.; Völzke, C.; Wachsmuth, N.; Niess, A.; Schmidt, W. (2010): Total Hemoglobin Mass and Blood Volume of Elite Kenyan Runners, in: *Medicine & Science in Sports & Exercise*, Vol. 42, No. 4, pp. 791–797.
- Schmidt, W.; Prommer, N. (2005): The Optimised CO-Rebreathing Method: A New Tool to Determine Total Haemoglobin Mass Routinely, in: *European Journal of Applied Physiology*, Vol. 95, No. 5–6, pp. 486–495.
- Schmidt, W.; Prommer, N. (2010): Impact of Alterations in Total Hemoglobin Mass on VO_2max , in: *Exercise and Sport Sciences Reviews*, Vol. 38, No. 2, pp. 68–75.
- Schumacher, Y. O.; Saugy, M.; Pottgiesser, T.; Robinson, N. (2012): Detection of EPO Doping and Blood Doping: The Haematological Module of the Athlete Biological Passport, in: *Drug Testing and Analysis*, Vol. 4, No. 11, pp. 846–853.
- Sottas, P. E.; Robinson, N.; Fischetto, G.; Dolle, G.; Alonso, J. M.; Saugy, M. (2011): Prevalence of Blood Doping in Samples Collected from Elite Track and Field Athletes, in: *Clinical Chemistry*, Vol. 57, No. 5, pp. 762–769.
- Wachsmuth, N. B.; Kley, M.; Feriche, B.; Calderón, C.; Iglesias, X.; Rodríguez, F.; Schmidt, W. (2014): Influencing Factors on the Erythropoietic Response During Altitude Training (Altitude Project), in: *Medicine & Science in Sports & Exercise*, Vol. 46, Supplement 5, p. 428.
- Wachsmuth, N. B.; Völzke, C.; Prommer, N.; Schmidt-Trucksass, A.; Frese, F.; Spahl, O.; Eastwood, A.; Stray-Gundersen, J.; Schmidt, W. (2013): The Effects of Classic Altitude Training on Hemoglobin Mass in Swimmers, in: *European Journal of Applied Physiology*, Vol. 113, No. 5, pp. 1199–1211.
- Wintermantel, J.; Wachsmuth, N.; Schmidt, W. (2016): Doping Cases Among Elite Athletes from 2000 to 2013, in: *Deutsche Zeitschrift für Sportmedizin*, Vol. 67, No. 10, pp. 263–269.

Teil II

Theoretische Perspektive



Calling for a Multisensory Perspective on Customer Service Co-creation

Sabine Fliess, Stefan Dyck, and Maarten Volkers

Contents

1	The Relevance of the Senses for Service Co-creation	78
2	Service Co-creation and the Senses	79
2.1	Service Co-creation from a Customer Perspective	79
2.2	Sensory Perception: The Five Senses	80
2.3	Sensory Cues and Cognitive and Affective Processes	82
2.4	The Service Providers' Role in Designing and Managing Service Co-creation	83
3	Empirical Findings on Effects of Sensory Cues in Service Settings	84
3.1	Sensory Cues of the Servicescape on Cognitive and Emotional Processes	84
3.2	Sensory Cues of Frontline Employees	88
3.3	Other Customers and Their Impact on Cognitive and Affective Processes and Customer Interaction	91
4	Summary, Discussion, and Implications for Future Research	92
	References	95

S. Fliess (✉) · S. Dyck · M. Volkers
Douglas-Stiftungslehrstuhl für Dienstleistungsmanagement,
FernUniversität in Hagen, Hagen, Germany
E-Mail: sabine.fliess@fernuni-hagen.de

S. Dyck
E-Mail: stefan.dyck@fernuni-hagen.de

M. Volkers
E-Mail: maarten.volkers@fernuni-hagen.de

1 The Relevance of the Senses for Service Co-creation

Designing and orchestrating sensory cues is critical to service co-creation, since sensory stimulation has been acknowledged to be central to the customers' evaluation of service quality (Sweeney et al. 1992, pp. 15–23; Santos 2002, pp. 292–302; Reimer and Kuehn 2005, pp. 785–808) and their service experience (Zomerdijk and Voss 2010, pp. 67–82; Hultén 2011, pp. 256–273; Nysveen et al. 2013, pp. 404–423; Bolton et al. 2014, pp. 253–274). Moreover, sensory perception is an essential element of customers' contribution to service co-creation (Takenaka et al. 2006, pp. 321–333; Fliess et al. 2014, pp. 433–469).

The predominant angle from which sensory perception in the literature has been addressed is stimulus centric. That is, research has been focusing on the effects of individual and combined cues on customers' purchase decisions as well as mental and emotional reactions to specific cues (Zomerdijk and Voss 2010, pp. 67–82; Spence and Gallace 2011, pp. 267–308; Helmfalk 2019, pp. 253–263). This is mirrored in the servicescape concept (Ezeh and Harris 2007, pp. 59–78; Nilsson and Ballantyne 2014, pp. 374–379; Ballantyne and Nilsson 2017, pp. 226–235; Han et al. 2018; Line and Hanks 2019, pp. 167–187; Pizam and Tasci 2019, pp. 25–37), research on sensory marketing (Helmfalk and Hultén 2017, pp. 1–11; Helmfalk and Berndt 2018, pp. 1077–1091), and consumer behavior literature on decision-making (Mattila and Wirtz 2000, pp. 587–605; Helmfalk 2019, pp. 253–263). As a result, existing studies focus only on one sense or on a selection of senses (Hultén 2011, pp. 256–273; Spence and Gallace 2011, pp. 267–308; Mahr et al. 2019, pp. 88–103) rather than the total five senses. Thus, a true multisensory perspective—meaning all five senses and their interaction—is not reflected in research (Krishna 2012, pp. 332–351; Wiedmann et al. 2013, pp. 60–69; Streicher and Estes 2016, pp. 558–565).

What the stimulus-centric perspective lacks, moreover, is to center around the individual actor (e.g., a customer or an employee) perceiving and appraising the cues and behaving accordingly. This, however, is crucial to service co-creation since activities denote the building blocks of service co-creation (Heinonen et al. 2010, pp. 531–548; Fliess et al. 2014, pp. 433–469) and actors; both customers as well as employees are performers of those activities (Edvardsson et al. 2011, pp. 327–339; Kleinaltenkamp et al. 2012, pp. 201–205). An actor-centric view first focuses on how sensory cues are perceived (sensation) and processed cognitively and affectively (invisible activities) (Groeppe-Klein et al. 2005, pp. 429–430; Krishna 2012, pp. 332–351) as well as how they result in co-creation behavior and interactions with other actors and objects (outer activities) in the servicescape (Edvardsson et al. 2011, p. 332).

Shedding light on service co-creation from an actor-centric perspective, the purpose of this paper is to understand how multisensory design, i.e., simultaneously considering all five senses, impacts service co-creation.

For this purpose, we adopt a customer-dominant perspective (Heinonen and Strandvik 2015, pp. 472–484) to understand service co-creation design from a provider perspective that centers around the customer as a focal actor. The service provider, from this angle, is viewed as an orchestrator, facilitator and manager of service co-creation (Grönroos and Voima 2013, pp. 133–150; Bolton et al. 2014, pp. 253–274).

To this end, the conceptual paper is structured as follows: the subsequent section provides a conceptual understanding of service co-creation from a customer perspective, including the role of sensory perception and the pivotal role of the procedural nature of service co-creation. This is followed by a review of the literature on the empirical evidence of the servicescape, frontline-employees and other customers, as conveyors of sensory cues, shedding light on the relevance and potential of a multisensory perspective on service co-creation. The closing section emphasizes the process nature that structures service co-creation, thus highlighting the research gaps and managerial implications for multisensory design of service co-creation.

2 Service Co-creation and the Senses

2.1 Service Co-creation from a Customer Perspective

Co-creation is the fundamental basis of service (Moeller 2010, pp. 359–368; Fliess et al. 2014, pp. 433–469; Vargo and Lusch 2016, pp. 5–23; Oertzen et al. 2018, pp. 641–679). Co-creation has been considered in terms of mutual creation of value (in-use) between service providers and customers (Fliess et al. 2014, pp. 433–469; Oertzen et al. 2018, pp. 641–679) through resource integration in direct interactions (Kleinaltenkamp et al. 2012, pp. 201–205; Grönroos and Voima 2013, pp. 133–150). Different value creation spheres can be distinguished (Grönroos and Voima 2013, p. 140). In the customer sphere, the customer creates value independent from the service provider (Grönroos and Voima 2013, p. 140). In the joint sphere, the customer works as value creator jointly with the service provider (Grönroos and Voima 2013, p. 141). The provider sphere encompasses resources and processes designed by the service provider to facilitate customer value-creation activities (Grönroos and Voima 2013, p. 140). Service co-creation revolves around the joint and collaborative activities in the joint sphere, aiming at rendering the service. Hence, we define service co-creation as “the [...] process of jointly creating services” (Oertzen et al. 2018, p. 642).

Service co-creation is context-related (McCull-Kennedy et al. 2019, pp. 8–26). Context can be framed in terms of physical, temporal, spatial, or social dimensions (Grönroos and Voima 2013, pp. 133–150). In the joint sphere, physical context is represented by the tangible elements of the servicescape, e.g., equipment, machines, furniture, signs, or pictures. Temporal context is related to the duration and sequencing of the service

process, while spatial context is connected to the spatial layout of the servicescape. From the customer's point of view, the social dimension corresponds with the frontline-employees and other customers.

From the customer's point of view, service co-creation requires resources, activities, and interactions (McCull-Kennedy et al. 2019, pp. 8–26). Resources comprise the customer's core competencies, knowledge, and skills necessary to produce the service (Kleinaltenkamp et al. 2012, pp. 201–202). Activities refer to the customer's "doing" or "performing" (McCull-Kennedy et al. 2019, p. 12). They consist of physical and mental (cognitive) activities (Fliess et al. 2014, pp. 433–469) with physical activities like moving objects or just being present, while cognitive activities like information handling, evaluation, or decision-making are non-visible but could lead to visible behavior (Heinonen et al. 2010, p. 542; Fliess et al. 2014, pp. 433–469). All customer activity is accompanied by affective processes that guide and influence cognitive processes and behavior. Interaction occurs when the customer engages, through his/her activities, with the service provider's resources, processes, or outcomes (Grönroos and Voima 2013, p. 143). In this respect, the customer can interact with equipment, machines, furniture, other objects, frontline-employees, or other customers (social interaction). According to Bradley et al. (2013, p. 517), social interaction can take two forms: task-related behavior, e.g., discussing possible solutions, negotiating prices, diagnosing problems, and relationship-related behavior, e.g., like smiling, offering words of kindness, asking for servers by their name, or rapport-building (Fliess et al. 2015, p. 188).

Service co-creation processes encompass different episodes which consist of different interrelated activities (Grönroos 2004, p. 104). Every episode is characterized by a specific context, which can differ between episodes. Context is individually constructed and influences sensory perception (see Fig. 1), which, in turn, connects the inner, invisible activities (mental and affective process) with the outer, visible activities and vice versa (Scott and Uncles 2018, pp. 302–327; Shapiro 2019, pp. 3–20).

2.2 Sensory Perception: The Five Senses

Whereas sensation represents the biochemical reaction of receptor cells as a response to an impinging sensory cue, sensory perception involves the cognitive awareness or understanding of sensory information provided by those cues (Krishna 2012, p. 334). Marketing scholars agree that an understanding of all five senses—visual (seeing), auditory (hearing), tactile and haptic (touching), olfactory (smelling) and gustatory (tasting)—is important to understand consumer perception, cognition, and emotion (Hultén 2011, pp. 256–273; Krishna 2012, pp. 332–351). For example, Chung et al. (2015, pp. 365–384) provide empirical evidence for a link between evaluations of all five senses and consumer arousal, satisfaction and intention to revisit a motorsports event.

Visual cues relate to dimensions such as color, contrast, shape, distance, and movement. The visual sense is considered to be dominating other senses in creating

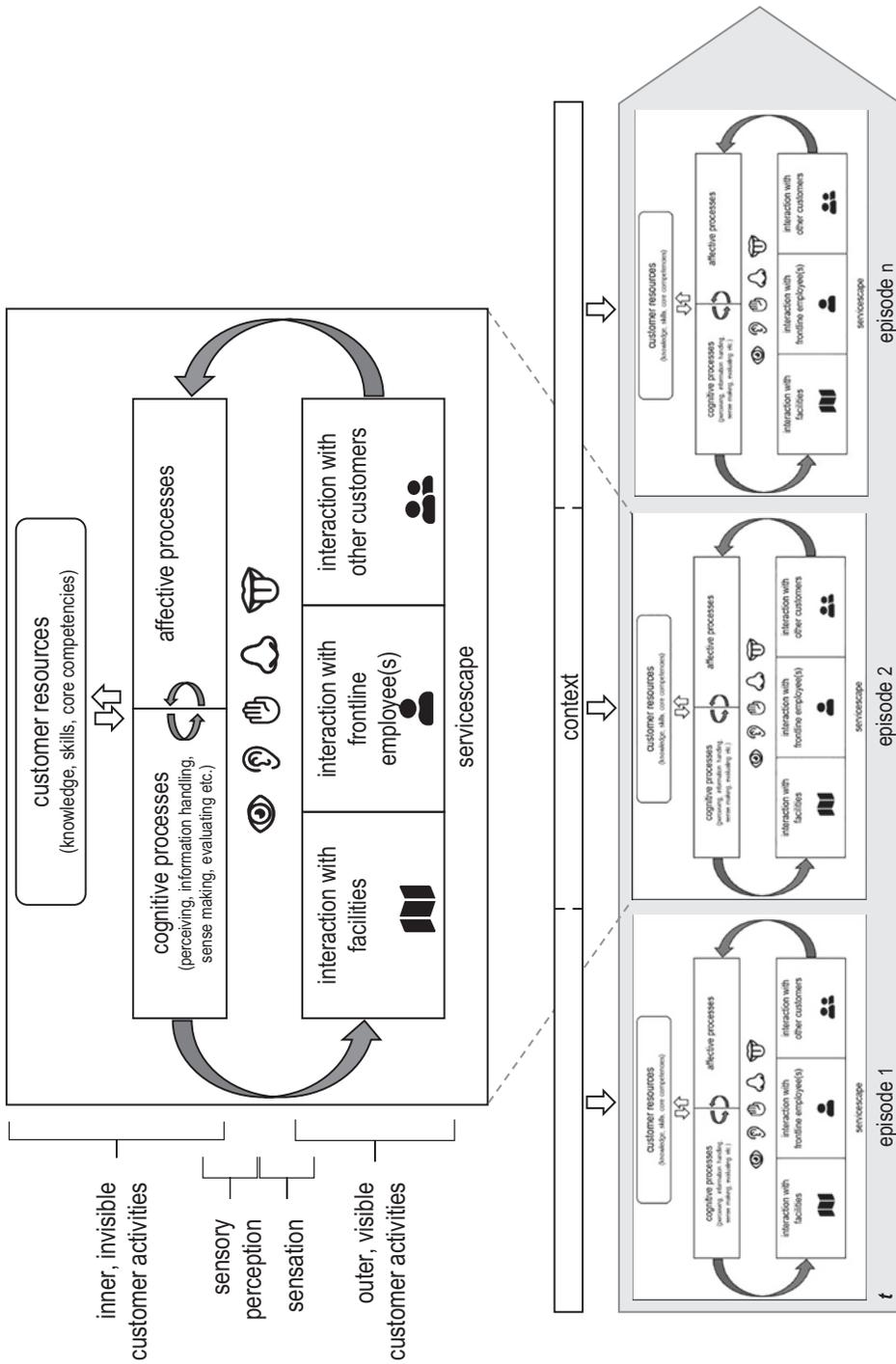


Fig. 1 Structure of the customers' service co-creation process in the joint value creation sphere

perceptions (Krishna 2012, pp. 332–351). For example, people tend to believe that a sound originates from a certain location if visual cues erroneously suggest that it does (Schönhammer 2013, pp. 258–259).

Auditory cues include dimensions such as loudness, pitch, and amplitude (Sundaram and Webster 2000, p. 383). Usually what is heard is considered more important compared to how it is heard (Schönhammer 2013, p. 21). In addition to their communicative function through language, auditory cues are often associated with specific actions or objects and therefore carry symbolic meaning (Krishna 2012, p. 341).

Tactile cues create sensations in connection to our skin, such as texture, temperature and vibrations. Haptic cues refer to dimensions such as size, weight, and volume which we sense when we hold objects (Schönhammer 2013, p. 23). Tactile and haptic cues are particularly important for interactions with the immediate environment and for creating a sense of reality. For example, cinemas increasingly use vibrations, draught, and electric stimulation in order to facilitate deeper immersion into the story (Schönhammer 2013, pp. 40–54).

Olfactory cues are strongly connected to memory and therefore function as markers (Krishna 2012, p. 338; Schönhammer 2013, pp. 110–111). Even after years, people can recognize smells and identify in which context they had encountered them. People are able to distinguish about 10.000 different smells (Buck and Axel 1991, pp. 175–187).

Taste (sweet, sour, salty, bitter, umami) includes much more than flavor alone, because it is dependent on all other sensory cues (Miniard et al. 1992, pp. 173–195; Hultén 2011, pp. 256–273; Spence et al. 2014, pp. 472–488). Likewise, taste influences mood and behavior (Sagioglou and Greitemeyer 2014, pp. 1589–1597) and therefore it may influence the perception of other sensory cues. Taste is a part of many different types of services experiences, because, in addition to hospitality services, gastronomies are part of services such as sporting events, cinemas, amusement parks, museums and hospitals; also, most hairdressers and flight operators offer their customers something to eat or drink.

Instead of viewing all senses as separate systems (sense modalism), it is increasingly believed that sensory perceptions are multimodal, meaning that they result from interactions between multiple sensory systems (Mandrigin 2018). For example, the taste of coffee in a white mug is experienced as higher in intensity than coffee in a transparent or blue mug, which is attributed to the high (intensive) contrast in color that is perceived in the white mug (van Doorn et al. 2014, pp. 131).

Researchers and practitioners have become aware of the importance of multisensory perception for consumer behavior, as both consumers' cognitive and affective processes are almost always the result of the sensation through multiple, if not all, senses (Hultén 2011, pp. 256–273; Krishna 2012, pp. 332–351; Petit et al. 2015, pp. 1–4).

2.3 Sensory Cues and Cognitive and Affective Processes

Sensory stimulation increases the level of arousal and attention in individuals, which fosters cognitive processing of information (Helmefalk and Berndt 2018, pp. 1077–1091).

In addition, the more the senses are engaged in an experience, the better it will be remembered (Zomerdijk and Voss 2010, p. 69).

In this regard, congruence between sensory cues is of key importance for cognitive processes, as it increases recognition, attention and processing of information and enhances evaluation of the source of the cues (Mitchell et al. 1995, pp. 229–238; Spence and McDonald 2004, pp. 3–25; Krishna et al. 2010, pp. 410–418). For example, Mitchell et al. (1995, p. 237) showed that an olfactory cue that is congruent to a choice set leads to deeper processing of information and more variety seeking than an incongruent olfactory cue. The authors argue that the incongruent cue impairs cognitive processing and recall of information. Moreover, matching haptic and olfactory cues (Krishna et al. 2010, pp. 410–418) and olfactory and auditory cues (Mattila and Wirtz 2001, pp. 273–289) increase evaluations compared to when the cues do not match.

This does not mean that incongruent cues are always evaluated as negative (Bosmans 2006, pp. 32–43). However, cues can sometimes interfere with the perception of other cues. For example, loud noise (e.g., in an airplane) hinders the ability to taste and smell (Spence et al. 2014, pp. 472–488). This is an example of sensory overload, which occurs when too many different cues are perceived, so that processing of certain information is hindered (Krishna 2012, p. 346).

In addition, cues that are perceived through the senses can directly influence emotions (Zomerdijk and Voss 2010, pp. 67–82). A number of studies demonstrate a direct link between servicescape cues (e.g., Verhoeven et al. 2009, pp. 233–237; Rinkute et al. 2016, pp. 24–34; Guido et al. 2017, pp. 215–226), cues from employees (e.g., Bitner et al. 2008, pp. 66–94; Gallace and Spence 2010, pp. 246–259), as well as cues from other customers (e.g., Brocato et al. 2012, pp. 384–398; Albrecht 2016, pp. 541–563) and the affective state of the customer. In turn, the way individuals perceive and process environmental cues is dependent on the affective state (Dong et al. 2015, pp. 84–91). For example, strong negative emotions such as fear and perceived injustice increase perceived taste and odor strength (Skarlicki et al. 2013, pp. 852–859; Chan et al. 2016, pp. 740–749). It is argued that such negative emotions can trigger a human alarm system that warns an individual of all sorts of possible threats (Skarlicki et al. 2013, p. 853). This demonstrates the complexity of sensory processing and its interdependency with affective processes.

2.4 The Service Providers' Role in Designing and Managing Service Co-creation

Central to facilitating service co-creation are the service providers as its designers and orchestrators (Hill et al. 2002, pp. 189–202; Zomerdijk and Voss 2010, pp. 67–82; Bolton et al. 2014, pp. 253–274). By designing the physical elements in the servicescape (see Sect. 3.1), service providers provide tangible cues to customers (and employees) who provide information regarding how and where to participate in and contribute

to service co-creation (Bitner 1992, pp. 57–71; Berry et al. 2006, pp. 43–57; Edvardsson et al. 2010, pp. 312–327). In addition, by managing employee conduct and appearance through hiring and training decisions (see Sect. 3.2), service providers design the humanic cues of service delivery (Lewis and Entwistle 1990, pp. 41–52; Berry et al. 2006, pp. 43–57). Similarly, service providers also need to facilitate customer-to-customer interactions (Nicholls 2010, pp. 87–97; Heinonen et al. 2018, pp. 710–732), as many services are characterized by co-creation processes between multiple customers (e.g., Carù and Cova 2015, pp. 276–294).

Since service co-creation is characterized as a process of customer interaction with other human beings (service employees or customers) and objects within the servicescape, a dynamic and sequential view on service co-creation is necessary (Fliess and Kleinaltenkamp 2004, pp. 392–404; Grönroos and Voima 2013, pp. 133–150; Fliess et al. 2014, pp. 433–469). Service providers take control of the combination of cues that are used at specific points in time, outlining the temporal and spatial structure of the co-creation process. This helps the customer to understand how and when to contribute by guiding him/her through sensory cues. Thus, servicescapes, employees and other customers, as bearers of sensory cues, affect cognitive and affective processes which, in turn, direct customer's activities and interactions (see Fig. 1).

The next sections discuss the current state of the literature regarding the servicescape (see Sect. 3.1), the personnel (see Sect. 3.2) and customer-to-customer interactions (see Sect. 3.3) as bearers of sensory cues in service encounters.

3 Empirical Findings on Effects of Sensory Cues in Service Settings

3.1 Sensory Cues of the Servicescape on Cognitive and Emotional Processes

Servicescapes represent the physical environment where service co-creation processes take place (Bitner 1992, pp. 57–71; Nilsson and Ballantyne 2014, pp. 374–379). They can be natural environments, e.g., the nature in eco- and ethno-tourism (Arnould et al. 1998, pp. 90–115), but most often they are built environments like restaurants, malls, or retail shops (Michon et al. 2005, pp. 576–583; Lin and Mattila 2010, pp. 819–841) in an offline or online context (Ballantyne and Nilsson 2017, pp. 226–235). The servicescape comprises ambient conditions (temperature, air quality, cleanliness, colors, noise, music, and odor), layout and functionality (layout, equipment, machines, furnishing, plants), signs, symbols, artifacts (signage and style of décor), and exterior factors (signs, surrounding area, architectural style) (Bitner 1992, pp. 57–71; Turley and Milliman 2000, pp. 193–211).

All these cues are interpreted by customers with regard to instrumentality (contribution to performance and goal promotion), symbolism (associated meaning),

and aesthetics (perceived beauty and pleasance) (Rafaeli and Vilnai-Yavetz 2004, pp. 91–112). Interpretation is based on socio-collective meaning as servicescapes, i.e., the context of service co-creation, are socially constructed. Interpretation can differ between customers as context is also individually constructed.

Servicescape cues impact arousal and pleasure which, in turn, influences customer behavior like time spent, money spent, approach, and avoidance behavior (Donovan and Rossiter 1982, pp. 31–57; Spies et al. 1997, pp. 1–16). Empirical studies on servicescape design have focused on visual, auditory, olfactory and haptic cues and their interaction; taste is omitted as it does not belong to the servicescape directly (Mari and Poggesi 2013, pp. 171–199). However, novel technologies use visual, auditory, and tactile cues to augment flavor experiences in virtual servicescapes (Velasco et al. 2018, pp. 26). The following sections will provide a short overview on the effects of the servicescape on cognitive and emotional processes, activities and interactions with a focus on non-retail service settings (for a broader literature review see Mari and Poggesi 2013, pp. 171–199).

3.1.1 Visual Cues: The Visual Servicescape

Visual cues include color, light, layout and functionality (e.g., furniture and machines), signs, symbols, and artifacts. Visual cues have a strong impact on pleasure and arousal, which, in turn, influences co-creation behavior (Lin 2016, pp. 692–712). For example, customers in virtual servicescapes have a higher tendency to interact with employees if the servicescape is perceived aesthetically appealing (Vilnai-Yavetz and Rafaeli 2006, pp. 245–259).

Studies on color show that warm colors such as red are more physically arousing while cool colors like blue are regarded as calm, cool, and positive (Bellizzi and Hite 1992, pp. 222–223; Crowley 1993, pp. 59–69). In a hospital environment, cool colors reduce anxiety and enhance cognitive and affective processes (Verhoeven et al. 2009, pp. 233–237). In a retail environment, cool colored environments lead to higher intentions to browse (Bellizzi and Hite 1992, pp. 347–363).

Lighting can also have a positive effect on cognition and emotion. Especially cool (blue) light improves cognitive performance and positively influences mood, pleasure, and well-being (Guido et al. 2017, pp. 217–219). In addition, the brightness of light seems to augment perceptions. For example, in bright light people feel warmer, evaluate positive words more positive and negative words more negative, and perceive ambiguously aggressive behavior as more aggressive (Xu and Labroo 2014, pp. 210–213). In a restaurant setting with bright light, people tend to choose healthier food items (Biswas et al. 2017, pp. 111–123).

Also, shape cues influence customer perception and satisfaction in relation to the social servicescape. In a fast-food restaurant, Liu et al. (2018, pp. 164–181) found that in a busy setting, angular shaped cues enhance perceived competence of the service provider, resulting in higher satisfaction; whereas in a non-busy setting, circular shaped cues induce a feeling of warmth, thus enhancing satisfaction as well.

3.1.2 Auditory Cues: The Soundscape

Every servicescape is characterized by a typical soundscape. In a restaurant, for example, the soundscape is composed of conversations, laughter, crying and shouting, steps of walking people, ringing of phones, clatter of tableware, clinking of glassware, sounds of machines, e.g. coffee machine, the noise of the air condition, background music, and so forth (Lindborg 2016, pp. 297–310). Sounds can be grouped by referential aspects (e.g., natural sounds, human sounds, and machine sounds) and by significance (e.g., keynote, signal, and soundmark) (Lindborg 2016, pp. 297–310). An exploratory study in a restaurant setting showed that people-related sounds are liked more than others (Lindborg 2016, p. 305).

Of the few studies on soundscapes (e.g., Zemke et al. 2011, pp. 256–271; Lindborg 2016, pp. 297–310; Liu et al. 2018, pp. 164–181), most studies focus on isolated cues, among which music is most frequently researched. Music can be typified by genre, mode, tempo, volume, and liking (Oakes and North 2008a, pp. 589–602). Music mode as well as tempo (slow vs. fast) have a significant effect on time perception (Knoeferle et al. 2015, pp. 107–120). Slow-tempo music increases relaxation, lowers the arousal level, and causes people to evaluate temporal distances to be shorter (Kim and Zaubermaier 2019, pp. 504–523). In a restaurant setting, quiet music increases spending (Oakes and North 2008b, pp. 63–82). Liking of the played music is also relevant for these effects to appear. Liked music leads to a more positive evaluation of the environment, and increases perceived wait duration, enjoyment, spending and intentions to return or recommend (Oakes and North 2008b, pp. 63–82).

Congruence of sounds and service setting have a positive effect on customer behavior. For example, playing songs which have to do with drinking in a bar increases time and money spent (Jacob 2006, pp. 716–720); besides, senses interact with one another. For example, sound affects the taste and flavor of food (Ziv 2018, pp. 1485–1504).

While the service provider has little control of customer sounds (laughter, talking), he can use appropriate music (genre, tempo, and volume) congruent with the service setting and the customer preferences to stimulate arousal, emotions, and customer behavior. However, music does not suit all service settings, e.g., hospitals or classrooms.

3.1.3 Tactile Cues: The Touchscape

Tactile or haptic cues can be experienced passively as part of the servicescape ambience, e.g., airflow from air condition, or actively, e.g., touching a sweatshirt to test its softness (Song et al. 2016, p. 589). Although there is a wide variety of studies on ambience, single ambient factors such as temperature or air freshness are rarely investigated. Briand Décré and Pras (2013, p. 385), for example, found that a slightly warm temperature is associated with a relaxing environment and increases the intention to spend time in the store. Wakefield and Blodgett (1999, p. 63) found temperature to have a significant effect on positive emotions among visitors of a hockey game and Suh et al. (2015, pp. 727–753) showed that temperature has a positive impact on hotel image but not on customer satisfaction. A laboratory experiment uncovered that mid-air stimulation while watching

a movie has an arousing effect on people independent of a correspondence between the haptic pattern and the scene content (Ablart et al. 2017, pp. 77–84). These findings reveal the positive effect of often unnoticed environmental conditions on emotion, perception and evaluation, indicating that they should gain greater attention.

While, at least, a few studies deal with passive touch, there are nearly no studies on active touch in the service context. On one hand, this might not be surprising, as services lack tangible elements, on the other hand, there are a lot of possibilities for (un-)intentionally touching surfaces or objects within the servicescape. Product-related research shows that touching products lets people anticipate ownership, thus raising the probability to purchase, and that touching evokes positive product evaluations (Peck and Childers 2003, pp. 35–48; Peck and Shu 2009, pp. 434–447); these effects could also relate to services. In the service context (booking a citytour), a study showed that although haptic importance is low, using a touchscreen compared to a mouse of a desktop computer evokes higher ownership and higher willingness to buy (Brasel and Gips 2014, pp. 226–233). The emerging research field of technological interfaces (mobile phones, touchscreens, touchpads, or robots) draws the attention on the importance of haptics and touch experiences for mainly cognitive, but also affective processes. Chung et al. (2018, p. 799), for example, demonstrate that consumers using a touch interface to view cameras online were significantly more engaged than consumers using a mouse.

3.1.4 Olfactory Cues: The Scentscape

The smell is the sense most directly linked to emotion and scents, consciously and unconsciously provoke bodily sensations (Ceruleo 2018, p. 378). Studies show positive effects of (pleasant) scents on pleasure or happiness, while no effect on arousal is reported (Rimkute et al. 2016, p. 26; Ouyang et al. 2018, pp. 405–423). Besides, scents aid in storing and retrieving information and memories of experiences, that is, situations in which scents are present are remembered better, more information can be retrieved, and the remembered experiences are accompanied by the stored scents (Rimkute et al. 2016, pp. 27–28). In addition, odors can change perceptions and attitudes if regarded as congruent with the service context or the product. Basil aromas in a restaurant for example increases the ordering of basil containing entrees (Ouyang et al. 2018, pp. 405–423). Scenting servicescapes has become an increasingly important marketing instrument to stimulate consumers in order to buy and consume more.

Looking at these findings, we can summarize that most studies refer to retail contexts and shopping of goods; service-related studies are still underrepresented. Besides, most research is related to visual and acoustic cues; research on olfactory cues has increased and research on haptic cues is sparse. All studies show that the “right” visual, acoustic and olfactory cues and their mixture can attract attention, stimulate information processing, influence evaluation, and lead to browsing and buying intentions. Visual cues can especially support handling of complex tasks, while olfactory cues reinforce information storage and memory. In addition, color and lighting, music and pleasant smells positively

influence mood and evoke emotions. Furthermore, research shows that visual, acoustic, and olfactory cues can increase pleasure and evoke positive emotions, thus influencing evaluation and consumer behavior.

As argued above (see Sect. 2), perception is not mono-sensual. Therefore, studies on multi-sensory perception are necessary. While early holistic approaches of servicescape research focus on multiple stimuli, not on multi-sensory perception, an emerging research streams concentrates on interaction of stimuli and multi-sensory perception (Helmefalk and Hultén 2017, pp. 1–11). Nevertheless, the number of studies should be increased in order to understand multi-sensory perception of servicescapes.

3.2 Sensory Cues of Frontline Employees

Employees send cues to customers by their appearance, behavior, voice, and smell. As argued above, employee-customer interactions are of key importance for co-creation processes, as interactions form a platform that enables service providers to co-create services with their customers (Fliess and Kleinaltenkamp 2004, pp. 392–404). In addition, interactions themselves can be perceived by customers as a source of value creation, as they can elicit positive affect (e.g., Bitner et al. 2008, pp. 66–94). It is therefore important for service providers to be aware of the effects of employee cues on cognitive and affective customer responses, as these responses influence the willingness and ability of customers to perform task-related and relationship-related behavior in co-creation processes. In the following sections, the current state of the literature regarding the impact of employees' sensory cues on customer responses is reviewed.

3.2.1 Visual Cues: Appearance, Body Language, and Movement

Visual cues can be divided into the physical appearance, kinesics (body language), and movements of employees (Sundaram and Webster 2000, pp. 378–391). It has been demonstrated that physical appearance (e.g., being attractive, spruce, and appropriately dressed) has a strong impact on customer evaluations of employees and customer satisfaction (Shao et al. 2004, pp. 1164–1176; Kuo 2009, pp. 302–309; Söderlund and Julander 2009, pp. 216–226; Jung and Yoon 2011, pp. 542–550; Keh et al. 2013, pp. 211–226; Wang and Lang 2019, pp. 1–9). In addition, the appearance of employees can activate concepts in the mind of the customer which are associated with that appearance, which can be used to direct customers' attention. For example, multiple studies in a restaurant context demonstrate that the physical appearance of employees can direct attention of customers to specific food options (McFerran et al. 2010, pp. 146–151; Huneke et al. 2015, pp. 94–106; Otterbring and Shams 2019, pp. 177–183).

Kinesics also have a strong impact on customer responses during interactions with employees (Jung and Yoon 2011, pp. 542–550). Signals such as slight forward leaning, open body posture, smiling, and eye-contact are perceived as cues for friendliness and

non-dominance and therefore have a positive effect on customer evaluations (Sundaram and Webster 2000, pp. 378–391). Body language enables the contagion of positive emotions, which fosters the relationship between employees and customers (Pugh 2001, pp. 1018–1027).

In a similar vein, research has shown that people are highly sensitive to visual cues from human movement. For example, observers of people with mere point-lights on their major joints are able to identify affective state, deceptive intent, gender, and sexual orientation merely from their actions (Loula et al. 2005, p. 210). Movements and actions performed by employees may thus be used (unconsciously) to predict intentions and future actions within co-creation processes.

3.2.2 Auditory Cues: Language Use, Accent, and Paralanguage

Research on auditory cues from employees comprise the use of language, accent, and paralanguage. Paralanguage constitutes nonverbal aspects of speech such as pitch, loudness, amplitude, and the use of pauses (Sundaram and Webster 2000, p. 381; Gruber 2011, pp. 96–97). It has been shown that pleasant paralanguage by employees enhances customer service evaluations as well as customers' affective state (Gabbott and Hogg 2000, pp. 384–398; Jung and Yoon 2011, pp. 542–550). In addition, different types of services may require different speech styles. For example, a conversational style (lower pitch, volume, and rate) is evaluated as friendly, which may be expected in health and beauty care, hospitality and counseling services, whereas a public speaking style (higher pitch, volume and rate) is associated with dynamism and competence, which may fit with financial and legal services (Sundaram and Webster 2000, pp. 383–384).

The language used by service providers influences the willingness of customers to interact with employees and perceived quality and satisfaction (e.g. Holmqvist and Grönroos 2012, pp. 430–442; Holmqvist et al. 2017, pp. 114–118; Zolfagharian et al. 2018, pp. 530–546). For example, Holmqvist et al. (2019) show that switching to a customers' first language after that customer initiated an interaction in a second language has a negative impact on satisfaction, because it feels as a critique on the customers' language skills.

Equally important are accents used by employees, as they can trigger either positive or negative stereotypes, particularly if visual cues are not present (Rao Hill and Tombs 2011, pp. 649–666). For example, accented speech of minority groups tends to be associated with lower status of the speaker (Brennan and Brennan 1981, pp. 207–221). However, empirical evidence suggests that an accent may only influence customer responses negatively if the customer is in a negative affective state or if the employee is incompetent (Wang et al. 2013, pp. 185–196; Tombs and Rao Hill 2014, pp. 2051–2070).

The appearance, kinesics, and speech of an employee influence the extent to which a customer perceives that employee to be similar to himself. Perceived similarity fosters relationships and increases compliance and altruistic behavior (Jiang et al. 2010,

pp. 778–791; Oveis et al. 2010, pp. 618–630; Netemeyer et al. 2012, pp. 1049–1058) which, in turn, fosters the co-creation process (Crosby et al. 1990, p. 68; Gremler and Gwinner 2000, pp. 82–104). For example, McFerran et al. (2010, pp. 146–151) showed that identification with the appearance of an employee influences the extent to which customers follow up on the suggestion made by that employee. Likewise, perceived dissimilarity may lead customers to feel uncomfortable during the interaction, or they may even refrain from interacting. For example, a customer admitted that she did not believe the call from her bank was genuine because the employee on the phone had an accent (Rao Hill and Tombs 2011, p. 658). Similarly, the appearance of employees of a different ethnicity influences perceived cultural distance which, in turn, has a negative impact on role congruence and the level of comfort within the interaction (Sharma et al. 2009, pp. 227–242).

3.2.3 Tactile Cues: Touch

Interpersonal touch is particularly important for relationship building between people, as it is used to express intimacy or to provide emotional support (Haans et al. 2014, p. 302). For example, touch is used in healthcare services to comfort patients (van Erp and Toet 2013, pp. 780–785). Moreover, it amplifies the emotional impact of visual and auditory communications. For example, eye contact has a different meaning if it is combined with touch (Gallace and Spence 2010, p. 247).

Multiple studies have demonstrated the positive effect of a subtle touch of short duration by an employee in co-creation processes, as it can positively impact the affective state of the customer (Fisher et al. 1976, pp. 416), the customers' evaluation of the employee (Fisher et al. 1976, pp. 416; Hornik 1992, pp. 449–458; Erceau and Guéguen 2007, pp. 441–444), and customers' compliance with suggestions and requests (Hornik 1992, pp. 449–458; Guéguen et al. 2007, pp. 1019–1023). The positive effects of touch can occur even when subjects do not consciously register the touch (Fisher et al. 1976, pp. 416; Crusco and Wetzel 1984, pp. 512–517), which highlights the importance of unconscious processing of tactile cues for cognitive, affective, and behavioral processes.

However, touch should be used carefully by employees, as it bears the risk of being considered harassing. This depends on the part of the body that is touched, on the relationship between the interactors, and on the characteristics of the person who touches (e.g., age and gender) (Gallace and Spence 2010, p. 250). In addition, strong cultural differences exist in this regard. For example, people belonging to Southern Europe and South America use more touch than people from most parts of Northern Europe and Asia (Gallace and Spence 2010, p. 248).

Researchers have also started to investigate the effects of a “virtual touch” (mediated by electromechanical stimulation), in order to overcome the lack of real human touch in technology-mediated interactions (Haans et al. 2014, pp. 301–311; Spapé et al. 2015, pp. 378–387). These studies suggest that a virtual touch can increase generosity and helping behavior, which foster the co-creation process. In addition, Hadi and Valenzuela

(2016, pp. 225–230) showed that vibrations of a mobile phone can make a message be perceived as more personal and therefore lead to better performance during a sports challenge. Moreover, it is argued that this line of research can also be used to improve the behavior of robots (van Erp and Toet 2013, pp. 780–785). As robots are increasingly used to interact with consumers (Čaić et al. 2018, pp. 178–205; Wirtz et al. 2018, pp. 907–931), it is important to investigate the effects of touch by robots and determine if and how it can help to create value for consumers.

3.2.4 Olfactory Cues: Smell

To date, the impact of bodily smell of employees on customer responses has been overlooked. Research in behavioral ecology suggests that smell influences attractiveness, which affects the willingness to interact and build relationships (Rikowski and Grammer 1999, pp. 869–874; Little et al. 2011, pp. 862–868). Little et al. (2011, pp. 862–868) found that women prefer masculine smell over feminine smell in men for short-term and not long-term relationships, because femininity is associated with higher cooperation. This may have implications for the choice of aftershave and deodorant of male employees in services with mainly short-term interactions (e.g., hospitality) versus services that require intensive co-creation processes in the long-term (e.g., education and counseling). In addition, most individuals are able to correctly assess personality traits such as neuroticism and dominance based on body odor (Sorokowska et al. 2012, pp. 496–503). Thus, bodily smell may unconsciously influence individuals in their choice to interact with others.

3.3 Other Customers and Their Impact on Cognitive and Affective Processes and Customer Interaction

Customer activities and interactions can also be influenced by other customers by merely being present or interacting with the focal customer (Albrecht 2016, p. 542). In both cases they are part of the social servicescape (Tombs and McColl-Kennedy 2003, pp. 447–475). A literature review on social servicescapes produces the following findings with respect to emotions and behavior (Albrecht 2016, p. 546): low-customer density enhances the service experience while high density leads to deindividuation, i.e., it reduces the customer's public self-awareness. Perceived customer similarity in terms of demographical or psychological characteristics let customers feel more comfortable. Positively perceived service atmosphere strengthens customer-to-customer interactions. Observed positive behavior, e.g., citizenship behavior or advising, of other customers has a positive impact on the behavior of the focal customer and perceived outcomes, while noticed dysfunctional behavior causes domino effects and spoils consumption. Therefore, service providers should carefully watch other customers' behaviors, prevent or impede situations with negative effects using servicescape design, service process design, and

intervene if necessary. While studies highlight the impacts on affect and customer behavior, further studies should contribute to the understanding of how other customers affect cognitive processes, activities, and interaction during service co-creation.

4 Summary, Discussion, and Implications for Future Research

As illustrated in the upper part of Fig. 1, customers engage in inner, invisible activities during service co-creation. These cognitive and affective processes are stimulated by the sensory perception of the environment. The overview of the impact of visual, auditory, olfactory, and tactile cues of servicescapes shows that they can increase arousal and attention, influence sense-making and evaluation, and have an effect on decision-making. In addition, it has been shown that visual and auditory cues affect satisfaction. Auditory cues of the servicescape shape time and spatial perception, while olfactory cues are particularly relevant for storing and retrieving information, and making and evoking memories. Additionally, studies report positive effects of visual, auditory and olfactory cues on mood, affective state, and emotions like joy or happiness.

Fig. 2 shows the research gaps in service co-creation with respect to sensory perception, which are discussed next.

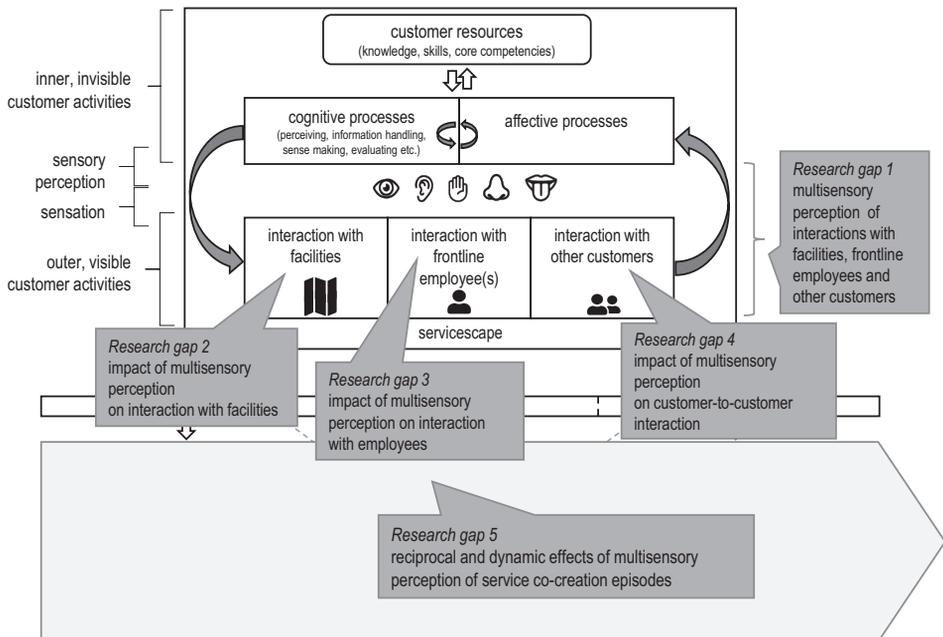


Fig. 2 A multisensory perspective on service co-creation: research gaps

So far, servicescape research has considered the consumer as a passive recipient of environmental cues (Nilsson and Ballantyne 2014, pp. 374–379). Customers, however, are active constructors of their environment (Aubert-Gamet and Cova 1999, p. 38). This active part is acknowledged, for example, in the sociological concept of space (Lefebvre 1995, p. 165) which is illustrated by an empirical study conducted by Rosenbaum (2005, pp. 257–267). He shows how Jewish and homosexual consumers attribute specific meanings to objects and artefacts of a physical servicescape, which influences the extent to which they feel welcomed at that particular place (Rosenbaum 2005, pp. 257–267). Entering a servicescape and feeling welcome is the first step to co-creation, and visual, auditory, or olfactory cues can invite or discourage people to enter. Service providers design servicescapes to assist customers in service co-creation processes but need to know more about how sensory cues are interpreted by customers.

As is shown in the middle of Fig. 1, service co-creation consists of the customers' interaction with facilities, frontline employee(s), and other customers. Interactions with facilities refer to different types of behavior within the spatial dimension of servicescapes like exploring the servicescape, wayfinding, or space appropriation. In accordance with an S-O-R-dominated research framework, servicescape research, so far, mostly reports effects on time and amount of money spent in servicescapes. Approach and avoidance behavior are examined only to a limited extent. Therefore, there is a lack of studies looking at the effects of sensory cues on customer activities and interaction within the service co-creation process.

Exploration is a necessary condition for active co-creation of services, particularly for new customers. Sensory cues can help to draw and remember cognitive maps (Sommer and Aitkens 1982, pp. 211–216). Visual and sound cues can facilitate wayfinding at unfamiliar places. Fliess et al. (2011) show how difficult it can be to find your way to the gate at an airport, and that the sheer quantity of sounds, signs and cues can lead to sensory and information overload, while the missing of cues leaves the customer helpless. Research on how sensory cues of the servicescape stimulate and facilitate wayfinding is very limited.

The appropriation of space refers to different practices and representations of an active customer who modifies space according to its needs and tasks (Lefebvre 1995, p. 165). Space appropriation is part of the customer acting as a resource integrator. Space appropriation can take place in line with the requirements or wishes of a service provider or without it (Aubert-Gamet 1997, pp. 26–41). Think of a group of guests in the hotel hall waiting for a taxi or the same group dancing and singing in the hall. In this respect, especially visual and auditory, but haptic cues as well can set physical and symbolic boundaries to customers' activities (Esbjerg and Bech-Larsen 2009, pp. 414–423), and facilitate or hinder space appropriation as part of service co-creation. Research on how sensory cues stimulate or hinder consumer behavior like space appropriation is scarce.

Interaction with facilities also refers to interactions with equipment and machines within the servicescape. Research from technology-oriented fields, namely, interaction

design, information systems, and software engineering deliver insights about people's perception and use of technological interfaces (Grenha Teixeira et al. 2017, pp. 240–258). Tactile cues have especially been the subject of research (Brasel and Gips 2014, pp. 226–233; Chung et al. 2018, pp. 795–806). Multidisciplinary research could enrich our understanding of interactions with equipment and machines, particularly because robots are increasingly used to interact with consumers.

Central to co-creation is customer-employee interaction. It is clear that all sensory cues produced by employees are highly important for co-creation processes, as they impact evaluations of employees and determine the quality of interactions and relationships. However, more research is required in order to understand these links in more detail. For example, not much is known about how cues produced by employees influence specific behaviors and activities of customers within co-creation processes. For example, can specific cues (e.g., neat appearance) be used to increase customer self-service behaviors (e.g., cleaning up after eating)?

Moreover, the literature mainly provides clues as to how employee cues should be configured if they were produced in isolation. In reality, however, the cues sent by employees all operate in conjunction (except during mediated interactions). For example, Gruber (2011, pp. 96–97) argued that customers use different cues produced by employees such as paralinguage, eye contact and bodily movements to detect whether emotions displayed by employees are authentic. The interplay between various signals that stem from employees and between signals from employees and elements of the servicescape lacks attention. For example, what is the effect of touch if similarity with the employee is perceived as high vs. low? Do specific servicescape cues such as color and style (e.g., warm vs. cold) influence expectations regarding type of speech used (e.g., dominant vs. friendly) or scent worn (e.g., feminine vs. masculine) by employees?

In business models, where value co-creation takes place between customers, e.g., Facebook or blablacar.de, customer-to-customer interactions form an integral part of service co-creation processes. Although research on customer-to-customer interaction is increasing, sensory perception of other customers, its impact on interaction has been neglected so far.

Since service co-creation consists of a process of joint and intertwined sequences of activities rather than isolated interactions with facilities, employees or other customers, a dynamic and sequential view on service co-creation is necessary (Fliess and Kleinaltenkamp 2004, pp. 392–404; Grönroos and Voima 2013, pp. 133–150; Fliess et al. 2014, pp. 433–469). This implies that customers' sensory perception and (inner and outer) response to the interaction with other human beings and objects in the service environment are not static (Kranzbühler et al. 2018, p. 438). Hence, understanding customers' sensory perception as "what people see when they enter a service environment and how they react to it" (Mattila and Wirtz 2000, p. 600) does not cover the entire picture. It is the episodic sequencing of the service process and the related customer sensory perception that guides the temporal and spatial flow of the activities (Zomerdijsk and Voss 2010, p. 68). Hence, service episode sequencing and timing (Bolton 2019, pp. 13–33) are critical to service co-creation.

Moreover, Scott and Uncles (2018, pp. 302–327) emphasize the importance of studying all five senses and their interrelation with regard to consumption. They explain and illustrate the multisensory investigation of consumption through the lens of sensory anthropology drawing on ethnographic methods. Similarly, cognitive science and biological research underscores the importance of temporality in the multisensory integration of cues (Ghazanfar and Schroeder 2006, pp. 278–285). In particular, the study of the multisensory temporal binding window (Spence and Squire 2003, R519–R521; Stevenson and Wallace 2013, pp. 249–261), that is the temporal distance between related cues to enforce perception, draws attention to the fact that multisensory marketing for services needs to take a temporal perspective which jointly considers all senses.

Hence, aspects such as cross modal correspondence (Driver and Noesselt 2008, pp. 11–23; Spence 2011, pp. 971–995; Biswas et al. 2014, pp. 112–126; Helmefalk and Berndt 2018, pp. 1077–1091; Spence 2018, pp. 1–56), that is how sensory cues interact and are timed, are not considered so far (Mahr et al. 2019, pp. 88–103). This, however, is of particular interest to service co-creation (Takenaka et al. 2006, pp. 321–333; Fliess et al. 2014, pp. 433–469) since sensory cues may guide customers' attention (Holmes and Spence 2005, R762–R764), thus providing orientation in the service process.

In sum, this paper called for a multisensory perspective on service co-creation, as sensory perceptions guide cognitive and affective processes which, in turn, influence customer activities. As perception is multisensory, researchers should leave the viewpoint of single cues and turn to a multi-stimuli and multi-sensory perspective, thereby regarding the customer as an active contributor in service co-creation rather than a passive recipient. Furthermore, the different types of service co-creation interaction deserve closer attention. Interesting research questions are “how does multi-sensory perception affect interaction with facilities, service employees and other customers?” Finally, the intertwined sequences of activities, and the sequential and episodic sensory perception of these activities and interactions should be the object of further research. Addressing these questions can provide important insights regarding the design and management of service co-creation processes. Fig. 2 depicts the research gaps of multisensory perceptions in service co-creation.

References

- Ablart, D.; Velasco, C.; Obrist, M. (2017): Integrating Mid-Air Haptics into Movie Experiences, in: Redi, J.; Niamut, O.; Bulterman, D; Broeck, W. van den; Darnell, M.; Zimmermann, R. (Eds.): TVX'17: Proceedings of the 2017 ACM International Conference on Interactive Experiences for TV and Online Video, Hilversum, pp. 77–84.
- Albrecht, K. (2016): Understanding the Effects of the Presence of Others in the Service Environment: A Literature Review, in: Journal of Business Market Management, Vol. 9, No. 1, pp. 541–563.
- Arnould, E. J.; Price, L. L.; Tierney, P. (1998): Communicative Staging of the Wilderness Servicescape, in: Service Industries Journal, Vol. 18, No. 3, pp. 90–115.

- Aubert-Gamet, V. (1997): Twisting Servicescapes: Diversion of the Physical Environment in a Re-Appropriation Process, in: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, No. 1, pp. 26–41.
- Aubert-Gamet, V.; Cova, B. (1999): Servicescapes: From Modern Non-Places to Postmodern Common Places, in: *Journal of Business Research*, Vol. 44, No. 1, pp. 37–45.
- Ballantyne, D.; Nilsson, E. (2017): All That is Solid Melts into Air: The Servicescape in Digital Service Space, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 31, No. 3, pp. 226–235.
- Bellizzi, J. A.; Hite, R. E. (1992): Environmental Color, Consumer Feelings, and Purchase Likelihood, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 9, No. 5, pp. 347–363.
- Berry, L. L.; Wall, E. A.; Carbone, L. P. (2006): Service Clues and Customer Assessment of the Service Experience: Lessons from Marketing, in: *Academy of Management Perspectives*, Vol. 20, No. 2, pp. 43–57.
- Biswas, D.; Labrecque, L. I.; Lehmann, D. R.; Markos, E. (2014): Making Choices While Smelling, Tasting, and Listening: The Role of Sensory (Dis)similarity When Sequentially Sampling Products, in: *Journal of Marketing*, Vol. 78, No. 1, pp. 112–126.
- Biswas, D.; Szocs, C.; Chacko, R.; Wansink, B. (2017): Shining Light on Atmospherics: How Ambient Light Influences Food Choices, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 54, No. 1, pp. 111–123.
- Bitner, M. J. (1992): Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees, in: *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 2, pp. 57–71.
- Bitner, M. J.; Ostrom, A. L.; Morgan, F. (2008): Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation, in: *California Management Review*, Vol. 50, No. 3, pp. 66–94.
- Bolton, R. N. (2019): Service Timing: Designing and Executing Service in a Dynamic Environment, in: Maglio, P. P.; Kieliszewski, C. A.; Spohrer, J. C.; Lyons, K.; Patrício, L.; Sawatani, Y. (Eds.): *Handbook of Service Science*, Cham, pp. 13–33.
- Bolton, R. N.; Gustafsson, A.; McColl-Kennedy, J. R.; Sirianni, N. J.; Tse, D. K. (2014): Small Details That Make Big Differences, in: *Journal of Service Management*, Vol. 25, No. 2, pp. 253–274.
- Bosmans, A. (2006): Scents and Sensibility: When Do (In)Congruent Ambient Scents Influence Product Evaluations?, in: *Journal of Marketing*, Vol. 70, No. 3, pp. 32–43.
- Bradley, G. L.; Sparks, B. A.; Zapf, D.; McColl-Kennedy, J. R.; Jimmieson, N. L. (2013): Task-Relationship-Self: A Framework for Understanding Service Encounter Behaviors, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 30, No. 6, pp. 512–528.
- Brasel, S. A.; Gips, J. (2014): Tablets, Touchscreens, and Touchpads: How Varying Touch Interfaces Trigger Psychological Ownership and Endowment, in: *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 24, No. 2, pp. 226–233.
- Brennan, E.; Brennan, J. (1981): Accent Scaling and Language Attitudes: Reactions to Mexican American English Speech, in: *Language and Speech*, Vol. 24, No. 3, pp. 207–221.
- Briand Decré, G.; Pras, B. (2013): Simulating In-Store Lighting and Temperature with Visual Aids: Methodological Propositions and S-O-R Effects, in: *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 23, No. 4, pp. 363–393.
- Brocato, E. D.; Voorhees, C. M.; Baker, J. (2012): Understanding the Influence of Cues from Other Customers in the Service Experience: A Scale Development and Validation, in: *Journal of Retailing*, Vol. 88, No. 3, pp. 384–398.
- Buck, L.; Axel, R. (1991): A Novel Multigene Family May Encode Odorant Receptors: A Molecular Basis for Odor Recognition, in: *Cell*, Vol. 65, No. 1, pp. 175–187.
- Čaić, M.; Odekerken-Schröder, G.; Mahr, D. (2018): Service Robots: Value Co-Creation and Co-Destruction in Elderly Care Networks, in: *Journal of Service Management*, Vol. 29, No. 2, pp. 178–205.

- Carù, A.; Cova, B. (2015): Co-Creating the Collective Service Experience, in: *Journal of Service Management*, Vol. 26, No. 2, pp. 276–294.
- Cerulo, K. A. (2018): Scents and Sensibility: Olfaction, Sense-Making, and Meaning Attribution, in: *American Sociological Review*, Vol. 83, No. 2, pp. 361–389.
- Chan, K. Q.; Holland, R. W.; Loon, R. van; Arts, R.; Knippenberg, A. van (2016): Disgust and Fear Lower Olfactory Threshold, in: *Emotion*, Vol. 16, No. 5, pp. 740–749.
- Chung, K.-S.; Ryu, D. S.; Green, B. C.; Kang, H. M. (2015): The Effects of Sensory Stimuli on Motorsports Spectators, in: *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, Vol. 16, No. 5, pp. 365–384.
- Chung, S.; Kramer, T.; Wong, E. M. (2018): Do Touch Interface Users Feel More Engaged? The Impact of Input Device Type on Online Shoppers' Engagement, Affect, and Purchase Decisions, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 35, No. 11, pp. 795–806.
- Crosby, L. A.; Evans, K. R.; Cowles, D. (1990): Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective, in: *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 3, pp. 68–81.
- Crowley, A. E. (1993): The Two-Dimensional Impact of Color on Shopping, in: *Marketing Letters*, Vol. 4, No. 1, pp. 59–69.
- Crusco, A. H.; Wetzel, C. G. (1984): The Midas Touch, in: *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 10, No. 4, pp. 512–517.
- Dong, P.; Huang, X.; Zhong, C.-B. (2015): Ray of Hope, in: *Social Psychological and Personality Science*, Vol. 6, No. 1, pp. 84–91.
- Donovan, R. J.; Rossiter, J. R. (1982): Store Atmosphere: An Environmental Psychology Approach, in: *Journal of Retailing*, Vol. 58, No. 1, pp. 31–57.
- Doorn, G. H. van; Willemin, D.; Spence, C. (2014): Does the Colour of the Mug Influence the Taste of the Coffee?, in: *Flavour*, Vol. 3, No. 10.
- Driver, J.; Noesselt, T. (2008): Multisensory Interplay Reveals Crossmodal Influences on 'Sensory-Specific' Brain Regions, Neural Responses, and Judgments, in: *Neuron*, Vol. 57, No. 1, pp. 11–23.
- Edvardsson, B.; Enquist, B.; Johnston, R. (2010): Design Dimensions of Experience Rooms for Service Test-Drives, in: *Managing Service Quality*, Vol. 20, No. 4, pp. 312–327.
- Edvardsson, B.; Tronvoll, B.; Gruber, T. (2011): Expanding Understanding of Service Exchange and Value Co-Creation: A Social Construction Approach, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39, No. 2, pp. 327–339.
- Erceau, D.; Guéguen, N. (2007): Tactile Contact and Evaluation of the Toucher, in: *Journal of Social Psychology*, Vol. 147, No. 4, pp. 441–444.
- Erp, J. B. F. van; Toet, A. (2013). How to Touch Humans: Guidelines for Social Agents and Robots That Can Touch, in: *Proceedings of the Humaine Association Conference on Affective Computing and Intelligent Interaction*, Geneva/Switzerland, pp. 780–785.
- Esbjerg, L.; Bech-Larsen, T. (2009): The Brand Architecture of Grocery Retailers: Setting Material and Symbolic Boundaries for Consumer Choice, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 16, No. 5, pp. 414–423.
- Ezeh, C.; Harris, L. C. (2007): Servicescape Research: A Review and a Research Agenda, in: *Marketing Review*, Vol. 7, No. 1, pp. 59–78.
- Fisher, J. D.; Rytting, M.; Heslin, R. (1976): Hands Touching Hands: Affective and Evaluative Effects of an Interpersonal Touch, in: *Sociometry*, Vol. 39, No. 4, pp. 416–421.
- Fliess, S.; Kleinaltenkamp, M. (2004): Blueprinting the Service Company, in: *Journal of Business Research*, Vol. 57, No. 4, pp. 392–404.
- Fliess, S.; Colaci, A.; Nesper, J. (2011): Orientierung in Dienstleistungsumgebungen: Eine explorative Studie am Beispiel des Flughafens Frankfurt/Main, in: *Diskussionspapier Nr. 470*, Hagen.

- Fliess, S.; Dyck, S.; Schmelter, M. (2014): Mirror, Mirror on the Wall: How Customers Perceive Their Contribution to Service Provision, in: *Journal of Service Management*, Vol. 25, No. 4, pp. 433–469.
- Fliess, S.; Jacob, F.; Ehret, M. (Hrsg.) (2015): *Kundenintegration und Leistungslehre*, Berlin.
- Gabbott, M.; Hogg, G. (2000): An Empirical Investigation of the Impact of Non-Verbal Communication on Service Evaluation, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 3/4, pp. 384–398.
- Gallace, A.; Spence, C. (2010): The Science of Interpersonal Touch: An Overview, in: *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, Vol. 34, No. 2, pp. 246–259.
- Ghazanfar, A. A.; Schroeder, C. E. (2006): Is Neocortex Essentially Multisensory? *Trends in Cognitive Sciences*, Vol. 10, No. 6, pp. 278–285.
- Gremler, D. D.; Gwinner, K. P. (2000): Customer-Employee Rapport in Service Relationships, in: *Journal of Service Research*, Vol. 3, No. 1, pp. 82–104.
- Grenha Teixeira, J.; Patrício, L.; Huang, K.-H.; Fisk, R. P.; Nóbrega, L.; Constantine, L. (2017): The MINDS Method, in: *Journal of Service Research*, Vol. 20, No. 3, pp. 240–258.
- Groeppel-Klein, A.; Germelmann, C. C.; Domke, A.; Woratschek, H. (2005): Arousal as a Driving Force for Decision-Making: Empirical Results from Measuring Electrodermal Reactions at the Point-of-Sale, in: *Advances in Consumer Research*, Vol. 32, No. 32, pp. 429–430.
- Grönroos, C. (2004): The Relationship Marketing Process: Communication, Interaction, Dialogue, Value, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19, No. 2, pp. 99–113.
- Grönroos, C.; Voima, P. (2013): Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-Creation, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 41, No. 2, pp. 133–150.
- Gruber, T. (2011): I Want to Believe They Really Care, in: *Journal of Service Management*, Vol. 22, No. 1, pp. 85–110.
- Guéguen, N.; Jacob, C.; Boulbry, G. (2007): The Effect of Touch on Compliance with a Restaurant's Employee Suggestion, in: *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 26, No. 4, pp. 1019–1023.
- Guido, G.; Piper, L.; Prete, M. I.; Mileti, A.; Trisolini, C. M. (2017): Effects of Blue Lighting in Ambient and Mobile Settings on the Intention to Buy Hedonic and Utilitarian Products, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 34, No. 2, pp. 215–226.
- Haans, A.; Bruijn, R. de; IJsselsteijn, W. A. (2014): A Virtual Midas Touch? Touch, Compliance, and Confederate Bias in Mediated Communication, in: *Journal of Nonverbal Behavior*, Vol. 38, No. 3, pp. 301–311.
- Hadi, R.; Valenzuela, A. (2016): Good Vibrations: Consumer Responses to Technologically-Mediated Social Touch, NA - *Advances in Consumer Research*, Vol. 44, Duluth, pp. 225–230.
- Han, J.; Kang, H.-J.; Kwon, G. H. (2018): A Systematic Underpinning and Framing of the Servicescape: Reflections on Future Challenges in Healthcare Services, in: *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 15, No. 3, p. 509.
- Heinonen, K.; Strandvik, T. (2015): Customer-Dominant Logic: Foundations and Implications, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 29, No. 6/7, pp. 472–484.
- Heinonen, K.; Jaakkola, E.; Neganova, I. (2018): Drivers, Types and Value Outcomes of Customer-to-Customer Interaction, in: *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 28, No. 6, pp. 710–732.
- Heinonen, K.; Strandvik, T.; Mickelsson, K.-J.; Edvardsson, B.; Sundström, E.; Andersson, P. (2010): A Customer-Dominant Logic of Service, in: *Journal of Service Management*, Vol. 21, No. 4, pp. 531–548.
- Helmfalk, M. (2019): Browsing Behaviour as a Mediator: The Impact of Multi-Sensory Cues on Purchasing, in: *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 36, No. 2, pp. 253–263.

- Helmefalk, M.; Berndt, A. (2018): Shedding Light on the Use of Single and Multisensory Cues and Their Effect on Consumer Behaviours, in: *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 46, No. 11–12, pp. 1077–1091.
- Helmefalk, M.; Hultén, B. (2017): Multi-Sensory Congruent Cues in Designing Retail Store Atmosphere: Effects on Shoppers' Emotions and Purchase Behavior, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 38, pp. 1–11.
- Hill, A.; Collier, D. A.; Froehle, C. M.; Goodale, J. C.; Metters, R. D.; Verma, R. (2002): Research Opportunities in Service Process Design, in: *Journal of Operations Management*, Vol. 20, No. 2, pp. 189–202.
- Holmes, N. P.; Spence, C. (2005): Multisensory Integration: Space, Time and Superadditivity, in: *Current Biology*, Vol. 15, No. 18, R762–R764.
- Holmqvist, J.; Grönroos, C. (2012): How Does Language Matter for Services? Challenges and Propositions for Service Research, in: *Journal of Service Research*, Vol. 15, No. 4, pp. 430–442.
- Holmqvist, J.; Vaerenbergh, Y. van; Grönroos, C. (2017): Language Use in Services: Recent Advances and Directions for Future Research, in: *Journal of Business Research*, Vol. 72, pp. 114–118.
- Holmqvist, J.; Vaerenbergh, Y. van; Lunardo, R.; Dahlén, M. (2019): The Language Backfire Effect: How Frontline Employees Decrease Customer Satisfaction through Language Use, in: *Journal of Retailing*, Vol. 95, No. 2, pp. 115–129.
- Hornik, J. (1992): Tactile Stimulation and Consumer Response, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 19, No. 3, pp. 449–458.
- Hultén, B. (2011): Sensory Marketing: The Multi-Sensory Brand-Experience Concept, in: *European Business Review*, Vol. 23, No. 3, pp. 256–273.
- Huneke, T.; Benoit née Moeller, S.; Shams, P.; Gustafsson, A. (2015): Does Service Employees' Appearance Affect the Healthiness of Food Choice?, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 32, No. 1, pp. 94–106.
- Jacob, C. (2006): Styles of Background Music and Consumption in a Bar: An Empirical Investigation, in: *Hospitality Management*, Vol. 25, No. 4, pp. 716–720.
- Jiang, L.; Hoegg, J.; Dahl, D. W.; Chattopadhyay, A. (2010): The Persuasive Role of Incidental Similarity on Attitudes and Purchase Intentions in a Sales Context, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 36, No. 5, pp. 778–791.
- Jung, H. S.; Yoon, H. H. (2011): The Effects of Nonverbal Communication of Employees in the Family Restaurant Upon Customers' Emotional Responses and Customer Satisfaction, in: *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 30, No. 3, pp. 542–550.
- Keh, H. T.; Ren, R.; Hill, S.; Li, X. (2013): The Beautiful, the Cheerful, and the Helpful: The Effects of Service Employee Attributes on Customer Satisfaction, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 30, No. 3, pp. 211–226.
- Kim, K.; Zauberman, G. (2019): The Effect of Music Tempo on Consumer Impatience in Intertemporal Decisions, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 53, No. 3, pp. 504–523.
- Kleinaltenkamp, M.; Brodie, R. J.; Frow, P.; Hughes, T.; Peters, L. D.; Woratschek, H. (2012): Resource Integration, in: *Marketing Theory*, Vol. 12, No. 2, pp. 201–205.
- Knoeferle, K. M.; Woods, A.; Käppler, F.; Spence, C. (2015): That Sounds Sweet: Using Cross-Modal Correspondences to Communicate Gustatory Attributes, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 32, No. 1, pp. 107–120.
- Kranzbühler, A.-M.; Kleijnen, M. H. P.; Morgan, R.; Teerling, M. (2018): The Multilevel Nature of Customer Experience Research: An Integrative Review and Research Agenda, in: *International Journal of Management Reviews*, Vol. 20, No. 2, pp. 433–456.

- Krishna, A. (2012): An Integrative Review of Sensory Marketing: Engaging the Senses to Affect Perception, Judgment and Behavior, in: *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 22, No. 3, pp. 332–351.
- Krishna, A.; Elder, R. S.; Caldara, C. (2010): Feminine to Smell but Masculine to Touch? Multi-sensory Congruence and Its Effect on the Aesthetic Experience, in: *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 20, No. 4, pp. 410–418.
- Kuo, C.-M. (2009): The Managerial Implications of an Analysis of Tourist Profiles and International Hotel Employee Service Attitude, in: *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28, No. 3, pp. 302–309.
- Lefebvre, H. (1995): *The Production of Space*, Oxford.
- Lewis, B. R.; Entwistle, T. W. (1990): Managing the Service Encounter: A Focus on the Employee, in: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 1, No. 3, pp. 41–52.
- Lin, I. Y. (2016): Effects of Visual Servicescape Aesthetics Comprehension and Appreciation on Consumer Experience, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 30, No. 7, pp. 692–712.
- Lin, I. Y.; Mattila, A. S. (2010): Restaurant Servicescape, Service Encounter, and Perceived Congruency on Customers' Emotions and Satisfaction, in: *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol. 19, No. 8, pp. 819–841.
- Lindborg, P. (2016): A Taxonomy of Sound Sources in Restaurants, in: *Applied Acoustics*, Vol. 110, pp. 297–310.
- Line, N. D.; Hanks, L. (2019): The Social Servicescape: A Multidimensional Operationalization, in: *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 43, No. 2, pp. 167–187.
- Little, A. C.; Connely, J.; Feinberg, D. R.; Jones, B. C.; Roberts, S. C. (2011): Human Preference for Masculinity Differs According to Context in Faces, Bodies, Voices, and Smell, in: *Behavioral Ecology*, Vol. 22, No. 4, pp. 862–868.
- Liu, A.; Wang, X.; Liu, F.; Yao, C.; Deng, Z. (2018): Soundscape and Its Influence on Tourist Satisfaction, in: *Service Industries Journal*, Vol. 38, No. 3/4, pp. 164–181.
- Loula, F.; Prasad, S.; Harber, K.; Shiffrar, M. (2005): Recognizing People from Their Movement, in: *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, Vol. 31, No. 1, pp. 210–220.
- Mahr, D.; Stead, S.; Odekerken-Schröder, G. (2019): Making Sense of Customer Service Experiences: A Text Mining Review, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 33, No. 1, pp. 88–103.
- Mandragin, A. (2018): Multisensory Integration and Sense Modalism, in: *British Journal for the Philosophy of Science*, forthcoming, (<https://doi.org/10.1093/bjps/axy070>).
- Mari, M.; Poggesi, S. (2013): Servicescape Cues and Customer Behavior: A Systematic Literature Review and Research Agenda, in: *Service Industries Journal*, Vol. 33, No. 2, pp. 171–199.
- Mattila, A.; Wirtz, J. (2000): The Role of Preconsumption Affect in Postpurchase Evaluation of Services, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 17, No. 7, pp. 587–605.
- Mattila, A. S.; Wirtz, J. (2001): Congruency of Scent and Music as a Driver of in-Store Evaluations and Behavior, in: *Journal of Retailing*, Vol. 77, No. 2, pp. 273–289.
- McCull-Kennedy, J. R.; Zaki, M.; Lemon, K. N.; Urmetzer, F.; Neely, A. (2019): Gaining Customer Experience Insights That Matter, in: *Journal of Service Research*, Vol. 22, No. 1, pp. 8–26.
- McFerran, B.; Dahl, D. W.; Fitzsimons, G. J.; Morales, A. C. (2010): Might an Overweight Waitress Make You Eat More? How the Body Type of Others is Sufficient to Alter Our Food Consumption, in: *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 20, No. 2, pp. 146–151.
- Michon, R.; Chebat, J.-C.; Turley, L. W. (2005): Mall Atmospherics: The Interaction Effects of the Mall Environment on Shopping Behavior, in: *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 5, pp. 576–583.

- Miniard, P. W.; Bhatla, S.; Sirdeshmukh, D. (1992): Mood as a Determinant of Postconsumption Product Evaluations: Mood Effects and Their Dependency on the Affective Intensity of the Consumption Experience, in: *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 1, No. 2, pp. 173–195.
- Mitchell, D. J.; Kahn, B. E.; Knasko, S. C. (1995): There's Something in the Air: Effects of Congruent or Incongruent Ambient Odor on Consumer Decision Making, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 22, No. 2, pp. 229–238.
- Moeller, S. (2010): Characteristics of Services: A New Approach Uncovers Their Value, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 24, No. 5, pp. 359–368.
- Netemeyer, R. G.; Heilman, C. M.; Maxham, J. G. (2012): Identification with the Retail Organization and Customer-Perceived Employee Similarity: Effects on Customer Spending, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 97, No. 5, pp. 1049–1058.
- Nicholls, R. (2010): New Directions for Customer-to-Customer Interaction Research, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 24, No. 1, pp. 87–97.
- Nilsson, E.; Ballantyne, D. (2014): Reexamining the Place of Servicescape in Marketing: A Service-Dominant Logic Perspective, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 28, No. 5, pp. 374–379.
- Nysveen, H.; Pedersen, P. E.; Skard, S. (2013): Brand Experiences in Service Organizations: Exploring the Individual Effects of Brand Experience Dimensions, in: *Journal of Brand Management*, Vol. 20, No. 5, pp. 404–423.
- Oakes, S.; North, A. C. (2008a): Using Music to Influence Cognitive and Affective Responses in Queues of Low and High Crowd Density, in: *Journal of Marketing Management*, Vol. 24, No. 5–6, pp. 589–602.
- Oakes, S.; North, A. C. (2008b): Reviewing Congruity Effects in the Service Environment Musicscape, in: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19, No. 1, pp. 63–82.
- Oertzen, A.-S.; Odekerken-Schröder, G.; Brax, S. A.; Mager, B. (2018): Co-creating Services: Conceptual Clarification, Forms and Outcomes, in: *Journal of Service Management*, Vol. 29, No. 4, pp. 641–679.
- Otterbring, T.; Shams, P. (2019): Mirror, Mirror, on the Menu: Visual Reminders of Overweight Stimulate Healthier Meal Choices, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 47, pp. 177–183.
- Ouyang, Y.; Behnke, C.; Almanza, B.; Ghiselli, R. (2018): The Influence of Food Aromas on Restaurant Consumer Emotions, Perceptions, and Purchases, in: *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol. 27, No. 4, pp. 405–423.
- Oveis, C.; Horberg, E. J.; Keltner, D. (2010): Compassion, Pride, and Social Intuitions of Self-Other Similarity, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 98, No. 4, pp. 618–630.
- Peck, J.; Childers, T. L. (2003): To Have and to Hold: The Influence of Haptic Information on Product Judgments, in: *Journal of Marketing*, Vol. 67, No. 2, pp. 35–48.
- Peck, J.; Shu, S. B. (2009): The Effect of Mere Touch on Perceived Ownership, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 36, No. 3, pp. 434–447.
- Petit, O.; Cheok, A. D.; Spence, C.; Velasco, C.; Karunayaka, K. T. (2015): Sensory Marketing in Light of New Technologies, in: *Proceedings of the 12th International Conference on Advances in Computer Entertainment Technology*, New York, pp. 1–4.
- Pizam, A.; Tasci, A. D. A. (2019): Experienscape: Expanding the Concept of Servicescape with a Multi-Stakeholder and Multi-Disciplinary Approach, in: *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 76, Part B, pp. 25–37.
- Pugh, S. D. (2001): Service with a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 5, pp. 1018–1027.
- Rafaeli, A.; Vilnai-Yavetz, I. (2004): Instrumentality, Aesthetics and Symbolism of Physical Artifacts as Triggers of Emotion, in: *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, Vol. 5, No. 1, pp. 91–112.

- Rao Hill, S.; Tombs, A. G. (2011): The Effect of Accent of Service Employee on Customer Service Evaluation, in: *Managing Service Quality*, Vol. 21, No. 6, pp. 649–666.
- Reimer, A.; Kuehn, R. (2005): The Impact of Servicescape on Quality Perception, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 7/8, pp. 785–808.
- Rikowski, A.; Grammer, K. (1999): Human Body Odour, Symmetry and Attractiveness, in: *Biological Sciences*, Vol. 266, No. 1422, pp. 869–874.
- Rimkute, J.; Moraes, C.; Ferreira, C. (2016): The Effects of Scent on Consumer Behaviour, in: *International Journal of Consumer Studies*, Vol. 40, No. 1, pp. 24–34.
- Rosenbaum, M. S. (2005): The Symbolic Servicescape: Your Kind is Welcomed Here, in: *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 4, No. 4, pp. 257–267.
- Sagioglou, C.; Greitemeyer, T. (2014): Bitter Taste Causes Hostility, in: *Personality & Social Psychology Bulletin*, Vol. 40, No. 12, pp. 1589–1597.
- Santos, J. (2002): From Intangibility to Tangibility on Service Quality Perceptions: A Comparison Study Between Consumers and Service Providers in Four Service Industries, in: *Managing Service Quality*, Vol. 12, No. 5, pp. 292–302.
- Schönhammer, R. (2013): *Einführung in die Wahrnehmungspsychologie*, 2. Aufl, Wien.
- Scott, R. O.; Uncles, M. D. (2018): Bringing Sensory Anthropology to Consumer Research, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 1/2, pp. 302–327.
- Shao, C. Y.; Baker, J. A.; Wagner, J. (2004): The Effects of Appropriateness of Service Contact Personnel Dress on Customer Expectations of Service Quality and Purchase Intention, in: *Journal of Business Research*, Vol. 57, No. 10, pp. 1164–1176.
- Shapiro, L. A. (2019): Flesh Matters: The Body in Cognition, in: *Mind & Language*, Vol. 34, No. 1, pp. 3–20.
- Sharma, P.; Tam, J. L. M.; Kim, N. (2009): Demystifying Intercultural Service Encounters, in: *Journal of Service Research*, Vol. 12, No. 2, pp. 227–242.
- Skarlicki, D. P.; Hoegg, J.; Aquino, K.; Nadisic, T. (2013): Does Injustice Affect Your Sense of Taste and Smell? The Mediating Role of Moral Disgust, in: *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 49, No. 5, pp. 852–859.
- Söderlund, M.; Julander, C.-R. (2009): Physical Attractiveness of the Service Worker in the Moment of Truth and Its Effects on Customer Satisfaction, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 16, No. 3, pp. 216–226.
- Sommer, R.; Aitkens, S. (1982): Mental Mapping of Two Supermarkets, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 9, No. 2, pp. 211–216.
- Song, J.; Lim, J. H.; Yun, M. H. (2016): Finding the Latent Semantics of Haptic Interaction Research: A Systematic Literature Review of Haptic Interaction Using Content Analysis and Network Analysis, in: *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, Vol. 26, No. 5, pp. 577–594.
- Sorokowska, A.; Sorokowski, P.; Szmajke, A. (2012): Does Personality Smell? Accuracy of Personality Assessments Based on Body Odour, in: *European Journal of Personality*, Vol. 26, No. 5, pp. 496–503.
- Spapé, M. M.; Hoggan, E. E.; Jacucci, G.; Ravaja, N. (2015): The Meaning of the Virtual Midas Touch: An ERP Study in Economic Decision Making, in: *Psychophysiology*, Vol. 52, No. 3, pp. 378–387.
- Spence, C. (2011): Crossmodal Correspondences: A Tutorial Review, in: *Attention, Perception & Psychophysics*, Vol. 73, No. 4, pp. 971–995.
- Spence, C. (2018): Multisensory Perception, in: Wixted, J. T. (Ed.): *Stevens' Handbook of Experimental Psychology and Cognitive Neuroscience*, Hoboken, pp. 1–56.
- Spence, C.; Gallace, A. (2011): Multisensory Design: Reaching Out to Touch the Consumer, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 28, No. 3, pp. 267–308.

- Spence, C.; McDonald, J. (2004): The Cross-Modal Consequences of the Exogenous Spatial Orienting of Attention, in: Calvert, G. A.; Spence, C; Stein, B. E. (Eds.): *Handbook of Multisensory Processes*, Cambridge, pp. 3–25.
- Spence, C.; Squire, S. (2003): Multisensory Integration: Maintaining the Perception of Synchrony, in: *Current Biology*, Vol. 13, No. 13, R519–R521.
- Spence, C.; Puccinelli, N. M.; Grewal, D.; Roggeveen, A. L. (2014): Store Atmospheric: A Multisensory Perspective, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 31, No. 7, pp. 472–488.
- Spies, K.; Hesse, F.; Loesch, K. (1997): Store Atmosphere, Mood and Purchasing Behavior, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 14, No. 1, pp. 1–16.
- Stevenson, R. A.; Wallace, M. T. (2013): Multisensory Temporal Integration: Task and Stimulus Dependencies, in: *Experimental Brain Research*, Vol. 227, No. 2, pp. 249–261.
- Streicher, M. C.; Estes, Z. (2016): Multisensory Interaction in Product Choice: Grasping a Product Affects Choice of Other Seen Products, in: *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 26, No. 4, pp. 558–565.
- Suh, M.; Moon, H.; Han, H.; Ham, S. (2015): Invisible and Intangible, but Undeniable: Role of Ambient Conditions in Building Hotel Guests' Loyalty, in: *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol. 24, No. 7, pp. 727–753.
- Sundaram, D. S.; Webster, C. (2000): The Role of Nonverbal Communication in Service Encounters, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 5, pp. 378–391.
- Sweeney, J. C.; Johnson, L. W.; Armstrong, R. W. (1992): The Effect of Cues on Service Quality Expectations and Service Selection in a Restaurant Setting, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 6, No. 4, pp. 15–23.
- Takenaka, T.; Ogata, T.; Ueda, K. (2006): Temporal Co-Creation Between Self and Others with Multi-Sensory Inputs, in: *Advanced Engineering Informatics*, Vol. 20, No. 3, pp. 321–333.
- Tombs, A. G.; McColl-Kennedy, J. R. (2003): Social-Servicescape Conceptual Model, in: *Marketing Theory*, Vol. 3, No. 4, pp. 447–475.
- Tombs, A. G.; Rao Hill, S. (2014): The Effect of Service Employees' Accent on Customer Reactions, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 48, No. 11/12, pp. 2051–2070.
- Turley, L. W.; Milliman, R. E. (2000): Atmospheric Effects on Shopping Behavior, in: *Journal of Business Research*, Vol. 49, No. 2, pp. 193–211.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2016): Institutions and Axioms: An Extension and Update of Service-Dominant Logic, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 44, No. 1, pp. 5–23.
- Velasco, C.; Obrist, M.; Petit, O.; Spence, C. (2018): Multisensory Technology for Flavor Augmentation: A Mini Review, in: *Frontiers in Psychology*, Vol. 9, No. 26, (<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00026>).
- Verhoeven, J. W. M.; Rompay, T. J. L. van; Pruyn, A. T. H. (2009): At Face Value: Visual Antecedents of Impression Formation in Servicescapes, in: *Advances in Consumer Research*, Vol. 36, pp. 233–237.
- Vilnai-Yavetz, I.; Rafaeli, A. (2006): Aesthetics and Professionalism of Virtual Servicescapes, in: *Journal of Service Research*, Vol. 8, No. 3, pp. 245–259.
- Wakefield, K. L.; Blodgett, J. G. (1999): Customer Response to Intangible and Tangible Service Factors, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 16, No. 1, pp. 51–68.
- Wang, Y.-C.; Lang, C. (2019): Service Employee Dress: Effects on Employee-Customer Interactions and Customer-Brand Relationship at Full-Service Restaurants, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 50, pp. 1–9.
- Wang, Z.; Arndt, A. D.; Singh, S.; Biernat, M.; Liu, F. (2013): “You Lost Me at Hello”: How and When Accent-Based Biases are Expressed and Suppressed, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 30, No. 2, pp. 185–196.

- Wiedmann, K.-P.; Hennigs, N.; Klarmann, C.; Behrens, S. (2013): Creating Multi-Sensory Experiences in Luxury Marketing, in: *Marketing Review St. Gallen*, Vol. 30, No. 6, pp. 60–69.
- Wirtz, J.; Patterson, P. G.; Kunz, W. H.; Gruber, T.; Lu, V. N.; Paluch, S.; Martins, A. (2018): Brave New World: Service Robots in the Frontline, in: *Journal of Service Management*, Vol. 29, No. 5, pp. 907–931.
- Xu, A. J.; Labroo, A. A. (2014): Incandescent Affect: Turning on the Hot Emotional System with Bright Light, in: *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 24, No. 2, pp. 207–216.
- Zemke, D. M.; Hertzman, J. L.; Raab, C.; Singh, D. (2011): A Little More Noise and a Little Less Conversation? Ambient Noise in Restaurants, in: *Journal of Foodservice Business Research*, Vol. 14, No. 3, pp. 256–271.
- Ziv, N. (2018): Musical Flavor: The Effect of Background Music and Presentation Order on Taste, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 7/8, pp. 1485–1504.
- Zolfagharian, M.; Hasan, F.; Iyer, P. (2018): Customer Response to Service Encounter Linguistics, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 32, No. 5, pp. 530–546.
- Zomerdijk, L. G.; Voss, C. A. (2010): Service Design for Experience-Centric Services, in: *Journal of Service Research*, Vol. 13, No. 1, pp. 67–82.



Einzelhandelsgutachten sind eine schwierige Dienstleistung

Lothar Müller-Hagedorn

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	106
1.1	Die Bedeutung des Baurechts für die Entwicklung des Handels	106
1.2	Die Rolle von Gutachten und ihre Wirkung	107
2	Zentrale Schwierigkeiten von Auswirkungsanalysen	108
2.1	Aufbau und Inhalte einer Auswirkungsanalyse	108
2.2	Herausforderungen bei der Analyse der Wettbewerbssituation	110
2.3	Schwierigkeiten bei der Umsatzschätzung für ein Planobjekt	113
2.4	Die Beurteilung der wettbewerblichen Auswirkungen	120
3	Zusammenfassung	123
	Literatur	124

Dieser Beitrag orientiert sich in weiten Teilen an Diskussionen, die in einer Kompetenzgruppe der Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e. V. (gif) geführt wurden. Der Verfasser, stellvertretender Leiter dieser Gruppe, dankt allen Mitgliedern der Gruppe für ihre Beiträge. Eine ausführliche Dokumentation der dort erarbeiteten Ergebnisse, an deren Formulierung der Verfasser des vorliegenden Beitrages in umfangreicher Weise mitgearbeitet hat, erscheint demnächst (gif [im Druck](#)).

L. Müller-Hagedorn (✉)
Ehem. Direktor des Instituts für Handelsforschung,
Universität zu Köln, Köln, Deutschland
E-Mail: lothar@mueller-hagedorn.de

1 Einführung

Woratschek (1992) hat sich mit der Vielfalt des Handels, so wie sie sich in den zahlreichen Betriebsformen äußert, beschäftigt. Im Titel seiner Dissertation spricht er von Betriebsform, Markt und Strategie und betont damit, dass es in einem Markt mit sich wandelnden Kundenbedürfnissen und einem durch zahlreiche Anbieter geprägten Wettbewerb gilt, Marktnischen zu erkennen und sie mit geeigneten Betriebsformen zu besetzen. In einer dynamischen Welt führt dies zu laufenden Veränderungen im Erscheinungsbild des Handels.

1.1 Die Bedeutung des Baurechts für die Entwicklung des Handels

Wandel und Vielfalt im Handel sind wirklich erstaunlich, was schon durch die Namen der in den letzten Jahrzehnten eingeführten neuen Betriebsformen im stationären Handel veranschaulicht werden kann. Zu denken ist insbesondere an Verbrauchermärkte, Discounter, SB-Warenhäuser, Fachmärkte, Shopping-Center, Fachmarkt-Center, Factory-Outlets und FOC-Center. Parallel dazu wurde aber auch erkannt, dass der stationäre Handel mit einem Flächenverbrauch und mit Bautätigkeiten verbunden ist, was sich auch an den Novellierungen der Baunutzungsverordnung ablesen lässt. Von 1968 über 1977, 1990 und 2013 wurde der viel zitierte § 11 BauNVO über verschiedene Novellierungen zu einem immer wichtiger werdenden Steuerungsinstrument für das Erscheinungsbild des Handels, wobei bei einem Bauantrag für bestimmte Betriebe die Auswirkungen

- auf die Umwelt,
- auf die infrastrukturelle Ausstattung,
- auf den Verkehr,
- auf die Versorgung der Bevölkerung,
- auf die Entwicklung zentraler Versorgungsbereiche und
- auf das Orts- und Landschaftsbild

zu berücksichtigen sind. Neue gesetzliche Bestimmungen sind hinzugetreten, so insbesondere § 34 BauGB. Die Etablierung eines Einzelhandelsgeschäftes ist somit nicht mehr nur Ergebnis der Innovationkraft eines Unternehmers, seiner Strategie, einer von ihm erkannten Marktlücke, sondern auch der Zulässigkeit nach dem Baurecht. Es versteht sich, dass die rechtlichen Bestimmungen häufig unterschiedlich ausgelegt wurden, was zu einer Flut von Gutachten und Gerichtsurteilen geführt hat.

Gutachten stellen eine Dienstleistung dar, wobei für den Handel im Rahmen der Expansionsplanung insbesondere zwei Arten von Gutachten wichtig sind:

- Einzelhandelskonzepte dienen der geordneten Entwicklung des stationären Einzelhandels in einem abgegrenzten Raum aus einer regionalpolitischen Sicht, wobei es sich meist um die Entwicklung des Einzelhandels in einer Kommune handelt, wobei aber auch Stadtteile oder Regionen betrachtet werden können.
- Auswirkungsanalysen untersuchen und bewerten ein konkretes Einzelhandelsvorhaben oder eine Planung (in der Regel eine Neuansiedlung, Verlagerung oder Erweiterung/Umstrukturierung von Einzelhandelsbetrieben) insbesondere daraufhin, ob diese(s) schädliche Auswirkungen auf städtebauliche Strukturen, zentrale Versorgungsbereiche oder zentralörtliche Versorgungsstrukturen hat.

Es wird geschätzt, dass in Deutschland jährlich mehr als tausend solcher Einzelhandelsgutachten erstellt werden, so dass mit Recht von einem mächtigen Einflussfaktor auf die Entwicklung des Handels gesprochen werden kann. Im Folgenden wird nur auf Auswirkungsanalysen abgestellt, viele der Ausführungen gelten aber auch Gutachten zu Einzelhandelskonzepten. Sie wirken sich unmittelbar auf die Expansionspläne einer Handelsunternehmung oder eines Investors aus, indem sie einzelne Vorhaben ganz ablehnen können oder wesentlich in seine Gestaltung eingreifen. Die Zeit für ihre Erstellung und ihre Beurteilung kann beträchtlich sein. Es gibt Factory-Outlet-Center, bei denen mehr als zehn Jahre zwischen dem ersten Antrag und der Genehmigung lagen.

1.2 Die Rolle von Gutachten und ihre Wirkung

Bei Gutachten handelt es sich um eine in der Regel schriftliche Stellungnahme zu Fragen, an deren Beantwortung in vielen Fällen mehrere Parteien interessiert sind und bei denen die Beantwortung oft eine erhebliche Zeit und besondere Kenntnisse erfordert. Es handelt sich um Dienstleistungen, die

- nicht nur wegen der Schwierigkeit der Aufgabenstellung besonderen Sachverstand erfordern,
- bei denen die beteiligten Parteien oft unterschiedliche Ergebnisse erwarten,
- der Gutachter sich Erwartungen ausgesetzt sieht, dass er trotz der Schwierigkeit der Aufgabenstellung zu einem eindeutigen Ergebnis kommt.

Diese Gutachten-Problematik hat Hettche (2017) am Fall Arbogast, einer Erzählung, die auf einem realen Fall basiert, fesselnd dargestellt. Arbogast, ein Vertreter für Billardtische, hatte in seiner Limousine eine junge Anhalterin mitgenommen, die sich ihm während der Fahrt näherte, was ihn dazu bewog, in einen einsamen Waldweg abzubiegen. Beim Sex verstarb die Frau. Arbogast meldete sich einige Tage später bei der Polizei. Im Obduktionsbefund wurde von einem natürlichen Herztod ausgegangen, in

dem folgenden Prozess stützte sich die Staatsanwaltschaft jedoch insbesondere auf das von Professor Maul, Ordinarius des Instituts für Gerichtliche Medizin der Universität Münster, vorgelegte medizinische Gutachten. Er habe einwandfrei nachgewiesen, so der Richter, dass das Leicheneröffnungsprotokoll die für einen gewaltsamen Erstickungstod charakteristischen inneren Befunde in einem Umfang enthalte, wie sie in der Praxis nur selten angetroffen würden. Aufgrund von Fotografien des Opfers habe Professor Maul eindeutig festgestellt, dass das Opfer durch einen Kälberstrick oder einen ähnlichen Gegenstand erdrosselt worden sei. Arbogast wurde zu einer langjährigen Haftstrafe verurteilt, obwohl Arbogast es so darstellte: „Wir haben uns geliebt, und dann war sie plötzlich tot.“ Versuche der Wiederaufnahme des Verfahrens mit anderen Gutachtern scheiterten, teils weil sich niemand bereit erklärte, als Gutachter zur Verfügung zu stehen, schließlich galt Professor Maul als Koryphäe, teils weil das Gericht nicht wirklich Neues in den Anträgen feststellte. Professor Maul hatte auch zu Protokoll gegeben, dass er seiner Begutachtung sicher sei und keiner Hilfe, etwa durch einen anderen Sachverständigen, bedürfe. Erst nach 14 Jahren Gefängnis konnte die Wiederaufnahme erreicht werden, in der eine Gutachterin des Gerichtsmedizinischen Instituts der Charité, damals in Ost-Berlin (DDR), ihre Einwände gegen das Gutachten von Professor Maul vortrug und es widerlegte. Arbogast wurde freigesprochen.

Durch diesen Roman werden auf packende Weise die Probleme von Gutachten vorgestellt: Oft fällt jedem Außenstehenden die Beurteilung des Sachverhaltes schwer (bei Arbogast gab es keinen Zeugen; Richter, Staatsanwalt und Verteidiger mussten sich den Fall erschließen), sie müssen sich auf den Gutachter verlassen, denn die Situation ist schwer zu beurteilen. In den wenigsten Fällen möchte der Gutachter aussagen, dass er den Fall nicht beurteilen kann. Gutachten dieser Art haben also eine inhaltliche und eine persönliche Komponente. Ziel des Beitrags ist es zu zeigen, welche Schwierigkeiten sich bei der Erstellung einer Auswirkungsanalyse ergeben können.

2 Zentrale Schwierigkeiten von Auswirkungsanalysen

Nach einem Überblick über die Elemente einer Auswirkungsanalyse wird in den Abschn. 2.2 bis 2.4 auf Schwierigkeiten eingegangen, denen sich Gutachter bei der Bearbeitung gegenübersetzen.

2.1 Aufbau und Inhalte einer Auswirkungsanalyse

Auswirkungsanalysen dienen dazu, bestimmte durch das Bau- und Verwaltungsrecht benannte Wirkungen festzustellen und zu beurteilen. Einen Überblick über solche Wirkungen enthält Abb. 1 in dem letzten Abbildungspunkt, der „Analyse

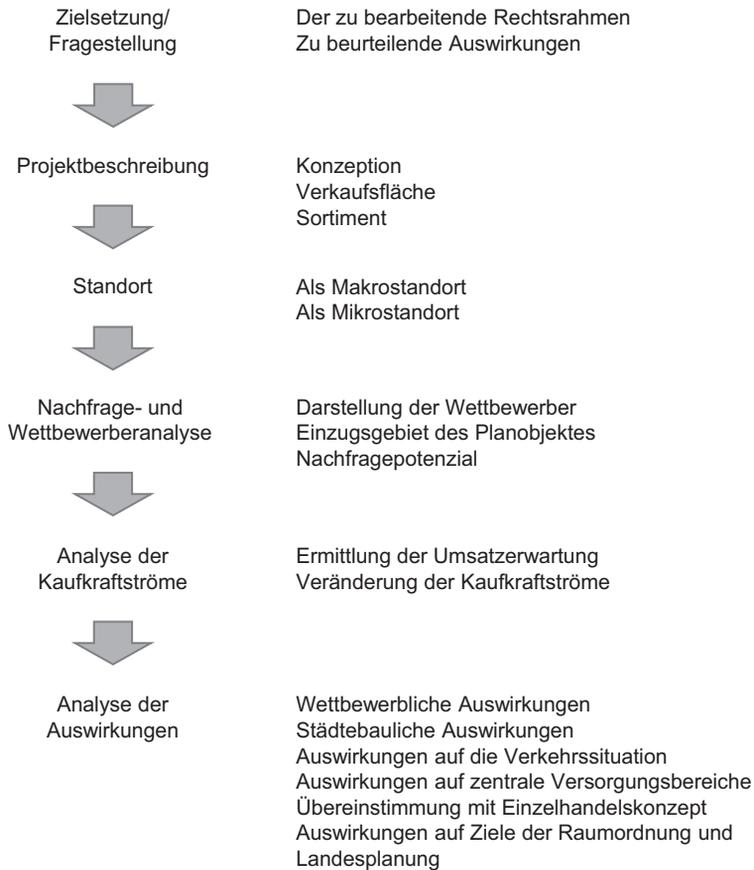


Abb. 1 Idealtypischer Aufbau und Inhalte einer projektbezogenen Auswirkungsanalyse

der Auswirkungen“. Sie reichen von wettbewerblichen Auswirkungen, womit auf Auswirkungen auf den bestehenden Handel abgestellt wird, bis hin zu Auswirkungen auf Ziele der Raumordnung und Landesplanung. Die Abb. 1 vermittelt des Weiteren einen Überblick über den üblicherweise vorzufindenden Aufbau und die damit angesprochenen Inhalte.

Bei einer näheren Betrachtung dieser Arbeitsschritte werden die Schwierigkeiten solcher Analysen deutlich, wobei im vorliegenden Beitrag nur auf die Analyse der Wettbewerber, die Ermittlung des Nachfragepotenzials, die Umsatzschätzung für das Planobjekt, die Veränderung der Kaufkraftströme und die Beurteilung der Auswirkungen abgestellt wird.

2.2 Herausforderungen bei der Analyse der Wettbewerbersituation

Auswirkungsanalysen erfordern, den vorhandenen Handel vor Eröffnung des in Planung befindlichen Projektes zu erfassen. Dazu müssen die relevanten Wettbewerber des infrage stehenden Projektes ermittelt werden, was

- eine räumliche Abgrenzung erfordert, also in welchem Gebiet die Wettbewerber festgestellt und analysiert werden sollen, und
- eine sachliche Abgrenzung, womit gemeint ist, welche Typen von Unternehmungen in die Wettbewerberanalyse einzogen werden sollen.
- Anschließend sind ihre Struktur und ihre Marktbedeutung zu erfassen.

2.2.1 Ermittlung des Einzugsgebietes für das Planobjekt und der relevanten Wettbewerber

Mit dem Einzugsgebiet eines stationären Handelsbetriebs oder einer Agglomeration von Handelsbetrieben ist jenes geografische Gebiet gemeint, aus dem die überwiegende Mehrheit der jeweiligen Kunden oder der Großteil des Umsatzes stammen. Konkret kann man sich dabei an der Abschöpfung der sortimentspezifischen Kaufkraft orientieren, indem man alle Regionen zum Einzugsgebiet zählt, in denen das Planobjekt beispielsweise mindestens 2 % der vorhandenen Kaufkraft oder der ansässigen Bevölkerung auf sich ziehen kann. Es ist aber auch denkbar, dass man sich an dem Marktanteil orientiert, den das Planobjekt voraussichtlich in dieser Region im Vergleich mit anderen Anbietern aus dem Einzugsgebiet erringen kann. Konkretisierte Definitionen des Einzugsgebietes finden sich allerdings in den Gutachten oder in der Fachliteratur kaum, obwohl der gewählte Grenzwert fallspezifisch sein kann und jeweils einer Begründung bedarf.

Es ist klar, dass die Abgrenzung eines zweckentsprechenden Einzugsgebietes oft nicht einfach ist, muss doch die Wirkung

- der gesamten Marketingpolitik des Projektes (insbesondere Sortiments- und Preispolitik, Ladengestaltung, Servicepolitik, Kommunikationspolitik)
- im Vergleich mit der Marketingpolitik aller Wettbewerber
- unter Berücksichtigung aller dabei zu beachtender Einflussfaktoren (z. B. Bevölkerungsstruktur, den Einkommensverhältnissen, den Ausgabegewohnheiten, den Verkehrsverhältnissen, den aufgesuchten Arbeitsplätzen, den Attraktivitätsfaktoren)

prognostiziert werden. Es mag Fälle geben, in denen dies relativ einfach ist, z. B. wenn ein Lebensmittelfilialist eine Verkaufsstelle in einer Gemeinde plant, in der er bislang noch nicht vertreten ist, sich dort kein Wettbewerber angesiedelt hat, Gemeinden mit konkurrierenden Wettbewerbern räumlich weit entfernt sind und zu erwarten ist, dass das Angebot den Bedürfnissen der örtlichen Nachfrager entspricht. Sobald die Nachfrager

jedoch unter Einkaufsalternativen abwägen können, wird die Abgrenzung des Einkaufsgebietes schwieriger. Insofern ist es problematisch, eine Auswirkungsanalyse mit der Abgrenzung eines Einzugsgebietes dann zu beginnen, wenn noch keine Informationen über das tatsächliche Einkaufsverhalten der Nachfrager in dem in Betracht kommenden Gebiet vorliegen.

Natürlich sind alle Wettbewerber innerhalb des abgegrenzten Einzugsgebietes zu analysieren. Aber auch Anbieter außerhalb dieses Gebietes sind zu berücksichtigen, weil diese auch von außerhalb des abgegrenzten Einzugsgebietes in das Einzugsgebiet des Planobjektes hineinwirken können, indem sie entweder durch hohe Attraktivität das Einzugsgebiet des Planobjektes zusammenpressen oder umgekehrt auch Kunden verlieren können, wenn ihre Attraktivität gering ist. Insofern können das Einzugsgebiet des Planobjektes und der Untersuchungsraum, in dem die Wettbewerber zu analysieren sind, nur simultan bestimmt werden. Entscheidend hierfür sind jeweils die zutreffenden Prognosen für die Wahl der Einkaufsstätte durch die Nachfrager in den einzelnen Teilregionen. Insofern ist in vielen Gutachten schwer zu beurteilen, ob die angegebenen Einzugsgebiete für das Planobjekt und die ausgewählten Mitbewerber in und außerhalb des Einzugsgebietes zutreffend bestimmt sind.

2.2.2 Umsatzschätzung für die relevanten Wettbewerber

Im Rahmen von Auswirkungsanalysen werden für die identifizierten Wettbewerber Umsatzschätzungen erstellt. Der Umsatz der Anbieter im Untersuchungsraum kann in der Regel nicht durch Befragungen festgestellt werden, da die Geschäftsbetreiber hierzu meist keine Auskunft erteilen. Befragungen der Konsumenten oder Sachverständiger sind denkbar, jedoch sehr aufwendig. Es wird deshalb meistens versucht, den Jahresumsatz der einzelnen Geschäfte (insgesamt und/oder in den betrachteten Sortimentsbereichen) mithilfe ihrer Verkaufsfläche und Kennzahlen zur so genannten Flächenproduktivität zu ermitteln, wobei für die Berücksichtigung geschäftsspezifischer Faktoren „Modifikationsparameter“ hinzugefügt werden können. Dies sieht wie folgt aus:

$$U_j = V_{f_j} * F\text{-Leist} * \text{Modfak}_j$$

U_j	(Geschätzter) Jahresumsatz eines Betriebes j ,
V_{f_j}	Verkaufsfläche (qm) eines Betriebes j ,
F-Leist	Flächenleistung (Flächenproduktivität) in €/qm (betriebsformspezifisch),
Modfak _{j}	Modifikation in Abhängigkeit von Betreiber, lokalen Verhältnissen wie Nachfragestruktur, Kaufkraft, verkehrlicher Anbindung, Agglomerationsgrad, Standortlage, Wettbewerbssituation etc.

Angaben zu den Verkaufsflächen der Wettbewerber müssen im Regelfall vom Gutachter ermittelt werden, wobei diese in vielen Fällen nach Sortimentsbereichen differenziert sein müssen. Dazu müssen die Festlegungen, was zur Verkaufsfläche zu zählen ist, berücksichtigt werden. Die langjährige Diskussion um die Ermittlung der

Verkaufsfläche, ob z. B. die Abstellfläche für Verkaufswagen, Rolltreppen, die Vorkassenzone usw. zur Verkaufsfläche zählen, kann inzwischen als abgeschlossen gelten, weil durch die Rechtsprechung und durch eine Richtlinie der Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e. V. (gif 2012) die Ermittlung eindeutig festgelegt wurde. Diese Festlegungen sind allerdings sehr differenziert und machen eine Erhebung nicht leicht. Insofern können bei Erhebungen in nicht unbeträchtlichem Maß Messfehler auftreten, die die spätere Umsatzprognose verfälschen können. Über das Ausmaß solcher Fehlmessungen gibt es keine zuverlässigen Daten.

Angaben zu den Flächenproduktivitäten werden regelmäßig von verschiedenen Instituten angeboten, z. B. von IFH Köln, dem EHI Retail Institute, dem Bundesverband E-Commerce und Versandhandel (bevH) sowie Beratungsunternehmen wie der BBE Handelsberatung. Dabei werden nach Sortimenten und Betriebsformen aufgeschlüsselte Mittelwerte und Bandbreiten angegeben. Es ist jeweils zu überprüfen, ob es sich um Angaben mit oder ohne Mehrwertsteuer handelt, und ob die Mehrwertsteuer bei Betrieben, die sowohl Food- als auch Nonfood-Sortimente führen, korrekt berechnet wurde. Der Gutachter steht vor dem Problem, dass sich die von einzelnen Betrieben erzielten Flächenproduktivitäten stark unterscheiden können. Selbst Geschäfte, die aufgrund ihres Sortimentes als relativ homogen erscheinen wie z. B. Buchhandlungen weisen erstaunlich hohe Streubreiten auf. So haben die Betriebsvergleichsergebnisse des Instituts für Handelsforschung gezeigt, dass hier bei einem Mittelwert von rund 4.300 € pro qm Verkaufsfläche die Standardabweichung bei rund 2.000 € liegt, der niedrigste Wert bei rund 1.800 €, der höchste bei rund 9.800 €. Gutachter versuchen dieser Unterschiedlichkeit gerecht zu werden, indem sie versuchen, die Mittelwerte geschäftsspezifisch anzupassen, wodurch die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und der Kundenzuspruch des betreffenden Geschäftes erfasst werden sollen. Weitere Einflüsse können auch Besonderheiten der Bevölkerungsstruktur im jeweiligen Einzugsgebiet sein, z. B. eine unter-/überdurchschnittliche Kaufkraft oder soziodemografische Abweichungen. Dem Gutachter können gegebenenfalls in gewissem Umfang Umsätze aus internen Quellen vorliegen, insgesamt steht er jedoch vor einem gravierenden Schätzproblem, das großen Einfluss auf das Ergebnis des Gutachtens haben kann.

Die Umsatzschätzung auf der Grundlage von Flächenproduktivitäten birgt mithin Fehlerquellen. Zwar handelt es sich bei der Verkaufsfläche um einen starken Einflussfaktor auf den Umsatz, aber der Zusammenhang ist schwer zu handhaben, denn es gibt keinen generellen funktionalen (linearen oder nicht-linearen) Zusammenhang zwischen Verkaufsfläche und Umsatz, weder für einzelne Sortimente noch innerhalb der gleichen Betriebsform. Weitere Ungenauigkeiten ergeben sich durch die Notwendigkeit, nach Sortimenten aufgegliederte Verkaufsflächen für die Anbieter mehrerer Branchen (z. B. SB-Warenhäuser) auszuweisen. Dieser Umstand sowie die erwähnte Bandbreite der Leistungskennziffer in Verbindung mit dem subjektiv festgesetzten Modifikationsfaktor führen zu erheblichen Ermessensspielräumen.

2.3 Schwierigkeiten bei der Umsatzschätzung für ein Planobjekt

Von besonderer Bedeutung ist die Frage, welchen Umsatz das Planobjekt voraussichtlich erzielen wird. Es geht um die Frage, ob die Umsätze so hoch werden, dass von ihnen eine Gefährdung des etablierten Handels ausgehen kann. Ein dem Träger des Planobjektes freundlich gesinnter Gutachter wird sich für den Ansatz relativ geringer Umsatzprognosen entscheiden.

Das im Baurecht vorherrschende Denken, das sich auf die Nutzung von Flächen bezieht, lässt es naheliegend erscheinen, wie bei der Umsatzschätzung für die Wettbewerber, die geplante Verkaufsfläche als Ausgangspunkt für die Umsatzschätzung zu nehmen; allerdings gelten auch hier die schon oben dargestellten Bedenken, wie die oft großen Streubreiten der empirisch verfügbaren Quadratmeterumsätze für einzelne Branchen oder die Schwierigkeiten für die einzelnen Modifikationsfaktoren belastbare Werte zu benennen, um wirklichkeitsnahe Schätzwerte auszuweisen. Die spezifische Situation des Planobjektes, insbesondere seine Konkurrenzlage, seine Nachfragerstruktur und sein spezifisches Betriebskonzept, bleiben in ihrer Wirkung auf den Umsatz auf der Grundlage von Verkaufsflächen und modifizierten Quadratmeterumsätzen eine Blackbox. Zu- oder Abschläge gegenüber den durchschnittlichen Quadratmeterumsätzen in der Branche bleiben weitgehend eine Glaubenssache.

2.3.1 Kaufkraftpotenziale als Ausgangspunkt

Viele Gutachter ergänzen deswegen ihre Ausführungen durch einen Rückgriff auf Kaufkraftdaten, wobei es sich nicht um Angaben handelt, welche Geldbeträge Nachfrager für den Konsum ausgeben können, sondern welche Geldbeträge in der Vergangenheit durchschnittlich in einzelnen Warenbereichen verausgabt worden sind; diese Angaben werden dann an die Einkommenssituation einzelner Regionen angepasst. Entsprechende Werte werden von spezialisierten Instituten zur Verfügung gestellt, z. B. von der Michael Bauer Research GmbH oder vom IFH Köln (gif 2014, S. 35–38). Die Erhebungsmethoden unterscheiden sich und es bedürfte eines eigenen Forschungsprojektes, um die Validität und Reliabilität dieser Angaben zu überprüfen. Folgende Sachverhalte erschweren die Verwendung solcher Angaben für eine Auswirkungsanalyse:

- Das Ausgabeverhalten unterscheidet sich teilweise nach der ethnischen Zugehörigkeit der Nachfrager (z. B. Aygün 2005). Etwa 25 % der Nachfrager in Deutschland haben einen Migrationshintergrund, das sind etwa 20 Mio. Es bleibt offen, ob dies hinreichend bei der Ermittlung der Zahlen für das durchschnittliche Ausgabeverhalten berücksichtigt wird, und ob die so gewonnenen Daten zurecht auf das Planobjekt übertragen werden können.
- Die Angaben der einzelnen Institute unterscheiden sich stellenweise wesentlich, was mit den unterschiedlichen Ermittlungsmethoden, aber auch mit unterschiedlichen Definitionen zu tun hat.

- Grundsätzlich bestehen in einzelnen Regionen stellenweise erhebliche Unterschiede im Konsum, die nicht von der Höhe des Einkommens, sondern von spezifischen Verhaltensweisen abhängen.

Trotz dieser Datenprobleme erscheinen Kaufkraftdaten als Instrument, die Plausibilität zu erhöhen, wenn für ein unterstelltes Einzugsgebiet die Kaufkraft festgestellt wird und Überlegungen angestellt werden, wie sich diese Kaufkraft auf die einzelnen Anbieter verteilen wird. Wenn nämlich die Summe der Umsätze der erfassten Betriebe stark von der vorhandenen Kaufkraft abweichen würde, käme zu Recht die Frage auf, wie dies zu erklären ist.

2.3.2 Die Verteilung der Kaufkraftpotenziale auf einzelne Anbieter

Die Aufteilung eines vorhandenen Kaufkraftpotenzials auf die einzelnen Anbieter (online und offline) stellt das gewichtigste Problem dar. Gutachten geben hier unterschiedlich differenzierte Antworten. Im dem in Tab. 1 gezeigten Beispiel, der Umsatzschätzung für einen Supermarkt, wird für einzelne Regionen des Einzugsgebietes die Kaufkraft und der dort erzielbare Umsatz (absolut und in Teilen der Kaufkraft) ausgewiesen, wobei dieser noch einmal nach Warenbereichen unterteilt wird.

Es gibt auch Gutachten, in denen für jedes einzelne Geschäft im Einzugsgebiet angegeben wird, welchen Anteil es an der im abgegrenzten Einzugsgebiet vorhandenen Kaufkraft auf sich ziehen kann, welchen Umsatz es mit Kunden von außerhalb des Einzugsgebietes tätigen kann und wie viel von der im Einzugsgebiet vorhandenen Kaufkraft zu den Geschäften in einzelnen Orten außerhalb des Einzugsgebietes abfließt. Eine solche Statistik wird dann für die Ausgangssituation und den Zeitraum, der auf die Eröffnung des Planobjektes folgt, erstellt, so dass die sich ergebenden Kaufkraftverschiebungen differenziert dargestellt werden können. Das ist eine im Sinne einer Auswirkungsanalyse „perfekte“ Antwort, weil sie nicht nur zeigt, welchen Umsatz das Planobjekt auf sich ziehen kann, sondern auch, wie sich die Umsätze der Geschäfte in einzelnen Teilregionen (z. B. definierte zentrale Versorgungsbereiche, Innenstadt, Gemeinde, Nachbargemeinden) durch den Markteintritt des Planobjektes verändern. Die Darstellungen sind somit zweckgerichtet, offen bleibt allerdings häufig, wie zuverlässig die ausgewiesenen Zahlen ermittelt werden. Inhaltlich handelt es sich um die Einkaufsstättenwahl von Konsumenten in und außerhalb des Einzugsgebietes, deren Modellierung nicht trivial ist, sind doch die folgenden Aspekte zu beachten:

- Inwieweit ein Handelsbetrieb an einem ausgewiesenen Kaufkraftvolumen partizipieren kann, hängt auch davon ab, inwieweit die bei der Ermittlung des Kaufkraftvolumens unterstellte Artikelstruktur auch mit der Sortimentsstruktur des jeweiligen Geschäftes übereinstimmt. So könnte ein Institut beispielsweise eine Kaufkraftziffer für „Hobby, Basteln, Musikinstrumente, Spielwaren, Babyausstattung“ liefern, die einzelnen Geschäfte können aber in unterschiedlichem Maß Artikel aus

Tab. 1 Die projektrelevante Kaufkraft im Einzugsgebiet eines geplanten Supermarktes in der Differenzierung nach Warenbereichen und Einzugsgebietszonen (Beispieldarstellung) (gif im Druck)

	Nahrungs- und Genussmittel				Non-Food 1 (NF 1)				Non-Food 2 (NF 2)				Insgesamt			
	KK-Potenzial in Mio. €	KK-Abschöpfung in %	Umsatz in Mio. €	KK-Potenzial in Mio. €	KK-Abschöpfung in %	Umsatz in Mio. €	KK-Potenzial in Mio. €	KK-Abschöpfung in %	Umsatz in Mio. €	KK-Potenzial in Mio. €	KK-Abschöpfung in %	Umsatz in Mio. €	KK-Potenzial in Mio. €	KK-Abschöpfung in %	Umsatz in Mio. €	
Zone I (Naheinzugsgebiet)	6,7	27	1,8	0,7	31	0,2	1,3	10	0,1	8,7	25	2,2				
Zone II (Mittleres Einzugsgebiet)	9,1	14–15	1,3	0,9	17	0,2	1,8	5	0,1	11,8	13	1,5				
Zonen I & II (Kerneinzugsgebiet)	15,8	19–20	3,1	1,6	23	0,4	3,1	7	0,2	20,5	18	3,7				
Zone III (Feineinzugsgebiet)	6,3	7–8	0,5	0,6	9–10	0,1	1,2	3	< 0,1	8,1	7	0,6				
Zonen I–III (Einzugsgebiet insgesamt)	22,1	16	3,6	2,2	19–20	0,4	4,3	6	0,3	28,6	15	4,3				
Streuumsätze			0,4			< 0,1						0,4				
Umsatzerwartung insgesamt			3,9			0,5			0,3			4,7				

KK = Kaufkraft

Quelle: ecostra-Berechnungen, ca.-Werte, gegebenenfalls Rundungsdifferenzen

diesen Warengruppen führen, so dass das tatsächlich für den vorliegenden Fall zu ermittelnde Marktpotenzial reduziert werden muss, die Reduktionsrate jedoch schwer zu bestimmen ist.

- Das Einkaufsverhalten wird auch von den (unterschiedlichen) Bedürfnissen einzelner Bevölkerungsgruppen in Bezug auf das Qualitäts- und Preisniveau der einzelnen Geschäfte abhängen.
- Neben Preis und Qualität werden andere Gesichtspunkte von den Nachfragern berücksichtigt werden, so z. B. die Bequemlichkeit der Erreichbarkeit, das Ambiente, das Ausmaß der Kommunikation (Werbung), Selbstbedienung oder Fremdbedienung usw.

Wahrscheinlich bemühen sich die Gutachter, solche Faktoren einzuschätzen, aber das Ausmaß ihrer Quantifizierbarkeit nachvollziehbar darzustellen, erscheint als eine sehr herausfordernde Aufgabe. Das ändert sich auch nicht grundlegend dadurch, dass die gelieferten Zahlenangaben gewissen Plausibilitätsprüfungen unterworfen werden können, wie z. B.:

- Liegen die sich ergebenden Flächenproduktivitäten innerhalb der bekannten Bandbreiten?
- Stimmen die Kaufkraftabschöpfungsquoten mit Erfahrungen aus anderen Orten überein oder können Abweichungen mit bestimmten Parameterkonstellationen plausibilisiert werden?
- Erscheinen die für die einzelnen Betriebe ausgewiesenen Umsätze auf der Basis von Betriebsvergleichen als realistisch?

Solche Prüfungen auf Konsistenz und Plausibilität sind auf jeden Fall sinnvoll, aber sie ändern nichts daran, dass sie Schätzungen darstellen.

2.3.3 Der Einsatz von Modellen zur Ableitung von Kaufkraftverschiebungen

Schon seit Jahrzehnten wird in der Wissenschaft, insbesondere in den Disziplinen Betriebswirtschaftslehre (Handel) und Geografie versucht, die Einkaufsstättenwahl der Konsumenten mit Hilfe von Modellen zu erfassen. Von besonderer Bedeutung ist das Modell von Huff (1964), das auch heute gelegentlich in Gutachten erwähnt wird; an dieses Modell schließen sich bis heute zahlreiche Modifikationen und Erweiterungen an (Wieland 2019).

Das Huff-Modell gründet auf der Vorstellung, dass Konsumenten die für sie infrage kommenden Anbieter miteinander vergleichen und jene mit dem größten Nutzen auswählen. Dabei werden die Attraktivität der einzelnen Anbieter und die Mühen, sie zu erreichen, verglichen. Ein Konsument fühlt sich von einem Anbieter im Vergleich zu einem oder mehreren anderen Anbietern umso mehr angezogen, je größer dessen

Attraktivität ist, wobei die Anziehungskraft umso mehr sinkt, je mühevoller es für ihn ist, ihn aufzusuchen. Im Einzelnen werden folgende Schritte durchlaufen:

Schritt 1 Es wird festgestellt, welches Nachfragepotenzial im Umfeld des Einzelhandelsvorhabens vorliegt. Diese Potenziale müssen anlassgerecht ermittelt werden, indem Straßenabschnitte, Stadtteile oder auch ganze Gemeinden als Teilregionen festgelegt werden. Für jede Teilregion wird abgeschätzt, welche Anbieter für die Bedarfsdeckung der Konsumenten in dieser Teilregion infrage kommen.

Schritt 2 Für jede Agglomeration wird festgestellt, wie groß die von den Konsumenten zu überwindenden Distanzen sind, wenn sie die für sie infrage kommenden Anbieter erreichen wollen. Außerdem ist abzuschätzen, wie groß ihre Attraktivität ist. Dabei wird die Attraktivität häufig über die Verkaufsfläche der Anbieter operationalisiert, was zu Diskussionen führt, inwiefern dies gerechtfertigt ist, zumal der Wettbewerb der (Vertriebs-)Konzepte hierbei ausgeblendet wird (z. B. Supermarkt vs. Discounter).

Schritt 3 Durch einen Vergleich der Distanzen und der Attraktivität wird ermittelt, mit welcher Wahrscheinlichkeit die Konsumenten einer Agglomeration die für sie infrage kommenden Anbieter aufsuchen werden (bzw. wie häufig sie diese aufsuchen werden).

Schritt 4 Durch Multiplikation der Wahrscheinlichkeiten mit der Anzahl der Konsumenten und ihrer Kaufkraft bzw. ihrem Ausgabevolumen lässt sich ermitteln, welchen Umsatz die verschiedenen Anbieter mit Nachfragern aus den einzelnen Potenzialräumen erzielen können.

Schritt 5 Potenzialräume mit gleichen (oder ähnlichen hohen) Wahrscheinlichkeiten definieren die Einzugsgebiete der Anbieter.

Schritt 6 Durch einen Vergleich der Umsätze der einzelnen Anbieter vor und nach Eröffnung eines Einzelhabenvorhabens lässt sich ausweisen, inwieweit Anbieter in einzelnen Regionen von dem Vorhaben betroffen sind.

Das Modell lässt sich mithilfe der folgenden Formeln präzisieren (diese Darstellung lehnt sich an Ausführungen von Müller-Hagedorn und Natter (2012, S. 196–203) an). Als erstes wird das Gebiet um das Einzelhandelsvorhaben in Bezirke bzw. Verbrauchsgebiete eingeteilt, was nicht der Einteilung in Entfernungszonen entspricht. Huff geht davon aus, dass der Nutzen des Konsumenten, den er durch den Besuch eines Einkaufszentrums erfährt, positiv von der Attraktivität des Einkaufszentrums (A_j) und negativ von der Entfernung des Wohnortes i vom Einkaufszentrum am Standort j (d_{ij}) abhängt (Huff und Batsell 1976, S. 165–166):

$$U_{ij} = \frac{A_j^\beta}{d_{ij}^\lambda}$$

- U_{ij} Nutzen, den ein Handelsbetrieb/eine Handelsagglomeration am Standort j für Konsumenten aus dem Wohnort (Bezirk) i stiftet,
 A_j^β Attraktivität des Handelsbetriebs/der Handelsagglomeration j ,
 d_{ij}^λ Entfernung der Konsumenten von Wohnort (Bezirk) i zum Handelsbetrieb/der Handelsagglomeration am Standort j ,
 β, λ Parameter, die empirisch zu schätzen sind.

Häufig wird die Attraktivität eines Geschäftszentrums durch die Größe seiner Verkaufsfläche angenähert. Auch Huff verwendet diese Heuristik und argumentiert, dass die Größe der Verkaufsfläche proportional zur Größe des Sortiments eines Geschäftszentrums ist, und dass mit der Sortimentsgröße der Nutzen des Geschäftszentrums für den Kunden steigt. Der Parameter β stellt die Sensitivität der Konsumenten bezüglich der Größe des betrachteten Geschäftszentrums dar. Es ist zu erwarten, dass der Parameter β größer Null ist. In seinem Grundmodell nimmt Huff (1964) an, dass β gleich eins ist, er hat aber auch Werte unter eins genannt. Die Relevanz der Entfernung für den Nutzen eines Standortes wird durch den Parameter λ ausgedrückt. Je eher Konsumenten bereit sind, eine weite Entfernung zu einem Standort zurückzulegen, desto niedriger ist λ .

Huff hat empirisch gezeigt, dass λ von der Art des Einkaufs abhängig ist. Tendenziell ist die Bereitschaft der Konsumenten, größere Entfernungen zur Einkaufsstätte zurückzulegen, für hochpreisige Produkte des aperiodischen Bedarfs (z. B. Möbel) größer als für Einkäufe des periodischen Bedarfs (z. B. Lebensmittel). Für den Einkauf von Möbel hat Huff beispielsweise $\lambda = 2,733$ und für den Einkauf von Kleidung $\lambda = 3,191$ ermittelt. Es handelt sich hierbei aber um untersuchungsspezifische Werte, weshalb Huff empfiehlt, den Parameter im Rahmen einer Voruntersuchung im Untersuchungsraum zu schätzen, um Fehleinschätzungen des Marktgebietes zu vermeiden (Froböse 1995, S. 193).

Die zentrale Formel des Huff-Modells (Huff und Batsell 1976, S. 166) lautet dann:

$$W_{ij} = \frac{U_{ij}}{\sum_{j=1}^J U_{ij}} = \frac{A_j^\beta}{\sum_{j=1}^J \frac{A_j^\beta}{d_{ij}^\lambda}}$$

- W_{ij} Wahrscheinlichkeit, dass ein Konsument aus Wohnort i am Standort j einkauft,
 A_j^β Attraktivität des Einkaufszentrums j ,
 d_{ij}^λ Entfernung der Konsumenten von Wohnort i zum Einkaufszentrum am Standort j ,
 U_{ij} Nutzen, den das Einkaufszentrum am Standort j für den Konsumenten aus dem Wohnort i stiftet,
 β, λ Parameter, die empirisch zu schätzen sind.

Ein Konsument aus dem Wohnort i muss also nicht mehr einem einzigen Standort j eindeutig zugeordnet werden, sondern es kann jetzt auch zum Ausdruck gebracht werden, dass ein Konsument mehrere Standorte aufsucht, unter Umständen aber mit ver-

schiedenen Wahrscheinlichkeiten (=probabilistisches Modell). Um das potenzielle Umsatzvolumen für ein Einkaufszentrum zu prognostizieren, müssen darüber hinaus die absolute Anzahl der Konsumenten im Einzugsgebiet und die sortimentsspezifische Kaufkraft pro Kopf ermittelt werden (Bienert 1996, S. 155). Die erwartete Konsumentenzahl (E_{ij}) aus dem Wohnort i , die am Standort j einkaufen, wird wie folgend berechnet:

$$E_{ij} = W_{ij} \cdot C_i$$

E_{ij} Erwartete Konsumentenzahl aus dem Wohnort i für den Standort j ,
 W_{ij} Wahrscheinlichkeit, dass ein Konsument aus dem Wohnort i den Standort j wählt,
 C_i Konsumenten im Wohnort i .

Stellenweise wird es sinnvoll sein, die Anzahl der Konsumenten von der Anzahl der Bevölkerung abzuheben, denn in den wenigsten Fällen wird sich die Zielgruppe mit der gesamten Bevölkerung decken. Mithilfe der Gleichung lässt sich die erwartete Konsumentenzahl für Standort j berechnen. Bei der Berechnung von E_j sind alle relevanten Einkaufsalternativen in die Modellrechnung einzubeziehen.

$$E_j = \sum_{i=1}^I (W_{ij} \cdot C_i)$$

Um den potenziellen Umsatz für den Standort j zu erhalten, wird die erwartete Konsumentenzahl für den Standort j mit einer sortimentsspezifischen Kaufkraft pro Kopf bzw. den durchschnittlichen Ausgaben multipliziert (für beispielhafte Berechnungen siehe Kubis und Hartmann 2007). Das Modell ist vielfach erweitert und modifiziert worden (für einen Überblick siehe Müller-Hagedorn und Natter 2012; Wieland 2019).

Die Kritik an diesem Ansatz betrifft vor allem die Auswahl der Einflussgrößen sowie deren Quantifizierung und die Kalibrierung der Parameter. Probleme des Huff-Modells sind vor allem in Folgendem zu sehen:

Es ist fraglich, ob die Verkaufsfläche allein ein valider Indikator für die Attraktivität eines Geschäftes ist, und ob die zwei Faktoren Attraktivität und Distanz ausreichen, um die Einkaufsstättenwahl eines Verbrauchers hinreichend zu erklären. Die Kritik bezieht sich insbesondere auf jene Anwendungen, bei denen die Attraktivität nur mit der Verkaufsfläche der Anbieter operationalisiert wird, in der sich zwar auch andere Elemente, wie Sortimentsbreite oder Sortimentstiefe spiegeln, aber eben nicht alle denkbaren Einflussfaktoren. Dabei ist etwa an die Preisgünstigkeit, die Ladengestaltung oder die Qualität des Angebotes zu denken. Daraus sind fortentwickelte Ansätze entstanden, die den Nutzen aus dem Besuch eines bestimmten Anbieters in Abhängigkeit von mehreren Faktoren modellieren. Dabei ist eine Modellvariante besonders bekannt geworden, bei der die einzelnen Faktoren multiplikativ verknüpft werden, das so genannte Multiplicative Competitive Interaction Model (MCI) von Nakanishi und Cooper (1974).

Nach der Formel von Huff (1964) wächst die Wahrscheinlichkeit, dass der Konsument eine Einkaufsstätte besucht, mit der Größe ihrer Verkaufsfläche konkav. Das bedeutet, dass mit wachsender Verkaufsfläche die Wahrscheinlichkeit steigt, dass ein entsprechendes Geschäft aufgesucht wird. Das bedeutet auch, dass bei kleinen Flächen eine Steigerung einen relativ großen Attraktivitätszuwachs bringt, der sich bei weiterem Wachstum immer mehr abflacht. Nahzonen würden so über Gebühr in Ansatz gebracht. Es gibt Stimmen, die hier grundsätzlich einen S-förmigen Funktionsverlauf für geeigneter halten und deshalb ein Logitmodell bevorzugen (Kubis und Hartmann 2006; Lademann 2007).

Oft wird darauf hingewiesen, dass die für die Attraktivität und die Distanz zu verwendenden Exponenten unbekannt seien und sie nicht aus anderen Studien übernommen werden dürften. Immerhin lässt sich mit unterschiedlichen Werten testen, inwieweit sich die Höhe der Exponenten auf das Ergebnis auswirkt. Es wird infrage gestellt, ob die ursprünglich von Reilly genannten Distanzwiderstandsexponenten mit $-1,5$ bis $-2,5$ und Attraktivitätsexponenten mit $0,9$ bis $1,1$ heute angemessen sind. Häufig wird darauf hingewiesen, dass die Exponenten von der Periodizität des Bedarfs (z. B. Möbel im Unterschied zu Textilien oder sogar Lebensmitteln) und von der Siedlungsstruktur abhängen (Fittkau 2004).

Das Huff-Modell steht vor allem im Zentrum theoretischer Erörterungen und Fortentwicklungen, aber auch in der Marktforschungspraxis wird es erwähnt, wiewohl nicht genau bekannt ist, inwieweit es tatsächlich angewendet wird. Es ist davon auszugehen, dass das Modell in Reinform selten zum Einsatz kommt. Akzeptanz vor Gericht geht aus einem Urteil des Oberverwaltungsgerichts Münster vom 01. Dezember 2015 hervor, zu dem ein Fachbeitrag feststellt: „Gleichlautend zu anderen aktuellen Urteilen stellte das Gericht ebenfalls fest, dass insbesondere die weiterentwickelten Gravitationsmodelle auf der Basis des Ursprungsmodells von Huff eine geeignete fachspezifische Methode zur Prognose der Auswirkungen darstellen.“ Zur häufig vorgebrachten Kritik, es handle sich beim Gravitationsmodell um eine intransparente „Blackbox“ entgegnete das OVG, dass dies dann nicht zu beanstanden sei, „wenn die verwendeten Basisfaktoren und Exponenten sauber dargestellt und begründet worden sind“ (OVG Münster, Urteile vom 01.12.2015, 10 D 91/13.NE und 10 D 92/13.NE; o. V. 2016). Es gibt aber auch kritische Stimmen (Wolf 2012).

Sowohl in den Fällen, in denen die Auswirkungen eines Planobjektes auf andere Geschäfte ohne Anwendung von gravitationstheoretischen Ansätzen ermittelt werden als auch in den Fällen, in denen solche Modelle herangezogen werden, sind die Ergebnisse mit Unsicherheit behaftet, deren Ausmaß schwer zu quantifizieren ist.

2.4 Die Beurteilung der wettbewerblichen Auswirkungen

Mit der Analyse der Kaufkraftströme und ihrer Veränderungen durch das Planobjekt liegen Informationen über die für das Planobjekt erwarteten Umsätzen, die Umsatzverluste

der Wettbewerber insgesamt, der Wettbewerber in einzelnen Regionen (zentrale Versorgungsbereiche, Innenstadt, Nachbargemeinden) und gegebenenfalls einzelner Wettbewerber vor. Ziel der durch das Baurecht ausgelösten Auswirkungsanalysen ist jedoch nicht, den Wettbewerb der Unternehmungen zu beurteilen, sondern die im Gesetz genannten städtebaulichen Auswirkungen, die Schädigung zentraler Versorgungsbereiche, die Umsetzung vorhandener Einzelhandelskonzepte sowie Auswirkungen auf die Ziele der Raumordnung und Landesplanung. Die Auswirkungen auf die Verkehrssituation werden meist in spezialisierte Fachgutachten ausgelagert.

Es ist also zu beurteilen, ob Umsatzrückgänge, die Handelsbetriebe in zentralen Versorgungsbereichen oder in Nachbargemeinden aufgrund eines Planobjektes erleiden können, die raumplanerischen und städtebaulichen Ziele gefährden. Das OVG Münster formuliert so: „Bei der Planung von Einzelhandelsprojekten kann der Abfluss bislang in einer Nachbargemeinde absorbiertes Kaufkraft einen wesentlichen Indikator für derartige städtebaulich bedeutsamen Auswirkungen darstellen. Der prognostizierte Kaufkraftabfluss ist typischerweise die Kenngröße, anhand derer die Intensität der Belastungen einer Nachbargemeinde durch die Planung ermittelt werden kann, deren städtebauliche Bedeutung sich allerdings erst bei Überschreiten der städtebaulichen Relevanzschwelle ergibt. Städtebaulich relevant ist eine Veränderung des wirtschaftlichen Umfeldes des Einzelhandels in der Nachbargemeinde und eine Verschlechterung der Konkurrenzsituation erst dann, wenn ein Umschlagen von rein wirtschaftlichen zu städtebaulichen Auswirkungen stattzufinden droht.“ Die Bewertung der prozentualen Umsatzverluste in einzelnen Lagen setzt also auch daran an, inwieweit aus ihr eine Gefährdung der Existenz von Betrieben in der Bestandsstruktur resultiert, insbesondere bei Betrieben, denen eine Leitfunktion zukommt. Bei den städtebaulichen Auswirkungen ist nicht darauf abzustellen, ob ein einzelner oder mehrere Anbieter in einem zentralen Versorgungsbereich durch ein neues Einzelhandelsprojekt geschädigt werden, denn es geht nicht um einen Bestands- bzw. Konkurrenzschutz, sondern die Funktionsfähigkeit des Versorgungsbereichs steht im Mittelpunkt (OVG Münster, Urteile vom 06.06.2005, 10 D 145/04.NE und 10 D 148/04.NE). In einer ersten Annäherung wird häufig darauf abgestellt, ob betroffene Anbieter einen Umsatzverlust erleiden, der über 10 % hinausgeht. Nach Huerkamp und Kühling (2013) müssen Erwägungen angestellt werden, ob Marktaustritte zu erwarten sind und ob sie durch neue Anbieter kompensiert werden können; dabei sei auch an den Fall zu denken, dass ein neuer Anbieter mit einem überzeugenderen Konzept durchaus die Chance habe, sich trotz außerhalb des Versorgungsbereichs angesiedelter Konkurrenz dauerhaft im Markt behaupten zu können (Huerkamp und Kühling 2013, S. 63). Schließlich sei in einem eigenen Schritt zu prüfen, ob Marktaustritte die Funktionsfähigkeit einschränken oder sogar aufheben; im ersten Fall wird gefragt werden, bis zu welchem Grade die Funktionsfähigkeit eingeschränkt werde.

Im Falle einer Prüfung im Rahmen des § 11 Abs. 3 BauNVO ist auch festzustellen, ob Auswirkungen auf die Versorgung der Bevölkerung im Einzugsgebiet zu erwarten sind. Hierbei spielen insbesondere Auswirkungen auf die Nahversorgung eine hervorgehobene

Rolle. Es wird gefordert, dass die voraussichtlichen städtebaulichen Auswirkungen intensiv zu diskutieren seien (OVG Münster, Urteil vom 01.12.2015, 10 D 92/13.NE).

Die Probleme liegen zunächst in der Ermittlung, inwieweit bei Umsatzverlusten einzelner etablierter Anbieter mit deren Ausscheiden zu rechnen ist, weil hierfür auch Gewinn- und Kostendaten herangezogen werden müssten. Es kann nicht unterstellt werden, dass diese einem Gutachter immer zugänglich gemacht werden, so dass ihm eine diesbezügliche Beurteilung schwerfallen wird. Außerdem sind Anpassungsmaßnahmen, die sich nicht nur auf die Sortimentspolitik, das Bedienungssystem oder andere Marketing-Instrumente beziehen können, sondern die sich auch Beschaffung, Personalpolitik oder Lagerhaltung beziehen können, zu erwägen.

Wirtschaftliches Handeln ist im Regelfall mit Unsicherheit behaftet. Dies gilt zunächst für die Prognose der Umsätze, die für das Planobjekt angesetzt werden, überträgt sich damit aber auch auf die Folgen für die betroffenen Unternehmungen. Zwar wird gefordert, den so genannten Worst Case zu unterstellen, aber die Frage kommt auf, wie dieser zu bestimmen ist. Das Bundesverwaltungsgericht gibt vor, dass bei den Planungen zur Beschränkung von Einzelhandel mit dem Ziel der Stärkung oder des Schutzes der Versorgungszentren von einem realistischen Maßstab auszugehen ist, „der nicht nach theoretischen Möglichkeiten fragt, sondern die konkreten Gegebenheiten im Plangebiet zugrunde legt und auf dieser Grundlage die realistischerweise zu erwartenden Entwicklungen in den Blick nimmt“ (BVerwG, Urteil vom 27.03.2013 4, CN 6.11). Trotz dieser Hinweise besteht das Problem darin, dass bei einer Prognose auch weniger wahrscheinliche Fälle realistisch sein können, wie das Beispiel in Tab. 2 zeigt. In ihm werden für ein Möbelhaus unterschiedliche Flächenproduktivitäten für möglich gehalten werden, allerdings mit unterschiedlichen Wahrscheinlichkeiten.

Die höchste Wahrscheinlichkeit (30 %) ist für Klasse 4 angegeben, aber mit 40 % Wahrscheinlichkeit kann die Flächenproduktivität auch höher sein. Alle Angaben sollen realistisch sein. Welches ist der Worst Case? Im engeren Wortsinn handelt es sich bei Klasse 6 um den Worst Case, aber für eine Beurteilung kann auch ein Grenzwert festgelegt werden, indem eine Wahrscheinlichkeit festgelegt wird, nach der der Wert für eine höhere Flächenproduktivität kleiner als $x\%$ ist. Betrüge dieser Wert z. B. 15 %, dann wäre Klasse 5 der Worst Case. Würde man dagegen zulassen, dass der tatsächliche Wert mit einer Wahrscheinlichkeit von 40 % höher sein darf als der Fall, den man mit dem Worst Case zugrunde gelegt hat, dann wäre Klasse 4 der Worst Case. Es kommt also darauf an, mit welcher Wahrscheinlichkeit man ausschließen will, dass der verwendete Wert für den Betroffenen ungünstiger ist als angenommen. Eine Festlegung eines solchen Grenzwertes steht allerdings bislang aus. Jeder Gutachter wird hier vor großen Problemen stehen.

Die Bewertung des Eintritts eines neuen Anbieters im Hinblick auf die Strukturen der Märkte hängt auch davon ab, von welchen Zukunftserwartungen der Gutachter ausgeht. Diese können sich auf zahlreiche Faktoren beziehen, von denen der Erfolg von Handelsbetrieben abhängt, so z. B.

- ob mit einer steigenden oder sinkenden Anzahl von Nachfragern in den relevanten Gebieten gerechnet wird,
- ob man von eher steigender oder sinkender Kaufkraft ausgeht,
- ob einige der vorhandenen Betriebe aus dem Markt aus Gründen austreten werden, die nichts mit dem Planobjekt zu tun haben,
- ob sich das Einkaufsverhalten noch stärker als bisher auf den Online-Handel ausrichten wird,
- ob angekündigte Markteintritte von weiteren Anbietern berücksichtigt werden sollen,
- wie sich die Flächenproduktivitäten voraussichtlich entwickeln werden,
- wie sich die örtliche Verkehrspolitik entwickeln wird.

Allgemein geht es um die Frage, ob die zum Zeitpunkt der Gutachtenerstellung geltenden oder die für einen zukünftigen Zeitpunkt (z. B. Zeitpunkt des Markteintritts des Planobjektes) erwarteten Bedingungen unterstellt werden sollen oder ob sogar zu einer mehrperiodigen Betrachtung übergegangen werden soll, bei der mehrere zukünftige Perioden betrachtet werden.

Des Weiteren handelt es sich bei dem Begriff „Versorgungsfunktion eines zentralen Versorgungsbereichs“ um einen sehr abstrakten Begriff, der der Konkretisierung bedarf. Bisherige Veröffentlichungen geben hierzu nur wenige Hinweise.

3 Zusammenfassung

Der Beitrag wurde eingeleitet mit einer Erzählung von Hettche (2017), die allerdings auf einem realen Fall beruht, nach der Hans Arbogast auf der Grundlage eines fehlerhaften Gutachtens 15 Jahre in einer Haftanstalt verbringen musste. Die Frage wurde aufgeworfen, ob auch bei Auswirkungsanalysen zum Markteintritt von Handelsbetrieben Fehler in den benötigten Gutachten möglich sind. Hierzu wurden in den Abschn. 2.2 bis 2.4 ausgewählte Probleme von Auswirkungsanalysen näher betrachtet und auf die damit für den Gutachter verbundenen Schwierigkeiten verwiesen. Der Bedenkenträger

Tab. 2 Schätzungen für die Flächenproduktivität eines geplanten Möbelhauses

Klasse	Flächenproduktivitäten zwischen	Wahrscheinlichkeit (%)
1	2.750 und 3.000	5
2	3.001 und 3.250	10
3	3.251 und 3.500	15
4	3.501 und 3.750	30
5	3.751 und 4.000	25
6	4.001 und 4.250	15

wird sagen, das kann der Gutachter nicht leisten, der Pragmatiker wird darauf hinweisen, dass solche Schwierigkeiten schon in der Vergangenheit erfolgreich bewältigt worden seien. Ob das Gutachtenwesen verbessert werden muss, ob die juristischen Grundlagen geändert oder abgeschafft werden sollen, ist nicht Gegenstand des vorstehenden Beitrags, jedoch der Diskussion wert.

Literatur

- Aygün, T. (2005): Deutschtürkisches Konsumentenverhalten, Lohmar.
- Bienert, M. L. (1996): Standortmanagement, Wiesbaden.
- BVerwG, Urteil vom 27.03.2013, 4 CN 6.11.
- Fittkau, D. (2004): Beeinflussung regionaler Kaufkraftströme durch den Autobahnlückenschluss der A49 Kassel-Gießen, Göttingen.
- Froböse, M. (1995): Mikrogeographische Segmentierung von Einzelhandelsmärkten, Wiesbaden.
- Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e. V. (gif) (2012): Richtlinie zur Berechnung der Verkaufsfläche im Einzelhandel (MF/V), Wiesbaden.
- Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e. V. (gif) (2014): Definitionen zur Einzelhandelsanalyse, Wiesbaden.
- Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e. V. (gif) (im Druck): Zur Qualität von Einzelhandelsgutachten, Wiesbaden.
- Hettche, T. (2017): Der Fall Arbogast, Köln.
- Huerkamp, F.; Kühling, J. (2013): Auswirkungen von Einzelhandelsprojekten und bauplanungsrechtliche Genehmigung, in: Kühling, J. (Hrsg.): Die Einzelhandelsimmobilie, Köln, S. 53–65.
- Huff, D. L. (1964): Defining and Estimating a Trading Area, in: Journal of Marketing, Vol. 28, No. 3, pp. 34–38.
- Huff, D. L.; Batsell, R. R. (1976): Conceptual and Operational Problems with Market Share Models of Consumer Spatial Behavior, in: Advances of Consumer Research, Vol. 2, pp. 165–172.
- Kubis, A.; Hartmann, M. (2006): Eine Methode zur Bewertung peripherer Einzelhandelsstandorte, dargestellt am Beispiel des Einkaufsparks Nova Eventis, in: Wirtschaft im Wandel, 12. Jg., H. 6, S. 173–180.
- Kubis, A.; Hartmann, M. (2007): Analysis of Location on Large-Area Shopping Centers: A Probabilistic Gravity Model for the Halle-Leipzig Area, in: Jahrbuch für Regionalwissenschaft, Vol. 27, No. 1, pp. 43–57.
- Lademann, R. P. (2007): Zum Einfluss von Verkaufsfläche und Standort auf die Einkaufswahrscheinlichkeit, in: Schuckel, M.; Toporowski, W. (Hrsg.): Theoretische Fundierung und praktische Relevanz der Handelsforschung, Wiesbaden, S. 143–162.
- Müller-Hagedorn, L.; Natter, M. (2012): Handelsmarketing, 5. Aufl., Stuttgart.
- Nakanishi, M.; Cooper, L. G. (1974): Parameter Estimation for a Multiplicative Competitive Interaction Model-Least Squares Approach, in: Journal of Marketing, Vol. 11, No. 3, pp. 303–311.
- o. V. (2016): Neue Standards für Verträglichkeitsgutachten, in: MEC (Hrsg.): Fachmarktzentren in Deutschland 2016, Düsseldorf, S. 89–93.
- OVG Münster: Urteil vom 06.06.2005, 10 D 145/04.NE.
- OVG Münster: Urteil vom 06.06.2005, 10 D 148/04.NE.
- OVG Münster: Urteil vom 01.12.2015, 10 D 91/13.NE.
- OVG Münster: Urteil vom 01.12.2015, 10 D 92/13.NE.

- Wieland, T. (2019): A Hurdle Model Approach of Store Choice and Market Area Analysis in Grocery Retailing, in: *Papers in Applied Geography*, Vol. 4, No. 4, pp. 370–389.
- Wolf, M. (2012): Anforderungen an Einzelhandelsgutachten, in: Konze, H.; Wolf, M. (Hrsg.): *Einzelhandel in NRW planvoll steuern!*, Hannover, S. 114–134.
- Woratschek, H. (1992): *Betriebsform, Markt und Strategie*, Wiesbaden.



Die Adaptive Kapazität von Service-Ökosystemen

Helge Löbler

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	128
2	Service-Ökosysteme	128
3	Adaptive Kapazität	131
3.1	Akteure	132
3.2	Institutionelle Arrangements	133
3.3	Ressourcen	136
4	Das Service-Ökosystem Forikolo	138
5	Diskussion	140
	Anhang	140
	Literatur	149

H. Löbler (✉)
Lehrstuhl für Marketing,
Universität Leipzig, Leipzig, Deutschland
E-Mail: loebler@wifa.uni-leipzig.de

1 Einleitung

Service-Ökosysteme können wie andere Ökosysteme entstehen, wachsen, verfallen oder aussterben (Lusch und Vargo 2014). Daher ist es wichtig, dass sie ihre Überlebensfähigkeit aufrechterhalten können. “[...] [A]t its core, value depends on the capabilities a system has to survive and accomplish other goals in its environment” (Vargo et al. 2008, S. 150).

Die Entwicklung und Aufrechterhaltung der Überlebensfähigkeit ist für ein Service-Ökosystem also von wesentlicher Bedeutung, weil ein Service-Ökosystem nicht automatisch überleben wird. Das Service-Ökosystem ist ein in seine Umgebung eingebettetes Service-System. Es ist gleichzeitig von dieser Umgebung abhängig und hat Einfluss auf diese Umgebung. Darüber hinaus werden das Netzwerk der Akteure und die sie leitenden institutionellen Arrangements fortlaufend reproduziert, und es ist dieser Prozess, der Stabilität und Wandel antreibt (Akaka et al. 2013).

Daher muss sich das System an Änderungen der Umgebung anpassen können; es braucht also eine Anpassungsfähigkeit, um zu überleben. Da ein Service-Ökosystem ohne weiteres Zutun ständig in Gefahr ist, seine Überlebensfähigkeit einzubüßen, müssen Agenten oder Akteure eingreifen, damit das System überlebt. Diese Akteure müssen wissen, ob sich das System anpassen kann oder nicht. Sie müssen die Anpassungsfähigkeit des Systems kennen, in dem sie tätig sind, und sie müssen wissen, wie sie diese Fähigkeit verbessern können. Das Konzept der Adaptiven Kapazität (adaptive capacity), das im Kontext des Klimawandels verwendet wird (Engle 2011; Lockwood et al. 2015), wird im vorliegenden Beitrag adaptiert, um die Überlebensfähigkeit von Service-Ökosystemen zu bewerten. Mit diesem Konzept wird die Anpassungsfähigkeit eines realen Service-Ökosystems bewertet.

Die Leitfrage in diesem Artikel ist, wie ein Service-Ökosystem seine Adaptive Kapazität bewerten und gestalten kann. Der nächste Abschn. 2 beschreibt die Konzeptualisierung eines Service-Ökosystems und seiner bestimmenden Elemente. Im anschließenden Abschn. 3 wird das Konzept der Adaptiven Kapazität vorgestellt und ein Bewertungsfragebogen entwickelt. In Abschn. 4 wird ein Service-Ökosystem vorgestellt und seine Adaptive Kapazität bewertet. Abschn. 5 diskutiert die Ergebnisse.

2 Service-Ökosysteme

Das Konzept des Ökosystems stammt aus der Biologie und geht auf Tansley (1935, S. 229) zurück, der ein Ökosystem als das biologische, das bedeutet lebende System mit seiner relevanten nicht-biologischen Umgebung zusammenfasste.

Seit etwa einem Vierteljahrhundert wird das Konzept des Ökosystems zunehmend auch im wirtschaftswissenschaftlichen Kontext verwendet, ohne dass eine enge Verbindung zur Systemtheorie oder zum Konzept des biologischen Ökosystems erkennbar ist. Die ursprüngliche Idee der Trennung von System und Umwelt, die für das Überleben des

Systems unerlässlich ist, wird nicht aufgegriffen. Stattdessen scheint der Begriff zunehmend dann verwendet zu werden, wenn ein System nicht mehr eindeutig identifizierbar ist oder nicht von seiner überlebensrelevanten Umgebung getrennt werden kann. Systemtheoretische Referenzen sind eher selten (Löbler 2016a; 2016b; 2017; 2018; 2019).

In den zwanziger Jahren des letzten Jahrhunderts hatten die Biowissenschaften große Mühe, ein adäquates Konzept und damit einen Begriff zu entwickeln (Jax 2006), mit dem die Forscher der ganzheitlichen, dynamischen, komplexen und voneinander abhängigen Natur lebender Systeme oder Organismen gerecht werden wollten. Eine ähnliche Entwicklung zeigt sich nun in den verschiedenen Managementdisziplinen und im Service-Management.

Die Informatiker Ruokolainen und Kutvonen (2012, S. 523) definieren beispielsweise ein offenes Service-Ökosystem als etwas, “[that] [c]omprises of a) entities acting in domain-specific roles (e. g. as providers and consumers of specific services), b) services available for enabling collaboration and co-creation in the ecosystem, and c) infrastructure for realizing service engineering, delivery and governance”.

Ein solches offenes Service-Ökosystem zeichnet sich insbesondere durch die Autonomie seiner Entitäten, die Entwicklung der verfügbaren Services und die Arten der Zusammenarbeit sowie die dynamische Einrichtung von Kooperationen aus (Ruokolainen und Kutvonen 2012). Auch hier wird versucht, das Phänomen der Komplexitätsdynamik und -unsicherheit sowie der Vernetzung in einem Konzept zu fassen.

Feltus et al. (2017, S. 17) definieren ein Business-Service-Ökosystem wie folgt: “Business Service Ecosystems (BSE) are types of enterprise networks that gather together to achieve a common systemic goal. These systems are, according to (Lusch and Nambisan 2015), relatively self-contained, self-adjusting systems of mostly loosely coupled social and economic (resource integrating) actors connected by shared institutional logics and mutual value creation through service exchange”. Hierbei stehen zunächst der Netzwerkaspekt und das gemeinsame Ziel im Vordergrund. Darüber hinaus handelt ein Business-Service-Ökosystem im Sinne eines Geschäftszwecks, der durch gesteuerte Geschäftseinheiten erreicht werden kann und soll (Feltus et al. 2017). Ein solches reguliertes System passt jedoch nicht zum Konzept eines Service-Ökosystems, wie es in der Service-dominant Logic verwendet wird, obwohl auf diese Definition verwiesen wird.

Die Service-dominant Logic definiert ein Service-Ökosystem wie folgt: “A service ecosystem is a relatively self-contained, self-adjusting system of resource-integrating actors that are connected by shared institutional arrangements and mutual value creation through service exchange” (Vargo und Lusch 2016, S. 10).

In diesem Sinne bestehen Service-Ökosysteme durch Service-Austausch, sind aber gleichzeitig nicht darauf beschränkt. Service-Austausch ist nur ein Bestandteil eines Service-Systems. Ferner benötigt das Service-System Ressourcen aus seiner Umgebung, die dann auch Teil des Service-Ökosystems werden. Es ist also ein System

ressourcenintegrierender Akteure, die durch den Austausch von Ressourcen mit der Umwelt verbunden sind. Das System ist nicht nur von seiner Umgebung abhängig, sondern die Umgebung wird auch vom System beeinflusst.

Da das System und seine Umgebung gleichzeitig existieren und voneinander abhängen, ist eine klare Unterscheidung zwischen beiden schwierig. Insbesondere sind die Grenzen des Systems zu seiner Umwelt unklar. Ebenso bleibt auch die Frage offen, wo das Ökosystem anfängt oder aufhört. In der biologischen Welt ist die Unterscheidung zwischen System und Umwelt einfacher, da zwischen Lebenden und Nichtlebenden unterschieden wird. Diese Unterscheidung wäre jedoch im Dienstleistungsbereich nicht sinnvoll, da Lebendes und Unbelebtes sowohl im System als auch in seiner Umwelt vorkommen.

Im Zentrum eines Service-Ökosystems steht, der Service-dominant Logic folgend, die Wert-Kokreation (Vargo und Lusch 2017, S. 49). Gleichzeitig ist dieser Wert auf der Systemebene mit der Überlebensfähigkeit des Systems identisch. "Viability [...] is a critical factor in a service-dominant logic view of value co-creation because, in this view, value is measured by a system's ability to survive and thrive in its surrounding environment" (Vargo et al. 2008).

Der Wert des Systems wird also durch seine Überlebensfähigkeit bestimmt. Die Überlebensfähigkeit ihrerseits hängt wiederum von der Anpassungsfähigkeit des Systems an seine Umgebung ab. Der Wert des Service-Ökosystems wird somit entscheidend von der Fähigkeit des Systems geprägt, sich an seine Umgebung anzupassen oder in einer (möglicherweise vom System beeinflussten) Umgebung zu überleben.

In der Service-dominant Logic wird Wert folgendermaßen definiert: "We define value simply in terms of an improvement in system well-being and we can measure value in terms of a system's adaptiveness or ability to fit in its environment" (Vargo et al. 2008, S. 149).

Sowohl die Überlebensfähigkeit wie auch das Wohlbefinden sind im Begriff „Wert“ integriert. Gleichzeitig repräsentieren Überlebensfähigkeit und Wohlbefinden zwei Ebenen von Wert. Das Wohlbefinden bezieht sich auf die Ebene eines oder mehrerer Akteure. "Value is benefit, increase in well-being of a particular actor" (Lusch und Vargo 2014, S. 57).

Im Gegensatz dazu bezieht sich Viabilität oder Überlebensfähigkeit auf das System. Während Wert auf der Ebene der Akteure (individuell) vor dem Hintergrund der Service-dominant Logic diskutiert wurde, ist die Erforschung des Wertes auf Systemebene weiterhin erforderlich. "We expect them [midrange theory, the author] to contribute to the discussion of value, especially as conceptualized in terms of change in the viability of a system" (Vargo und Lusch 2017, S. 56).

Daher wird nun das Konzept der Adaptiven Kapazität vorgestellt.

3 Adaptive Kapazität

“[...] [T]he basic role of adaptive capacity is generally accepted as a desirable property, or positive attribute of a system” (Engle 2011, S. 649). Deshalb ist das Konzept der Adaptiven Kapazität geeignet, die Viabilität bzw. “a system’s adaptiveness or ability to fit in its environment” (Vargo et al. 2008, S. 149) zu bewerten und zu messen. Das Konzept der Adaptiven Kapazität wurde ursprünglich als Metapher im strategischen Management vorgeschlagen (Chakravarthy 1982). Später wurde es als Konzept für die organisatorische Überlebensfähigkeit verwendet (Staber und Sydow 2002). Etwa zur gleichen Zeit wurde das Konzept in die Diskussion über den Klimawandel einbezogen, wobei eine „Anpassung“ definiert wird als “adjustment in natural or human systems in response to actual or expected climatic stimuli or their effects, which moderates harm or exploits beneficial opportunities” (Parry et al. 2007, S. 27). Eine allgemeinere Definition dieses Konzepts, die unabhängig vom Klimawandel verwendet werden kann, lautet: “Adaptive capacity is a latent property of an individual, community, or socioecological system, which is activated in response to a crisis or opportunity” (Lockwood et al. 2015, S. 36).

Diese Definition hat drei Vorteile für die weitere Verwendung: Erstens kann sie auf verschiedenen Ebenen verwendet werden, und zwar auf Individual- und System- oder Mikro-, Meso- und Makroebene, und zweitens kann sie für Service-Ökosysteme verwendet werden. Drittens macht es die Anpassungsfähigkeit unabhängig von einem spezifischen Systemziel. Eine hohe Adaptive Kapazität ermöglicht es dem Individuum, der Gemeinschaft oder dem System, auf eine Weise zu handeln, die mit größerer Wahrscheinlichkeit einen gewünschten Zustand beibehält oder eine gewünschte Transformation durchführt, wenn der Status Quo unerwünscht ist (Folke 2006).

Dies erlaubt nun, eine Definition der Adaptiven Kapazität für ein Service-Ökosystem vorzuschlagen: Die Anpassungsfähigkeit eines Service-Ökosystems ist eine latente Eigenschaft auf allen Ebenen des Systems, die als Reaktion auf eine Krise oder eine Chance aktiviert wird.

Ein weiterer Vorteil des Konzepts der Adaptiven Kapazität ist seine Operationalisierung. Nach einer Überprüfung verschiedener Methoden kommen Grothmann et al. (2013, S. 3369) zu folgendem Schluss: “After reviewing existing methodologies we identify the Adaptive Capacity Wheel (ACW) by Gupta et al. (2010), developed for assessing the adaptive capacity [...], as the most comprehensive and operationalized framework”. Das ACW beinhaltet zunächst die sechs Dimensionen Variety, Learning capacity, Room for change, Leadership, Resources and Fair Governance. Grothmann et al. (2013) fügten diesen Dimensionen noch „Adaptive Motivation“ und „Adaptive Überzeugung“ sowie „Technologie“ und „Infrastruktur“ hinzu. Einen Überblick über diese Literatur geben Gupta et al. (2010) und Grothmann et al. (2013), die auch verschiedene Ökosysteme bewerten. Basierend auf dieser Literatur wurden 13 Dimensionen mit 41 Items identi-

Tab. 1 Dimensionen der Anpassungsfähigkeit von Service-Ökosystemen

Elemente eines Service-Ökosystems	Dimensionen der Adaptiven Kapazität
Akteure	Menschliche Fähigkeiten und Kenntnisse Anpassungsmotivation Anpassungsglaube
Institutionelle Arrangements	Varietät Lernfähigkeit Raum für Veränderung Offene Führung Angemessenes politisches Umfeld Legitime Autorität
Ressourcen	Finanzielle Ressourcen Technologie Infrastruktur Natürliche Ressourcen

fiziert, anhand derer die Akteure die Adaptive Kapazität ihres Service-Ökosystems selbst bewerten können. Diese Dimensionen und Elemente sind in Anhang A aufgeführt. Wir folgen damit Gupta et al. (2010, S. 465), wenn sie sagen: “Developing a list of questions can help secure information regarding the criteria”.

Die 13 Dimensionen wurden auch mit den Bestandteilen eines Service-Ökosystems in Verbindung gebracht, wie es in Tab. 1 gezeigt wird. Für die Beurteilung der Adaptiven Kapazität ist diese Zuordnung nicht erforderlich. Sie ermöglicht jedoch ein besseres Verständnis der Verbindung zwischen einem Service-Ökosystem und der Adaptiven Kapazität.

3.1 Akteure

Ein Service-Ökosystem ist ein akteurzentriertes System (Lusch und Vargo 2014). Seine Merkmale sind die Dimensionen der Adaptiven Kapazität (Gupta et al. 2010; Engle 2011; Grothmann et al. 2013; Lockwood et al. 2015). Grothmann et al. (2013) weisen darauf hin, dass neben Wissen und Fähigkeiten auch die Motivation zu und der Glaube an Veränderung bzw. Anpassung Dimensionen der Adaptiven Kapazität darstellen. Motivation wird in der Service-Dominant Logic als treibende Kraft für den Prozess der Ressourcenintegration gesehen (Findsrud et al. 2018). “Adaptation belief refers to an ‘I/we can successfully adapt to [...] change’-conviction” (Grothmann et al. 2013). Überzeugungen können beurteilt werden, indem die Beteiligten gefragt werden, ob sie glauben, sich erfolgreich an Veränderungen anpassen zu können

(Kontrollüberzeugungen), oder indem die Beteiligten gefragt werden, ob sie glauben, dass Anpassungsmaßnahmen wirksam (Outcome-Efficiency-Ansatz) und machbar sind (Selbstwirksamkeitsüberzeugungen) (Grothmann et al. 2013). Grothmann et al. (2013) folgend wurden die Fähigkeiten und Kenntnisse der Akteure mit sieben, die Anpassungsmotivation mit einem und der Anpassungsglaube mit drei Items erfasst (Anhang A).

3.2 Institutionelle Arrangements

Die folgenden sechs Dimensionen der Adaptiven Kapazität sind den institutionellen Arrangements zugeordnet. Dazu gehören Varietät, Lernfähigkeit des Systems, Raum für Veränderung, offene Führung, angemessenes politisches Umfeld und legitime Autorität.

3.2.1 Varietät

Viele komplexe Formen der Zusammenarbeit können oft nur durch die Kombination verschiedener Perspektiven ausgeübt werden. In komplexen Situationen sind nicht nur unterschiedliche Perspektiven erforderlich, sondern es spielen auch unterschiedliche Interessen eine Rolle. Darüber hinaus zeichnet sich die Umwelt auch durch eine Varietät aus, die das System zu verarbeiten in der Lage sein muss. Nach dem aus der Kybernetik bekannten Gesetz der notwendigen Vielfalt (“Law of requisite variety”) (Ashby 1957; 1958) kann der Verschiedenartigkeit der Umgebung nur durch eine hinreichende Varietät des Systems begegnet werden. Nach diesem Gesetz muss die Vielfalt innerhalb des Ökosystems mindestens so groß sein wie die Vielfalt der Umwelt (Ashby 1958).

Varietät stellt etablierte Ansätze und Praktiken im Management wie Klarheit, Rationalität, Reduktionismus, „ergebnisorientiertes Management“ (Pollitt und Bouckaert 2005), Effizienz und einfache Lösungen (Weick und Sutcliffe 2007) infrage.

Allerdings kann Varietät auch das Handeln lähmen oder einen Konsens unterwandern. Vielfalt erfordert, dass ein Ökosystem die Zukunft antizipiert und für unerwartete Auswirkungen auf die relevanten Faktoren eine Reihe von proaktiven Strategien, Maßnahmen und Instrumenten vorsieht. Vielfalt bedeutet auch, „Lock-in-Effekte“ zu begrenzen, die die zukünftige Anpassungsfähigkeit einschränken (Nooteboom 2006). Vielfalt unterstützt Diversität, das Verständnis von und für Komplikationen, die Schaffung einer angemessenen Redundanz und den Widerstand gegen die Tendenz zu Vereinfachung und Reduktion. Nach Gupta et al. (2010) wird Varietät in ein System integriert, wenn es a) eine Vielzahl von Problembereichen und Lösungen zulässt, b) eine Vielzahl von Akteuren (Multi-Actor), Handlungsebenen (Multi-Level) und Interessengruppen (Multi-Sector) während des Lösungsformulierungsprozesses zulässt, c) die Vielfalt zur Umsetzung maßgeschneiderter Strategien fordert und d) kurzfristige Redundanzen die Förderung der besten

langfristigen Lösungen erlaubt. Entsprechend der Angaben von Grothmann et al. (2013) wurde im vorliegenden Beitrag die Varietät anhand von drei Items bewertet (Anhang A).

3.2.2 Lernfähigkeit

Die Lernfähigkeit eines Systems umfasst menschliches Lernen, soziales Lernen sowie Experimentierfähigkeit (Gupta et al. 2010). Es ist jedoch nicht dasselbe wie die Fähigkeiten und das Wissen der Akteure. Es ist die Dynamik, die Fähigkeiten und Wissen ermöglicht. Es ist eine eingebettete Kapazität des Systems, nicht der einzelnen Akteure. Es ist ein Systemmerkmal, das es den Akteuren ermöglicht, Können und Wissen zu erwerben und zu entwickeln. Lernfähigkeit fördert das Vertrauen zwischen den Akteuren und ermutigt sie zum Lernen (Gupta et al. 2010).

Die Lernfähigkeit ermöglicht es den Akteuren, sozial eingebettete Ideologien, Rahmenbedingungen, Annahmen, Behauptungen, Rollen, Regeln und Verfahren, die die Problemlösung dominieren, infrage zu stellen. Dies beinhaltet verbesserte Routinen und das Hinterfragen von Normen und Annahmen. Die Neugestaltung von Ökosystemen erfordert oft das „Verlernen“ vergangener Einsichten, Routinen, Ängste und Reflexe. Insgesamt wurde diese Art der Lernfähigkeit mit vier Items erfasst (Anhang A).

3.2.3 Raum für Veränderung

Eine der sechs Dimensionen der Adaptiven Kapazität ist die Fähigkeit des Systems, es den Akteuren zu ermöglichen, autonom auf Umweltveränderungen zu reagieren. Zu diesem Zweck müssen die Akteure in der Lage sein, mögliche zukünftige Ereignisse zu antizipieren und Präventionsmaßnahmen gegen größere Bedrohungen zu planen und die erforderlichen Informationen und Ressourcen bereitzustellen (Polisky et al. 2007). Darüber hinaus sollte das Ökosystem die unabhängige Fähigkeit zum Improvisieren unterstützen (Pelling und High 2005). Ein Ökosystem muss den Akteuren die Möglichkeit geben, Chancen zu ergreifen, wenn sie auftauchen. Dies ist besonders wichtig für die unteren Ebenen in Hierarchien, wenn Krisen oder krisenähnliche Situationen auftreten. Studien zeigen, dass Sofortmaßnahmen zunächst von den „Opfern“ und nicht von den Hilfsorganisationen oder der Verwaltung eingeleitet werden (Tierney et al. 2006). Adaptive Systeme stärken diese Selbsthilfefunktion, indem sie das Experimentieren mit und das Reagieren auf alltägliche Eventualitäten, Zusammenbrüche und Gelegenheiten fördern (Orlikowski 1996). Gleichzeitig können in einem komplexen Kontext mit mehreren Akteuren, mehreren Ebenen, mehreren Sektoren und mehreren Domänen kurze Rückkopplungsschleifen zwischen allen voneinander abhängigen Einheiten die Zusammenarbeit erschweren. Die Beurteilung des Raums für autonomen Wandel beinhaltet das Verständnis, ob ein Ökosystem sicherstellt, dass die Akteure a) kontinuierlichen Zugang zu Informationen haben, b) planmäßig handeln können und c) improvisieren können (Gupta et al. 2010).

Nach Grothmann et al. (2013) ist Raum für Veränderung gegeben, wenn der Zugang zu relevanten Informationen gesichert ist und Frühwarnsysteme für die Akteure

bestehen, die die Handlungsfähigkeit des Einzelnen durch die Bereitstellung von Aktionsplänen und Skripten insbesondere im Krisenfall unterstützen. Das System unterstützt die Fähigkeit des Einzelnen, sich zu organisieren und Innovationen zu entwickeln. Raum für autonome Veränderung wurde durch vier Items erfasst (Anhang A).

3.2.4 Offene Führung

Die nächste Dimension betrifft die Führung innerhalb eines Service-Ökosystems. Diese Art der Anpassungsfähigkeit ist in das System eingebettet und nicht die Fähigkeit eines Akteurs. Angemessene Führung fördert den Wandel, indem sie Orientierung und Motivation für Veränderungen bietet. Die Managementliteratur unterscheidet zwischen autonomen (Wallis und Dollery 1997), unternehmerischen (Andersson und Mol 2002), reformistischen (Goldfinch und Hart 2003) und institutionellen (DiMaggio 1988) sowie politischen Unternehmern (Kingdon 2014). Führung als Anpassungsfähigkeit kann manchmal mit Vielfalt in Konflikt stehen, aber angemessene Führung bietet Raum für Vielfalt (Gupta et al. 2010), wie im Zusammenhang mit Vielfalt diskutiert wird. Die folgenden Kriterien stehen für die Adaptive Kapazität im Vordergrund: a) Raum für Visionen, b) beispielhafte unternehmerische Elemente der Führung, einschließlich einseitiger und gerichteter Führung; Konzeption von Ansätzen für offene Märkte und c) kooperative Führung, auch als instrumentelle Führung bezeichnet (Gupta et al. 2010). Dies bedeutet laut Grothmann et al. (2013) insbesondere Raum für eine langfristige Vision und reformierende Führung, Raum für beispielhafte Führung und Raum für Führungskräfte, die die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteuren fördern. Diese Art von Führung wurde durch vier Items erfasst (Anhang A).

3.2.5 Angemessenes politisches Umfeld

Die Literatur zur Adaptiven Kapazität berücksichtigt eine Reihe von unterstützenden Elementen in der Systemumgebung. In diesem Zusammenhang spielt insbesondere die Politik, die das Service-Ökosystem betrifft, eine Rolle. Zunächst stellt sich die Frage, ob sich Politiken und politische Regeln auf rechtlicher und legitimer Basis herausgebildet haben, aber auch, ob sie von den relevanten Gesellschaftsmitgliedern als angemessen akzeptiert werden. Relevante Mitglieder der Gesellschaft sind vor allem diejenigen, die von den relevanten Richtlinien oder Vorschriften betroffen sind. Dieses Kriterium wird unter dem Begriff Legitimität zusammengefasst (Gupta et al. 2010; Grothmann et al. 2013).

Ein weiteres Kriterium ist die Gerechtigkeit, die sich sowohl auf den politischen Prozess als auch auf das politische Ergebnis bezieht. Dies wird in der Literatur zur Adaptiven Kapazität als Fairness bezeichnet (Gupta et al. 2010; Engle 2011; Grothmann et al. 2013).

Ein drittes Kriterium ist die Reaktionsfähigkeit, die sich zum einen durch Transparenz und zum anderen dadurch auszeichnet, dass Politiker auf unterschiedliche Stimmen der Gesellschaft reagieren können (Biermann 2007). Schließlich wird in diesem Bereich die

Verantwortung genannt, die die Politik gegenüber den verschiedenen Interessengruppen zu tragen hat (Botchway 2001).

Die relevanten Fragen (Anhang A) zur Beurteilung eines angemessenen politischen Umfelds sind (Grothmann et al. 2013):

1. Gibt es eine angemessene politische Unterstützung für das Service-Ökosystem?
2. Sind die politischen Bedingungen, unter denen das Service-Ökosystem funktioniert, fair?
3. Ist die Politik in der Lage, auf Fragen des Service-Ökosystems zu reagieren?
4. Bieten institutionelle Regeln Verfahren zur Rechenschaftspflicht?

Ob allerdings die Politik wirklich in der Lage ist, zu reagieren oder nicht, oder ob sie aus anderen Gründen nicht reagiert, kann von den Mitgliedern des Service-Ökosystems nicht wirklich beantwortet werden, so dass wir dieses Kriterium nicht in den Fragebogen aufgenommen haben.

3.2.6 Legitime Autorität

Ein weiteres Anliegen der Adaptiven Kapazität ist die Frage, ob Autorität außerhalb und innerhalb des Ökosystems legitim und institutionalisiert ist (Biermann 2007). Legitime Formen der Macht sind beispielsweise wichtig für die gewünschte Veränderung, während illegitime Formen die gewünschte und fruchtbare Veränderung verhindern können. Darüber hinaus begleiten institutionelle Regeln Veränderungsaktivitäten und sollten daher notwendige Veränderungen unterstützen. Gupta et al. (2010) sowie Grothmann et al. (2013) bezeichnen Autorität in diesem Sinne als eine wichtige Dimension der Adaptiven Kapazität.

Die relevanten Fragen (Anhang A) zur Beurteilung einer legitimen Autorität sind (Grothmann et al. 2013):

1. Stellt Ihre Organisation akzeptierte und legitimierte Machtformen bereit?
2. Sind die institutionellen Regeln ein harmonisches Ganzes?

3.3 Ressourcen

Ein Service-Ökosystem kann ohne Ressourcen und deren Integration nicht überleben (Vargo und Lusch 2004a; 2004b; 2008; 2011; 2016; Berghman et al. 2006; Golfetto und Gibbert 2006; Ngo und O’Cass 2009). Lusch und Vargo (2014) beschreiben den Prozess der Ressourcenintegration in drei Schritten:

1. Alle sozialen und ökonomischen Akteure integrieren Ressourcen.
2. Ressourcenintegration hat die Kreation von Ressourcen zum Ergebnis.

3. Wenn neue Ressourcen kreiert werden, werden diese mit anderen Ressourcen in den Prozess der Ressourcenintegration integriert und die Ressourcenkreation beginnt erneut.

Man muss jedoch hinzufügen, dass der Prozess der Ressourcenintegration nicht nur neue Ressourcen schafft, sondern manchmal auch Abfall (Löbler 2017; 2018; 2019).

Unabhängig von der Konzeptualisierung des Ressourcenintegrationsprozesses innerhalb der Service-dominant Logic (Peters et al. 2014) haben alle diese Konzeptualisierungen gemeinsam, dass Ressourcen an sich nicht existieren, sondern erst dann zu Ressourcen werden, wenn sie als solche integriert werden (Löbler 2018). Zimmermann (1951) lehnt die Annahme ab, dass Ressourcen verfügbar sind (Bradley 2004). Ressourcen sind keine bekannten Dinge, sondern sie werden zu Ressourcen, wenn Menschen sie nutzen und/oder ausnutzen. Menschen wandeln das, was gegeben wird, in Ressourcen um (Zimmermann 1951). Was heute eine Ressource sein kann, kann morgen keine Ressource mehr sein und umgekehrt (Zimmermann 1951). Was auch immer man sich vorstellt, es ist so lange keine Ressource, bis es in eine Service-Aktivität integriert wird. Davor ist es bestenfalls eine Quelle von Ressourcen.

Beispielsweise wird ein Auto erst eine Ressource, wenn es zum Fahren verwendet wird. Vorher und nachher ist es lediglich eine potenzielle Ressource bzw. Quelle für eine Ressource, die aktualisiert werden muss, um eine Ressource zu sein (Zimmermann 1951). Diese Aktualisierung hängt vom Wissen und Verstehen ab, wie man Dinge als Ressourcen verwendet. „Wissen ist wirklich die Mutter aller Ressourcen“, fasst Zimmermann (1951, S. 10) treffend zusammen. Obwohl die Relativitätstheorie seit mehr als 100 Jahren verfügbar ist, wurde sie nicht in eine Aktivität integriert und war daher keine Ressource. Dagegen wird die Relativitätstheorie heute als Ressource zur Feinabstimmung der Steuerung von GPS verwendet (Ashby 2002).

Fähigkeiten und Kenntnisse (Vargo und Lusch 2004a; 2016; 2017) sind erforderlich, um Mineralöl, Erdgas und andere nützliche Dinge zu fördern. Fähigkeiten und Kenntnisse sind auch erforderlich, um Abfälle zu recyceln. Kompetenzen und Wissen sind erforderlich, um die unterschiedlichsten Dinge in Ressourcen umzuwandeln. Diese unterschiedlichen Dinge können Material, Information, Infrastruktur, Technologie, natürliche Prozesse oder sogar Praktiken sein (Löbler und Lusch 2014; Löbler 2018). In der Natur gab es bereits Ebbe und Flut, bevor Menschen diesen Planeten jemals bewohnten. Es bedurfte jedoch Innovation, Fachwissen und Know-how, um diesen natürlichen Prozess zur Energieerzeugung zu nutzen. So kann eine Vielzahl von Beispielen gefunden werden, in denen vorhandene Ressourcen hergestellt wurden. Menschen erschaffen jedoch auch Dinge, damit diese als Ressourcen verwendet werden können.

Dazu gehören insbesondere Technologien. Feldmans und Orlikowskis (2011) Konzept der Technologie wird von Akaka und Vargo (2014, S. 377) erweitert, und Technologie wird als Kombination von Praktiken und Prozessen verstanden, die einen menschlichen

Zweck erfüllen. Technologie umfasst also nicht nur materielle Artefakte, sondern auch menschliche Praktiken, Symbole und Prozesse (Löbler 2016a; 2018; 2019).

Zwei weitere wichtige Ressourcenquellen sind Natur und Infrastruktur. Dabei wird die Natur als Quelle von Service-Ressourcen von Löbler (2017; 2018) ausführlich diskutiert. Er argumentiert, dass ohne das, was umgangssprachlich als „natürliche Ressourcen“ bezeichnet wird, keine materiellen oder immateriellen Artefakte entstehen können. Vereinfacht ist seine Position: Die Erde kann ohne den Menschen existieren, aber der Mensch kann nicht ohne die Erde existieren. Dies macht die Natur zu einer lebenswichtigen Ressource für Service-Ökosysteme.

Aber auch die Infrastruktur wird als Artefakt von Menschen geschaffen. In der Informatik wird die Idee, dass Infrastruktur ein Service ist, im Zusammenhang mit der Beschreibung von „Clouds“ diskutiert (Amies et al. 2012). Jochimsen (1966, S. 100) definiert „Infrastruktur“ als die „Summe der materiellen, institutionellen und persönlichen Grundlagen einer Volkswirtschaft“, die dazu beiträgt, die Aneignung von Faktorenkompensation mit einer vernünftigen Verteilung von Ressourcen zu verwirklichen. In dieser Definition gehören die Institutionen und institutionellen Arrangements zur Infrastruktur: Neuere Definitionen beschränken sich bei der Definition der Infrastruktur auf den materiellen Aspekt (Weisdorf 2007; American Society of Civil Engineers 2009). In jedem Fall benötigt ein Service-Ökosystem eine Infrastruktur, die es als Ressourcen nutzen kann.

Schließlich haben wir zwischen natürlichen (drei Items) und finanziellen Ressourcen (ein Item) sowie Technologie (drei Items) und Infrastruktur (drei Items) als Ressourcenquellen unterschieden (Anhang A).

4 Das Service-Ökosystem Forikolo

Das im Folgenden beschriebene und analysierte Service-Ökosystem ist der Verein Forikolo. Der Forikolo e. V. ist eine nicht-politische, nicht-konfessionell gebundene und nicht auf Gewinnerzielung orientierte Organisation. Er ist in seiner Gesamtheit daraufhin ausgerichtet, die Not von Kindern und Jugendlichen in Sierra Leone zu lindern. Dies schließt auch die Unterstützung der Eltern dieser Kinder und Jugendlichen ein, die auf dem Konzept der Hilfe zur Selbsthilfe ausgerichtet ist. Das Bestreben des Forikolo e. V. ist es, durch eine nachhaltige Förderung des (Aus-)Bildungs-, Erziehungs-, Gesundheits- sowie des landwirtschaftlichen Bereiches die Not der Menschen in Sierra Leone zu bekämpfen.

Die Zusammenarbeit des 1. Vorsitzenden des Forikolo e. V. (Stefan Klenk) mit Partnern in Sierra Leone kam im Mai des Jahres 2002 durch einen Studienaufenthalt zur Untersuchung der Situation der Kinder und Jugendlichen nach dem Rebellenkrieg in Sierra Leone zustande. Die Studie, deren Ergebnisse in Form einer Masterarbeit an

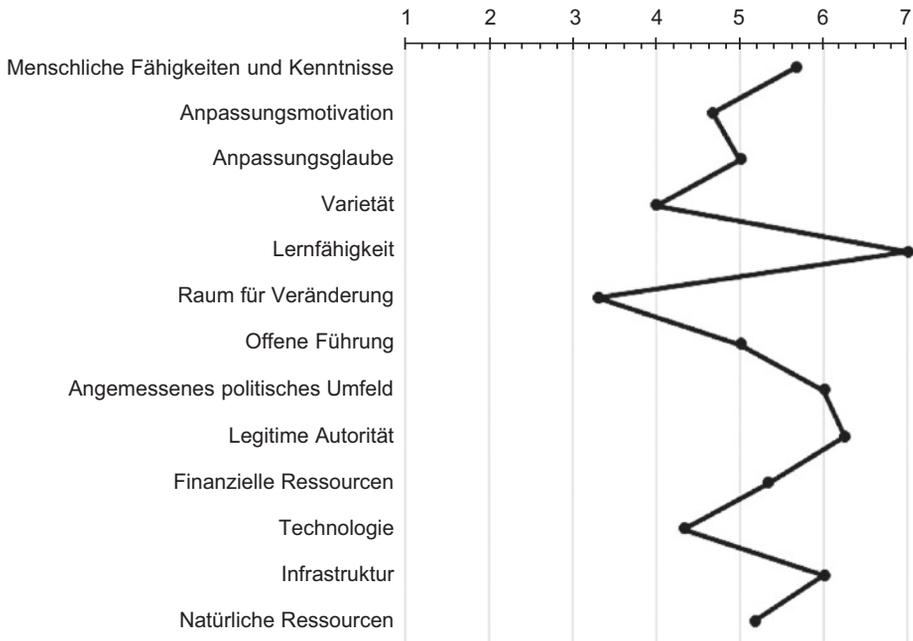


Abb. 1 Adaptive Kapazität von Forikolo

der Universität Leipzig vorliegen, zeigt die Notlage der Kinder und Jugendlichen in Sierra Leone deutlich auf. Als ein bemerkenswertes Resultat ist zu beobachten, dass nahezu alle Kinder aus Forikolo in die Schule gehen möchten, dies aber aufgrund einer unzureichenden Schulinfrastruktur oder fehlender finanzieller Mittel oft nicht möglich ist. Aus diesem Grund will der Forikolo e. V. dazu beitragen, den Kindern in Sierra Leone den Zugang zu kindgerechter Bildung und Bildungseinrichtungen zu ermöglichen (Forikolo e. V. 2019).

Die Adaptive Kapazität von Forikolo ist in Abb. 1 dargestellt. Die jeweiligen Werte der einzelnen Dimensionen ergeben sich dabei als Mittelwerte der einzelnen Ausprägungen der zur jeweiligen Dimension gehörenden Items des Fragebogens.

Die stärkste Adaptive Kapazität zeigt Forikolo im Bereich der legitimen Autorität. Das bedeutet, dass die Autoritätsverteilung im System jedenfalls in der Selbsteinschätzung angemessen und gut verteilt ist. Der schwächste Bereich für Forikolo ist der Bereich des angemessenen politischen Umfeldes. Hier erlebt Forikolo nach eigenen Aussagen wenig politische Unterstützung. Die detaillierten Ausprägungen der einzelnen Bereiche und der 41 Items sind in Anhang B zu finden.

5 Diskussion

Service-Ökosysteme sind in ihre Umgebung eingebettet. Ihr Überleben hängt daher davon ab, wie sie sich an diese Umgebung anpassen können, um überlebensfähig zu bleiben.

Um überlebensfähig zu bleiben, benötigen diese Systeme eine Anpassungsfähigkeit. Um diese Anpassungsfähigkeit zu bewerten, zu verwalten oder zu arrangieren, wurde das Konzept der Adaptiven Kapazität, wie es für ökologische Ökosysteme verwendet wird, adaptiert.

Das Konzept der Adaptiven Kapazität, wie es in der ökologischen Literatur verwendet wird, unterteilt die gesamte Anpassungsfähigkeit in mehrere Dimensionen. Das an Service-Ökosysteme angepasste Konzept der Adaptiven Kapazität umfasst 13 verschiedene Dimensionen. Diese 13 Dimensionen werden mit insgesamt 41 Items erfasst. Die Bewertung wurde in Form einer Selbsteinschätzung durchgeführt. Der verwendete Fragebogen kann jedoch auch für externe oder Expertenbewertungen verwendet werden.

Es ist somit die erste systematische Bewertung, die verfügbar ist, um die Anpassungsfähigkeit von Service-Ökosystemen zu bewerten, sie zu vergleichen und Konsequenzen für die Akteure abzuleiten. Die Service-dominant Logic besagt, dass die "value co-creation" für Service-Ökosysteme darin besteht, ihre Überlebensfähigkeit durch Stärkung ihrer Anpassungsfähigkeit zu verbessern. Mit dem hier bereitgestellten Tool kann diese Kapazität nun beurteilt und verbessert werden.

Das Konzept der Anpassungsfähigkeit mit seinen 41 Elementen gibt den Akteuren auch Hinweise, wie sie ihr Service-Ökosystem so gestalten können, dass eine hohe Anpassungsfähigkeit erreicht wird und sie somit überlebensfähig bleiben.

Weitere Forschung wird zeigen, ob das hier verwendete Konzept möglicherweise an bestimmte Umstände angepasst oder erweitert werden muss. Darüber hinaus muss nachgewiesen werden, ob eine höhere Anpassungsfähigkeit tatsächlich eine bessere Überlebensfähigkeit für Service-Ökosysteme bedeutet.

Anhang

Fragebogen zur Adaptiven Kapazität

		Trifft über- haupt nicht zu (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Trifft voll und ganz zu (7)
1-1 AHR	Haben Ihre Mitstreiter angemessene Informationen und Fähigkeiten für ihre Arbeit?							
1-2 AHR	Haben Ihre Mitstreiter angemessenes Wissen über mögliche Gefahren?							
1-3 AHR	Haben Ihre Mitstreiter angemessenes Wissen darüber, wie man sich auf die Ungewissheit vorbereitet?							
1-4 AHR	Haben Ihre Mitstreiter angemessenes Wissen darüber, wie man mit der Ungewissheit umgeht?							
1-5 AHR	Haben Ihre Mitstreiter angemessenes Wissen darüber, wie man sich von negativen Erfahrungen erholt?							
1-6 AHR	Haben Ihre Mitstreiter angemessenes Wissen über formale Institutionen wie rechtliche Rahmenbedingungen und spezifische Gesetze?							
1-7 AHR	Haben Ihre Mitstreiter angemessenes Wissen über zugrunde liegende informelle Werte, Normen und Überzeugungen verschiedener Akteure?							
2-1 AAM	Hat die Anpassung Ihrer Organisation an Umfeld-Veränderungen derzeit eine hohe Bedeutung?							
3-1 AAG invers	Bestehen relevante Hindernisse für die Umsetzung der Anpassungsmaßnahmen?							
3-2 AAG	Bestehen möglichen Synergien zu anderen nützlichen Maßnahmen?							
3-3 AAG	Vor dem Hintergrund der von Ihnen eingeschätzten Hindernisse und potenziellen Synergien bewerten Sie die Maßnahmen zur Anpassung an Umfeld-Veränderungen als sehr realistisch?							

(Fortsetzung)

		Trifft über- haupt nicht zu (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Trifft voll und ganz zu (7)
4-1 IARV	Empfinden Sie genügend Raum für unterschiedliche Sichtweisen, Meinungen und Problemdefinitionen?							
4-2 IARV	Haben Sie genügend Möglichkeiten für die Einbeziehung verschiedener Akteure, Betrachtungsebenen und Sektoren in die Managementprozesse?							
4-3 IARV	Haben Sie ein breites Spektrum verschiedener strategischer Optionen für ihr Handeln zur Verfügung?							
5-1 IALF	Haben Sie Strukturen und Praktiken, die den gegenseitigen Respekt und das Vertrauen fördern?							
5-2 IALF	Besitzen Sie die Fähigkeit aus gemachten Erfahrungen zu lernen, um damit die Strukturen und Praktiken zu verbessern?							
5-3 IALF	Stehen Ihnen Indizien zur Verfügung, die die Veränderung der Grundannahmen der Strukturen und Praktiken zeigen?							
5-4 IALF	Sind Maßnahmen zum überwachen und bewerten des Umfeldes vorhanden?							
6-1 IARV	Ist der Zugang zu relevanten Informationen gesichert?							
6-2 IARV	Wird die Handlungsfähigkeit von Einzelpersonen durch Bereitstellung von Aktionsplänen und -skripten unterstützt?							
6-3 IARV	Wird die Handlungsfähigkeit von Einzelpersonen durch Bereitstellung von Aktionsplänen und -skripten im Falle von Krisen, unterstützt?							
6-4 IARV	Wird die Fähigkeit von Einzelpersonen, sich selbst zu organisieren und Innovationen zu entwickeln, unterstützt?							

(Fortsetzung)

		Trifft über- haupt nicht zu (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Trifft voll und ganz zu (7)
7-1 IAOF	Haben Sie Raum für langfristige Visionen?							
7-2 IAOF	Haben Sie Raum für innovative Führung?							
7-3 IAOF	Gibt es Raum für beispielhafte, vorbildliche Führung?							
7-4 IAOF	Gibt es Raum für Führungspersonen, die Kooperation zwischen verschiedenen Akteuren fördern?							
8-1 IAAPU	Gibt es für Ihre Arbeit angemessene politische Unterstützung?							
8-2 IAAPU	Sind die politischen Rahmenbedingungen, in denen Sie arbeiten, fair?							
8-3 IAAPU	Sieht Ihre Arbeit Rechenschaftsberichte vor?							
9-1 IALA	Werden akzeptierte oder legitime Machtformen bereitgestellt?							
9-2 IALA	Sind die institutionellen Regeln ein harmonisches Ganzes?							
10-1 TE	Ist die Technologie für die angemessene Erledigung ihrer Arbeit vorhanden?							
10-2 TE	Können alle Akteure mit dieser Technologie angemessen umgehen?							

(Fortsetzung)

		Trifft über- haupt nicht zu (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Trifft voll und ganz zu (7)
10-3 TE	Gehen Sie davon aus, dass die benötigte Technologie angemessen weiterentwickelt wird?							
11-1 IS	Ist die Infrastruktur für die angemessene Erledigung Ihrer Arbeit vorhanden?							
11-2 IS	Können alle Akteure mit dieser Infrastruktur angemessen umgehen?							
11-3 IS	Gehen Sie davon aus, dass die benötigte Infrastruktur angemessen weiterentwickelt wird?							
12-1 RF	Sind finanzielle Mittel angemessen verfügbar?							
13-1 RN	Sind natürliche Ressourcen in angemessenem Maße vorhanden?							
13-2 RN invers	Wird durch die Nutzung natürlicher Ressourcen das natürliche Umfeld übermäßig belastet?							
13-3 RN invers	Wird das natürliche Umfeld durch Ihre Arbeit übermäßig belastet?							

AHR: Akteur: Human Resources; AAM: Akteur: Anpassungsmotivation; AAG: Akteur: Anpassungsglaube; IAV: Institutionelle Arrangements: Varietät; IALF: Institutionelle Arrangements: Lernfähigkeit; IARV: Institutionelle Arrangements: Raum für Veränderung; IAOF: Institutionelle Arrangements: Offene Führung; IAAPU: Institutionelle Arrangements: Angemessenes politisches Umfeld; IALA: Institutionelle Arrangements: Legitime Autorität; TE: Technologie; IS: Infrastruktur; RF: Resources: Finanziell; RN: Resources: Natürlich

Fragebogen zur Adaptiven Kapazität (Forikolo)

		Trifft über- haupt nicht zu (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Trifft voll und ganz zu (7)
1-1 AHR	Haben Ihre Mitstreiter angemessene Informationen und Fähigkeiten für ihre Arbeit?				X			
1-2 AHR	Haben Ihre Mitstreiter angemessenes Wissen über mögliche Gefahren?						X	
1-3 AHR	Haben Ihre Mitstreiter angemessenes Wissen darüber, wie man sich auf die Ungewissheit vorbereitet?						X	
1-4 AHR	Haben Ihre Mitstreiter angemessenes Wissen darüber, wie man mit der Ungewissheit umgeht?			X				
1-5 AHR	Haben Ihre Mitstreiter angemessenes Wissen darüber, wie man sich von negativen Erfahrungen erholt?						X	
1-6 AHR	Haben Ihre Mitstreiter angemessenes Wissen über formale Institutionen wie rechtliche Rahmenbedingungen und spezifische Gesetze?					X		
1-7 AHR	Haben Ihre Mitstreiter angemessenes Wissen über zugrunde liegende informelle Werte, Normen und Überzeugungen verschiedener Akteure?					X		
2-1 AAM	Hat die Anpassung Ihrer Organisation an Umfeld-Veränderungen derzeit eine hohe Bedeutung?						X	
3-1 AAG invers	Bestehen relevante Hindernisse für die Umsetzung der Anpassungsmaßnahmen?						X	
3-2 AAG	Bestehen möglichen Synergien zu anderen nützlichen Maßnahmen?					X		
3-3 AAG	Vor dem Hintergrund der von Ihnen eingeschätzten Hindernisse und potenziellen Synergien bewerten Sie die Maßnahmen zur Anpassung an Umfeld-Veränderungen als sehr realistisch?						X	

(Fortsetzung)

		Trifft über- haupt nicht zu (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Trifft voll und ganz zu (7)
4-1 IARV	Empfinden Sie genügend Raum für unterschiedliche Sichtweisen, Meinungen und Problemdefinitionen?						X	
4-2 IARV	Haben Sie genügend Möglichkeiten für die Einbeziehung verschiedener Akteure, Betrachtungsebenen und Sektoren in die Managementprozesse?			X				
4-3 IARV	Haben Sie ein breites Spektrum verschiedener strategischer Optionen für ihr Handeln zur Verfügung?						X	
5-1 IALF	Haben Sie Strukturen und Praktiken, die den gegenseitigen Respekt und das Vertrauen fördern?							X
5-2 IALF	Besitzen Sie die Fähigkeit aus gemachten Erfahrungen zu lernen, um damit die Strukturen und Praktiken zu verbessern?						X	
5-3 IALF	Stehen Ihnen Indizien zur Verfügung, die die Veränderung der Grundannahmen der Strukturen und Praktiken zeigen?						X	
5-4 IALF	Sind Maßnahmen zum überwachen und bewerten des Umfeldes vorhanden?						X	
6-1 IARV	Ist der Zugang zu relevanten Informationen gesichert?						X	
6-2 IARV	Wird die Handlungsfähigkeit von Einzelpersonen durch Bereitstellung von Aktionsplänen und -skripten unterstützt?						X	
6-3 IARV	Wird die Handlungsfähigkeit von Einzelpersonen durch Bereitstellung von Aktionsplänen und -skripten im Falle von Krisen, unterstützt?						X	
6-4 IARV	Wird die Fähigkeit von Einzelpersonen, sich selbst zu organisieren und Innovationen zu entwickeln, unterstützt?						X	

(Fortsetzung)

		Trifft über- haupt nicht zu (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Trifft voll und ganz zu (7)
7-1 IAOF	Haben Sie Raum für langfristige Visionen?							X
7-2 IAOF	Haben Sie Raum für innovative Führung?		X					
7-3 IAOF	Gibt es Raum für beispielhafte, vorbildliche Führung?			X				
7-4 IAOF	Gibt es Raum für Führungspersonen, die Kooperation zwischen ver- schiedenen Akteuren fördern?				X			
8-1 IAAPU	Gibt es für Ihre Arbeit angemessene politische Unterstützung?	X						
8-2 IAAPU	Sind die politischen Rahmenbedingungen, in denen Sie arbeiten, fair?		X					
8-3 IAAPU	Sieht Ihre Arbeit Rechenschaftsberichte vor?							X
9-1 IALA	Werden akzeptierte oder legitime Machtformen bereitgestellt?							X
9-2 IALA	Sind die institutionellen Regeln ein harmonisches Ganzes?							X
10-1 TE	Ist die Technologie für die angemessene Erledigung ihrer Arbeit vor- handen?						X	
10-2 TE	Können alle Akteure mit dieser Technologie angemessen umgehen?				X			

(Fortsetzung)

		Trifft über- haupt nicht zu (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Trifft voll und ganz zu (7)
10-3 TE	Gehen Sie davon aus, dass die benötigte Technologie angemessen weiterentwickelt wird?					X		
11-1 IS	Ist die Infrastruktur für die angemessene Erledigung Ihrer Arbeit vorhanden?					X		
11-2 IS	Können alle Akteure mit dieser Infrastruktur angemessen umgehen?			X				
11-3 IS	Gehen Sie davon aus, dass die benötigte Infrastruktur angemessen weiterentwickelt wird?					X		
12-1 RF	Sind finanzielle Mittel angemessen verfügbar?				X			
13-1 RN	Sind natürliche Ressourcen in angemessenem Maße vorhanden?							X
13-2 RN invers	Wird durch die Nutzung natürlicher Ressourcen das natürliche Umfeld übermäßig belastet?			X				
13-3 RN invers	Wird das natürliche Umfeld durch Ihre Arbeit übermäßig belastet?			X				

AHR: Akteur: Human Resources; AAM: Akteur: Anpassungsmotivation; AAG: Akteur: Anpassungsglaube; IAV: Institutionelle Arrangements: Varietät; IALF: Institutionelle Arrangements: Lernfähigkeit; IARV: Institutionelle Arrangements: Raum für Veränderung; IAOF: Institutionelle Arrangements: Offene Führung; IAAPU: Institutionelle Arrangements: Angemessenes politisches Umfeld; IALA: Institutionelle Arrangements: Legitime Autorität; TE: Technologie; IS: Infrastruktur; RF: Resources: Finanziell; RN: Resources: Natürlich

Literatur

- Akaka, M. A.; Vargo, S. L. (2014): Technology as an Operant Resource in Service (Eco)systems, in: *Information Systems and e-Business Management*, Vol. 12, No. 3, pp. 367–384.
- Akaka, M. A.; Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2013): The Complexity of Context: A Service Ecosystems Approach for International Marketing, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 21, No. 4, pp. 1–20.
- American Society of Civil Engineers (2009): 2009 Report Card for America's Infrastructure, Reston.
- Amies, A.; Sluiman, H.; Tong, Q. G.; Liu, G. N. (2012): *Developing and Hosting Applications on the Cloud*, Upper Saddle River.
- Andersson, M.; Mol, A. P. J. (2002): The Netherlands in the UNFCCC Process: Leadership between Ambition and Reality, in: *International Environmental Agreements*, Vol. 2, No. 1, pp. 49–68.
- Ashby, N. (2002): Relativity and the Global Positioning System, in: *Physics Today*, Vol. 55, No. 5, pp. 41–47.
- Ashby, W. R. (1957): *An Introduction to Cybernetics*, London.
- Ashby, W. R. (1958): Requisite Variety and its Implications for the Control of Complex Systems, in: *Cybernetica*, Vol. 1, No. 2, pp. 83–99.
- Berghman, L.; Matthyssens, P.; Vandenbempt, K. (2006): Building Competences for New Customer Value Creation: An Exploratory Study, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, No. 8, pp. 961–973.
- Biermann, F. (2007): "Earth System Governance" as a Crosscutting Theme of Global Change Research, in: *Global Environmental Change*, Vol. 17, No. 3–4, pp. 326–337.
- Botchway, F. N. (2001): Good Governance: The Old, the New, the Principle, and the Elements, in: *Florida Journal of International Law*, Vol. 13, No. 2, pp. 159–210.
- Bradley Jr., R. L. (2004): Are We Running Out of Oil?, in: *Property and Environment Research Center*, Vol. 22, No. 3, pp. 3–6.
- Chakravarthy, B. S. (1982): Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management, in: *Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 1, pp. 35–44.
- DiMaggio, P. (1988): Interest and Agency in Institutional Theory, in: Zucker, L. G. (Ed.): *Institutional Patterns and Organizations*, Cambridge, Mass., pp. 3–21.
- Engle, N. L. (2011): Adaptive Capacity and its Assessment, in: *Global Environmental Change*, Vol. 21, No. 2, pp. 647–656.
- Feldman, M. S.; Orlikowski, W. J. (2011): Theorizing Practice and Practicing Theory, in: *Organization Science*, Vol. 22, No. 5, pp. 1240–1253.
- Feltus, C.; Grandry, E.; Fontaine, F.-X. (2017): Capability-Driven Design of Business Service Ecosystem to Support Risk Governance in Regulatory Ecosystems, in: *Complex Systems Informatics and Modeling Quarterly*, Vol. 10, pp. 75–99.
- Findsrud, R.; Tronvoll, B.; Edvardsson, B. (2018): Motivation: The Missing Driver for Theorizing About Resource Integration, in: *Marketing Theory*, Vol. 18, No. 4, pp. 493–519.
- Folke, C. (2006): Resilience: The Emergence of a Perspective for Social-Ecological Systems Analyses, in: *Global Environmental Change*, Vol. 16, No. 3, pp. 253–267.
- Forikolo e. V. (2019): Forikolo: Schulen für Sierra Leone (Webseite), verfügbar: www.forikolo.de (Zugriff am 19.07.2019).
- Goldfinch, S.; Hart, P. T. (2003): Leadership and Institutional Reform: Engineering Macroeconomic Policy Change in Australia, in: *Governance*, Vol. 16, No. 2, pp. 235–270.
- Golfetto, F.; Gibbert, M. (2006): Marketing Competencies and the Sources of Customer Value in Business Markets, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, No. 8, pp. 904–912.

- Grothmann, T.; Grecksch, K.; Wings, M.; Siebenhüner, B. (2013): Assessing Institutional Capacities to Adapt to Climate Change: Integrating Psychological Dimensions in the Adaptive Capacity Wheel, in: *Natural Hazards and Earth System Sciences*, Vol. 13, No. 12, pp. 3369–3384.
- Gupta, J.; Termeer, C.; Klostermann, J.; Meijerink, S.; van den Brink, M.; Jong, P.; Nooteboom, J.; Bergsma, E. (2010): The Adaptive Capacity Wheel: A Method to Assess the Inherent Characteristics of Institutions to Enable the Adaptive Capacity of Society, in: *Environmental Science & Policy*, Vol. 13, No. 6, pp. 459–471.
- Jax, K. (2006): Ecological Units: Definitions and Application, in: *Quarterly Review of Biology*, Vol. 81, No. 3, pp. 237–258.
- Jochimsen, R. (1966): *Theorie der Infrastruktur*, Tübingen.
- Kingdon, J. W. (2014): *Agendas, Alternatives, and Public Policies*, 2nd ed., Boston.
- Löbler, H. (2016a): Die Dienstleistung der Natur und die Natur der Dienstleistung, in: Corsten, H.; Roth, S. (Hrsg.): *Handbuch Dienstleistungsmanagement*, München, S. 95–120.
- Löbler, H. (2016b): Service-Systeme und Service-Ökosysteme aus systemtheoretischer Sicht, in: Corsten, H.; Roth, S. (Hrsg.): *Handbuch Dienstleistungsmanagement*, München, S. 121–138.
- Löbler, H. (2017): Humans' Relationship to Nature: Framing Sustainable Marketing, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 31, No. 1, pp. 73–82.
- Löbler, H. (2018): Sustainability of Service Ecosystems, in: Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (Eds.): *Handbook of Service-Dominant Logic*, London, pp. 357–371.
- Löbler, H. (2019): Management von Service-Ökosystemen, in: Bruhn, M.; Hadwich, K. (Hrsg.): *Kooperative Dienstleistungen*, Wiesbaden, S. 157–183.
- Löbler, H.; Lusch, R. F. (2014): Signs and Practices as Resources in IT-Related Service Innovation, in: *Service Science*, Vol. 6, No. 3, pp. 190–205.
- Lockwood, M.; Raymond, C. M.; Oczkowski, E.; Morrison, M. (2015): Measuring the Dimensions of Adaptive Capacity: A Psychometric Approach, in: *Ecology and Society*, Vol. 20, No. 1, pp. 1–13.
- Lusch, R. F.; Nambisan, S. (2015): Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective, in: *MIS Quarterly*, Vol. 39, No. 1, pp. 155–175.
- Lusch, R. F.; Vargo, S. L. (2014): *Service-Dominant Logic*, New York.
- Ngo, L. V.; O' Cass, A. (2009): Creating Value Offerings via Operant Resource-Based Capabilities, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, No. 1, pp. 45–59.
- Nooteboom, S. (2006): *Adaptive Networks*, Delft.
- Orlikowski, W. J. (1996): Improvising Organizational Transformation over Time: A Situated Change Perspective, in: *Information Systems Research*, Vol. 7, No. 1, pp. 63–92.
- Parry, M. L.; Canziani, O. F.; Palutikof, J. P.; van der Linden, P. J.; Hanson, C. E. (2007): *Climate Change 2007: Impacts, Adaptation and Vulnerability: Contribution of Working Group II to the Fourth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change 2007*, Cambridge, Mass.
- Pelling, M.; High, C. (2005): Understanding Adaptation: What Can Social Capital Offer Assessments of Adaptive Capacity?, in: *Global Environmental Change*, Vol. 15, No. 4, pp. 308–319.
- Peters, L. D.; Löbler, H.; Brodie, R. J.; Breidbach, C. F.; Hollebeek, L. D.; Smith, S. D.; Sörhammar, D.; Varey, R. J. (2014): Theorizing About Resource Integration Through Service-Dominant Logic, in: *Marketing Theory*, Vol. 14, No. 3, pp. 249–268.
- Pollitt, C.; Bouckaert, G. (2005): *Public Management Reform*, 2nd ed., Oxford.
- Polsky, C.; Neff, R.; Yarnal, B. (2007): Building Comparable Global Change Vulnerability Assessments: The Vulnerability Scoping Diagram, in: *Global Environmental Change*, Vol. 17, No. 3–4, pp. 472–485.
- Ruokolainen, T.; Kutvonen, L. (2012): Framework for Managing Features of Open Service Ecosystems, in: Tilly, M.; Reiff-Marganec, S. (Eds.): *Handbook of Research on Service-Oriented Systems and Non-Functional Properties*, Hershey, pp. 491–523.

- Staber, U.; Sydow, J. (2002): Organizational Adaptive Capacity, in: *Journal of Management Inquiry*, Vol. 11, No. 4, pp. 408–424.
- Tansley, A. G. (1935): The Use and Abuse of Vegetational Concepts and Terms, in: *Ecology*, Vol. 16, No. 3, pp. 284–307.
- Tierney, K.; Bevc, C.; Kuligowski, E. (2006): Metaphors Matter: Disaster Myths, Media Frames, and Their Consequences in Hurricane Katrina, in: *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 604, No. 1, pp. 57–81.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2004a): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, in: *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp. 1–17.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2004b): The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model, in: *Journal of Service Research*, Vol. 6, No. 4, pp. 324–335.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2008): Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, No. 2, pp. 1–10.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2011): It's All B2B... and Beyond: Towards a Systems Perspective of the Market, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, No. 2, pp. 181–187.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2016): Institutions and Axioms: An Extension and Update of Service-Dominant Logic, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 44, No. 1, pp. 5–23.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2017): Service-Dominant Logic 2025, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 34, No. 1, pp. 46–67.
- Vargo, S. L.; Maglio, P. P.; Akaka, M. A. (2008): On Value and Value Co-Creation: A Service Systems and Service Logic Perspective, in: *European Management Journal*, Vol. 26, No. 3, pp. 145–152.
- Wallis, J.; Dollery, B. (1997): Autonomous Policy Leadership: Steering a Policy Process in the Direction of a Policy Quest, in: *Governance*, Vol. 10, No. 1, pp. 1–22.
- Weick, K. E.; Sutcliffe, K. M. (2007): *Managing the Unexpected*, 2nd ed., San Francisco.
- Weisdorf, M. A. (2007): Infrastructure: A Growing Real Return Asset Class, in: *CFA Institute Conference Proceedings Quarterly*, Vol. 24, No. 3, pp. 17–27.
- Zimmermann, E. (1951): *World Resources and Industries*, 2nd ed., New York.



Engagement Platforms in Social Entrepreneurial Ecosystems

Julia A. Fehrer, Jonathan J. Baker, and Roderick J. Brodie

Contents

1	Introduction.....	154
2	Social Enterprises.....	156
3	Engagement Platforms in Social Entrepreneurial Ecosystems.....	159
3.1	Ecosystem Thinking.....	159
3.2	Social Entrepreneurial Ecosystems.....	160
3.3	Engagement Platforms.....	162
4	Helpteers: An Engagement Platform in a Social Entrepreneurial Ecosystem.....	166
4.1	The Helpteers Case.....	166
4.2	Helpteers' Role in its Social Entrepreneurial Ecosystem.....	166
5	Conclusion and Implications.....	168
	References.....	169

The authors would like to thank the Editors for the opportunity to contribute to this book in honour of Prof. Herbert Woratschek's academic accomplishments. Further, we express our gratitude to Franziska Kullak, PhD Candidate at the University of Bayreuth, Joana Sam-Cobbah and Anna-Lena Pohl, Master Students at the University of Bayreuth, for supporting with the literature review and the data collection of the social enterprise cases.

J. A. Fehrer (✉)
Lehrstuhl für Marketing & Dienstleistungsmanagement,
Universität Bayreuth, Bayreuth, Germany
E-Mail: julia.fehrer@uni-bayreuth.de

J. A. Fehrer · R. J. Brodie
University of Auckland, Auckland, New Zealand
E-Mail: r.brodie@auckland.ac.nz

J. J. Baker
Auckland University of Technology, Auckland, New Zealand
E-Mail: jonathan.baker@aut.ac.nz

1 Introduction

Young people all around the world, particularly in rich countries, will find the concept of social business very appealing. Many young people today feel frustrated because they cannot recognize any worthy challenge that excites them within the present capitalist system. When you have grown up with ready access to the consumer goods of the world, earning a lot of money isn't a particularly inspiring goal. Social business can fill this void (Yunus 2008, p. 40).

Sustainability and social inequality are some of the key challenges facing humanity. Issues such as poverty, discrimination, climate change, destruction of biodiversity, religious conflicts, food waste, water security, and lack of education are viewed as pressing social issues that pose significant threats to societies around the globe. In response, social entrepreneurship has become a sought-after career choice for many young people and has become central to numerous government-funded initiatives internationally. As a result, the field of social entrepreneurship is growing rapidly and attracting increased attention from industry, government and academia alike (Martin and Osberg 2007).

Social enterprises assume richly diverse organizational forms, characterized by structures and practices that allow for the coexistence and co-mingling of both social and economic values systems, logics and paradigms (Wilson and Post 2013). Broadly speaking, social enterprises provide “market solutions to a social problem” (Nyssens and Defourny 2016, p. 10). Hence, social entrepreneurship attempts to tackle problems that seemingly cannot be solved in an efficient or solution-oriented manner by formal institutions such as governments.

Martin and Osberg (2007) identified three characteristics that are at the centre of social entrepreneurship. First, the entrepreneurs themselves, who sense ‘unjust’ equilibriums that lead to the exclusion or suffering of parts of humanity who don't have access to the crucial resources required to achieve change on their own. For example, the New Zealand social enterprise Eat My Lunch (www.eatmylunch.nz) provides a basic, nutritious, free school lunch to an impoverished child every time a paying customer purchases a lunch. Second, entrepreneurial work—including creativity, courage and fortitude—that mobilizes resources that can reduce inequality or ecological harm is core to social entrepreneurship. For example, after dropping out of Princeton University, Tom Szaky began selling homemade fertiliser, made from worm castings, out of the back of his car. Szaky was to go on to grow his small venture into the multi-million-dollar recycler and upcycler called Terracycle (www.terracycle.com). Third, by creating new solutions and standards social enterprises aim for a better future, not only for a specific group in their ecosystem but for the ecosystem at large (i.e. our society). For example, Grameen Bank (www.grameen.com), founded in Bangladesh in 1983 by the economist Muhammad Yunus, provides ‘banking for the poor’ through micro-financing—small loans made to impoverished people with no collateral.

While there is considerable research devoted to the ‘heroic’ social entrepreneur, the structure of entrepreneurial ecosystems has received relatively limited attention to date. Instead, much of the academic discourse is focused on social entrepreneurial traits and characteristics (e.g., Waddock and Post 1991; Leadbeater 1997; Verstraete and Jouison-Lafitte 2011), with attention only recently turning to value chains and distribution networks (e.g., Lund-Thomsen and Nadvi 2010; Michelini and Fiorentino 2012). This is problematic since such linear and firm-centric perspectives of social entrepreneurship are, arguably, ill-equipped to address complex, ‘wicked’ problems such as social inequality. Instead, such logics often lead to the reduction of social goals to become favourable ‘by-products’ of striving for growing economic performance (Fehrer and Wieland 2019). More recently, an emerging stream of research on social entrepreneurship has started to recognize the importance of social innovation networks (Hlady-Rispal and Servantie 2018). However, an even broader perspective adopting a systemic view of entrepreneurial ecosystems has yet to be fully articulated. Without such a systemic perspective, a full understanding cannot be realised of the ways and means by which value cocreation is enacted. For example, multiple heterogeneous actors reside within each of the numerous networks that overlap and inter-mingle within the social entrepreneurial ecosystem. Different value creation networks might be represented by government as one network, and angel investors as another. Other networks include incubators and accelerators, volunteers, and so on.

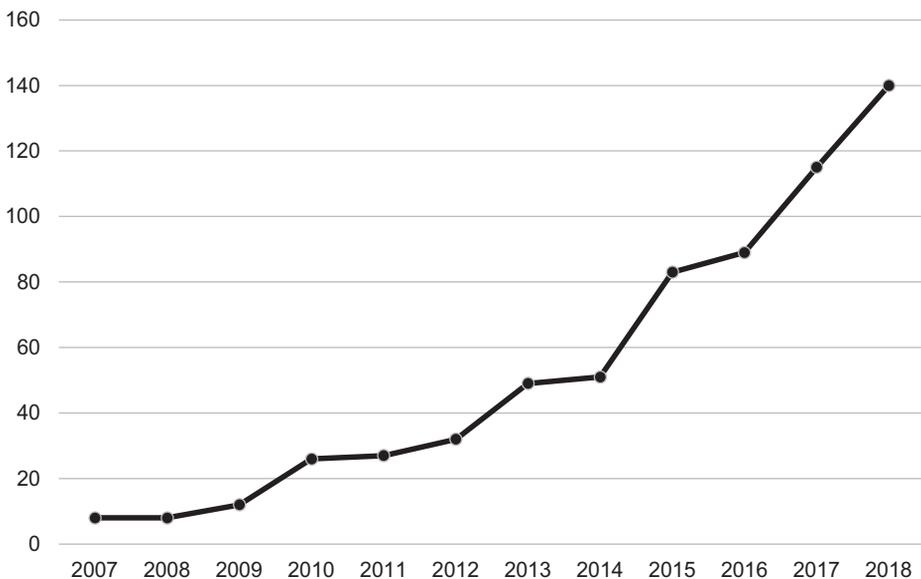
Extending this nascent field of research, this chapter proposes and develops a framework of social entrepreneurial ecosystems with a specific focus on the role of engagement platforms within such ecosystems. Engagement platforms enable collaboration by multiple actors in non-hierarchical ways, leading to increased resource density (Fehrer et al. 2018). We extend recent work focusing on hybrid social value networks—a perspective that incorporates other actors beyond the entrepreneur. Such a perspective implicitly reduces the primacy of the social entrepreneur as the primary creator of value (Santos et al. 2015; Hlady-Rispal and Servantie 2018). In so doing, we offer a systemic and institutional perspective for the conceptualization of social entrepreneurship. Specifically, using service-dominant (S-D) logic (Vargo and Lusch 2008; 2016) we argue that social entrepreneurs do not act in a vacuum, but are part of a bigger ecosystem governed by institutional arrangements—sets of norms, beliefs, structures, practices, expectations, and formal and informal rules—that enable and constrain their actions (Scott 2014; Vargo and Lusch 2016). We use insights from *Helpteers* (helpteers.net), a social enterprise in Germany, to illustrate the structure and interdependencies of actors and to discuss the critical role of engagement platforms to facilitate and drive ‘institutional work’—the creation, disruption or maintenance of these institutional arrangements (Lawrence and Sudaby 2006; Lawrence et al. 2009).

This chapter proceeds as follows. First, we organize extant social enterprise literature on a spectrum from entrepreneur- and firm-centric linear perspectives to more systemic approaches. This spectrum reflects that the social enterprise literature is converging

towards—but is yet to fully arrive at—a truly systemic perspective. We then map the structure of entrepreneurial ecosystems and point to the characteristics of engagement platforms, demonstrating why such platforms are growing in relevance in contemporary business environments. After illustrating the role, design and characteristics of engagement platforms, we draw attention to the complex interplay of platform structures. This interplay includes the way versatile actors (e.g., entrepreneurs, councils, journalists, funders, philanthropists, angel investors, etc.) engage on them in order to shape entrepreneurial ecosystems. Finally, we end with a discussion of engagement platforms in different entrepreneurial ecosystems, including how the numerous system actors are best positioned to collectively solve social and sustainability problems.

2 Social Enterprises

Social enterprise has become a global phenomenon, rapidly gaining momentum with both practitioners and scholars in recent years (see Fig. 1). Put simply, social enterprises are organisations that attempt to solve social problems through innovative methods (Robinson et al. 2009). The rise in social enterprise and social entrepreneurship is due



Extracted from the Scopus database, includes all articles with the term “social enterprise” in the title, abstract or keywords in the field of business, management and marketing

Fig. 1 Development of academic literature of social enterprises

to several main factors. Zahra et al. (2008) highlight the continuing rise in global wealth disparity, coupled with government and market failures, as two key drivers for the increase in social entrepreneurial activity. Additionally, the growing acceptance of social responsibility by business leaders (Zahra et al. 2008) has contributed to more broad acceptance of notions such as shared value creation (Porter and Kramer 2011), where business accepts responsibility for the purposeful creation of value for numerous stakeholders beyond just shareholders. More specifically, continuing pressure on dwindling public resources available for the non-profit sector has also driven social entrepreneurial activity (Jiao 2011), leading to a rise in hybridised organisations that span the boundary between non-profit and commercial business models. Indeed, social enterprises provide a socio-economic-political bridge between the activities of government and the operations and activities of free-market commercial enterprises (Wallace 1999).

This boundary spanning role and lack of singular organisational type has meant that definitions of social enterprise and social enterprise business models remain somewhat contested (e.g., Zahra et al. 2008; Dacin et al. 2011). In the broadest possible terms, Seelos and Mair (2007, p. 53) define a social enterprise business model as the “set of capabilities that is configured to enable value creation consistent with either economic or social strategic objectives”. However, more specifically, social enterprises are generally collected into two basic categories.

First, a social enterprise can be a hybrid non-profit which realises income from both philanthropic and commercial sources (Elkington and Hartigan 2008). Here, the organisation engages in commercial activity to achieve recovery of costs or to complement other income from grants, funding or philanthropic donations. These hybridised non-profit organisations might comprise different legal entities to accommodate both for-profit and charitable status. For example, a homeless shelter that starts a business training and employing its residents operates a hybrid for- and non-profit business model (Thompson et al. 2000).

Second, a social enterprise might be a for-profit entity (sometimes referred to as a ‘social business’) that provides a product that—either directly or indirectly—achieves positive social or ecological impact (Elkington and Hartigan 2008). Hence, the maximization of financial returns for the benefit of shareholders is not the main aim of the organisation, and most profits are reinvested back into the venture to increase the scale of the business’ impact. In this case, investors must balance both social and financial returns. For example, Thompson et al. (2000) highlight community development banks as examples of community-focused for-profit ventures. In sum, a social enterprise aims to achieve economic as well as social value creation (Emerson 2003; Nicholls 2009); to be both self-sustaining while delivering to its purpose (Mair and Marti 2006). This duality of social and economic purpose is the major differentiation between social and fully commercial enterprises.

In concordance with the more traditional general entrepreneurship literature, the social entrepreneurship literature has spent considerable effort focused on the entrepreneur themselves as the key driver of value creation (Verstraete and Jouison-Laffitte 2011).

For example, Waddock and Post (1991) point to the ability of social entrepreneurs to interpret social challenges as opportunities for action, and to be able to communicate their vision to others. Leadbeater (1997) highlights the ability of social entrepreneurs to identify and mobilize under-utilized resources to solve social problems. Additionally, Dees (2001) highlights key skills possessed by the social entrepreneur that enable them to fulfil their role as social change agents: the social entrepreneur adopts a social mission which they relentlessly pursue despite the limitations of available resources, coupled with a mindset of continuous innovation and a broad sense of accountability to the stakeholder groups they hope to impact positively.

Scholarly attention has also turned to other environmental and institutional factors that impact social entrepreneurs. For example, Jiao (2011) considers numerous factors beyond the entrepreneur alone. While the entrepreneur's human capital (knowledge and skills) and social capital (their network that is available to be mobilized) are key, the entrepreneur's decision-making processes are also critical—represented by their desirability to act, and their subjective judgement as to their own ability to succeed. Further, the socio-cultural context of the environment in which the entrepreneur is situated (represented by potentially supportive entities such as universities or foundations) impacts the viability of the enterprise. Lastly, the normative and regulatory institutional environment also plays a critical role in directly and indirectly driving expectations of what is considered legitimate.

More recently, scholars have begun to conceptualize social enterprises as embedded in hybrid social value networks (Santos et al. 2015; Hlady-Rispal and Servantie 2018). Such a network perspective encompasses actors beyond the social entrepreneur, which in turn, implicitly reduces the importance of the social entrepreneur as the primary value creator. For example, Hlady-Rispal and Servantie (2018, p. 430) see social enterprise business models “as the representation of a venture's core logic for generating, capturing and sharing value within a value network”. These authors perceive value creation results from the combination and collaboration of many actors. Similarly, Weerawardena and Mort (2006) find social entrepreneurs do not just engage in resource enhancement strategies such as internal collaboration and team building, but also develop interorganizational partnerships to overcome resource constraints.

These more contemporary approaches reflect an understanding that social enterprises involve value being created within networks of actors. Further, the ‘value sharing’ component of the core logic deals with the enhancement of value creation and delivery which eventually shapes the value network (Hlady-Rispal and Servantie 2018). These perspectives contrast with the earlier scholarly focus on social entrepreneurs as the creators of value, and instead see the entrepreneur as a catalyser of value creation within networks. However, the social enterprise and social entrepreneurship literatures still do not adopt a truly systemic view of value creation processes. Next, we turn our attention to the ecosystem conceptualization as a way to telescope out from the more common micro- and meso-level foci of the social entrepreneurship literature.

3 Engagement Platforms in Social Entrepreneurial Ecosystems

3.1 Ecosystem Thinking

The idea of ecosystems is not new to the marketing and management literatures. Inspired by natural ecology, the term ‘entrepreneurial ecosystems’ metaphorically describes complex, adaptive systems in an economic context. Within such ecosystems, entrepreneurs act in collaborative or co-opetitive ways to maintain and enhance their existence (Moore 1999; Iansiti and Levien 2004; Adner and Kapoor 2010).

The concept of business ecosystems was first introduced by Moore (1999), who placed firms and organisations at the centre of analysis. Later, Vargo and Lusch (2008; 2011; 2016) extended this firm-centred view of business and innovation ecosystems (Iansiti and Levien 2004) by including all economic actors (e.g., firms, organisations, entrepreneurs etc.) and social actors (e.g., individuals, governments, councils etc.) in the foundational premises of S-D logic. At its heart, S-D logic fundamentally rethinks the nature of markets and societies, and directs scholarly focus towards networks and the interdependencies that exist between the multiple heterogeneous, versatile actors embedded in those systems (Vargo and Lusch 2016). Ecosystems, from an S-D logic perspective, offer a holistic perspective that draws into consideration the innumerable variety of actors and their reciprocal activities. This perspective contrasts with the more traditional focus, in management and marketing literature, on dyadic interactions between firms and customers. In contrast, S-D logic suggests that all actors integrate their resources with each other; hence, actors both depend on, and benefit from, each other’s capabilities, skills, and resources in the ecosystem (Vargo and Lusch 2011).

In order to coordinate such a complex interplay between and among versatile actors, generally agreed common rules, norms, language, symbols, and technologies must, to some degree, be in place for resource integration and collaboration to be possible. These shared common agreements are referred to as ‘institutional arrangements’ (Vargo and Lusch 2011; 2016). Institutional arrangements can be described as the humanly devised rules, artefacts, norms and patterns that are commonly understood and accepted, and enable people to experience predictability in their lives (Scott 2008). In turn, these arrangements contribute to the stabilization of ecosystems (Kjellberg et al. 2015). For example, a formal institution such as an industry regulator shapes the way actors (e.g., firms) behave in an industry. Likewise, an informal institution such as a handshake enables people to predictably engage in meeting others for the first time. Moreover, institutional arrangements continuously guide and influence an actor’s interpretation of value (Edvardsson et al. 2011). Therefore, the more actors share institutional arrangements, the greater the potential coordination benefit to all of them (Brodie et al. 2019).

However, institutional arrangements are not given, but are shaped by engaged actors (Brodie et al. 2019). For example, while institutional arrangements guide and influence the way actors interact, they also provide the norms and rule structures within which actors can change or even disrupt established social practices (Battilana and D'Aunno 2009). Any new practices become institutions once they are widely accepted and adopted (Baker et al. 2018). Hence, while practices might be initiated on a dyadic level, they will go on to form new structures on other system levels, then consequently come back to guide and shape the behaviour of those actors in the initial dyad (Taillard et al. 2016; Vargo and Lusch 2016). As a result, actor interdependencies and interactions can result in both the stabilization of existing ecosystems and the emergence of new ecosystems (Taillard et al. 2016).

3.2 Social Entrepreneurial Ecosystems

The concept of ecosystems is particularly useful as a way to include the structure, networks, and multiple diverse actors that engage with social enterprises. We follow the criteria of Portincaso et al. (2019) to describe the complexity of entrepreneurial ecosystems. Social entrepreneurial ecosystems often include multiple types of actors, each of which is active in one or more smaller ecosystems that are organized around particular social and/or economic goals. For example, Grameen Bank provides micro-finance to the poor in numerous impoverished communities, using mobile banks (in vans) as one of its major customer channels. Meanwhile, Grameen also must interact with government and banking regulators, while partnering with numerous commercial enterprises to deliver other products under the Grameen brand (e.g., the establishment of safe water sources; and mobile phones available to rent by the minute in small villages).

Thus, a thorough analysis of actors' interdependencies is required in order to determine how to align goals, set strategies, and organize for interaction and potential collaboration with others. Moreover, social entrepreneurial ecosystems have sets of characteristics that differentiate them from other business collaborations or partnerships. They involve more diverse types of actors that derive from multiple settings in both the public and private sectors. By extension, each of these numerous actors has their own needs, values, priorities, and goals (see Fig. 2).

For example, investors provide not just funding but also often offer expertise in business development and market shaping strategies, while simultaneously providing invaluable networks and contacts. Government and policy-makers are central players who can foster social innovation through building an entrepreneurial-friendly context, and supportive fiscal and legal environment (Jiao 2011). Other non-profits and social enterprises might provide the start-up social entrepreneur with critical resources and expertise, not least of which is access to potential markets and customers. Additionally, universities can be important research partners and facilitators of success (e.g., through start-up incubators and enterprise accelerators), while also frequently playing a key role in helping

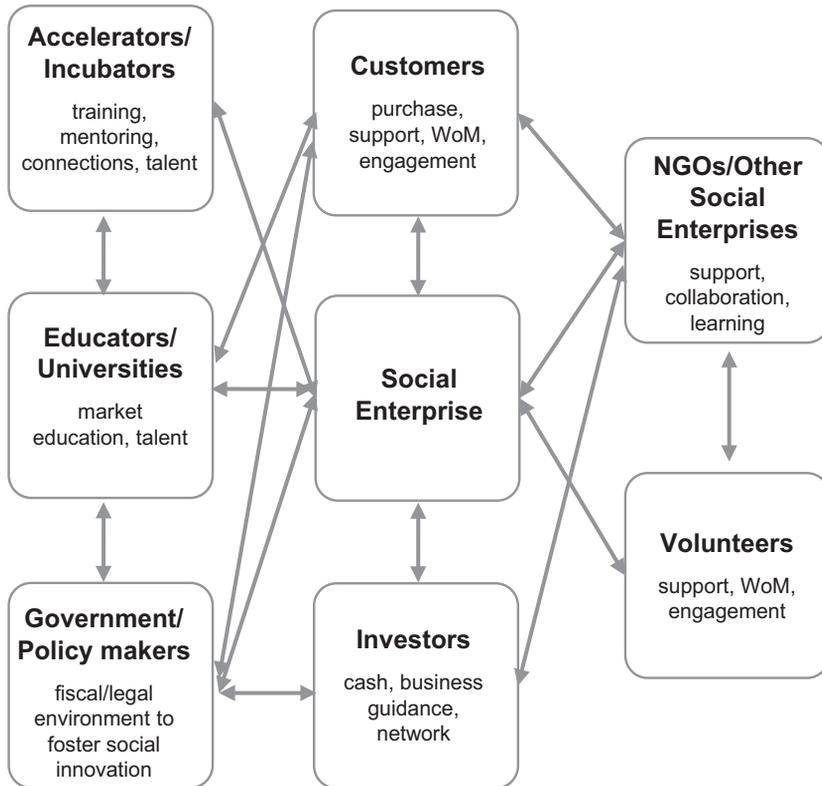


Fig. 2 Mapping actors in social entrepreneurial ecosystems

social entrepreneurs develop key relationships. Lastly, support and engagement of volunteers and customers are often the fuel in the engine of social entrepreneurial ecosystems. In toto, the numerous diverse relationships that exist in social entrepreneurial ecosystems are not always formal, rigid, or defined by contracts. Instead, many of these relationships emerge dynamically and, consequently, so does the social entrepreneurial ecosystem as a whole.

While economic value creation is central to the viability of social enterprises, money is only one ‘currency.’ Knowledge transfer, skills, expertise, pride, social and ecological impact and change, and the ability to shape new markets, are also ‘currencies’ that link and motivate actors in the ecosystem. This has important consequences for the traditional way in which business success is conceptualized and measured through metrics such as revenues and profits. For example, the social enterprise ‘4Ocean’ (4ocean.com) cleans the ocean of plastics and trash, thus solving a social problem. The venture finances itself through selling bracelets. The sale of one bracelet removes one pound of trash from the oceans. Hence, the bracelet is an artefact that both educates and sparks discussion about the pressing issue of saving oceans from pollution. However, defining the measure of

success in such a case can prove challenging. Is the measure the profits generated by the sale of bracelets, the impact of educating society about the hazards of plastics, or the actual removal of those plastics and other trash from oceans? By extension, social entrepreneurial ecosystems implicitly involve non-traditional, indirect, or non-financial metrics of success that push corporations, start-ups, investors, policy-makers, and others to develop new value systems, models for collaboration, and incentives.

Hence, social entrepreneurial ecosystems rely less on a central orchestrator and more on the interactions among numerous diverse participants. Even when a social entrepreneurial ecosystem has a strong player at the centre (often in the form of an engagement platform that connects different actors including entrepreneurs, councils, universities, investors etc.) this player is never in complete control. Instead, it acts as an intermediary only, like a magnet, that additionally provides the rules and structures for the ecosystem. However, each actor in the entrepreneurial ecosystem influences the direction of the ecosystem as a whole, and alliances among actors can shift the balance of power. Interacting successfully in such a complex social entrepreneurial ecosystem is an exercise in diplomacy, negotiation, and mediation towards common meanings and understandings. Ultimately, shared institutional arrangements develop and emerge, and in turn channel engagement between and among actors.

3.3 Engagement Platforms

3.3.1 Models of Engagement in Social Entrepreneurial Ecosystems

Engagement is one of the central mechanisms to fuel social enterprises. Even more than traditional for-profit organizations, social enterprises rely on the engagement of multiple different actors in their entrepreneurial ecosystem. Thus, the coordination of engagement seems one of the central tasks of social entrepreneurs. Kearns (2003) describes three different models to enable engagement in the context of civic society, which we have adopted to the context of social entrepreneurship: 1) grassroots engagement alliances; 2) organization-centred engagement networks; and 3) engagement platforms (see Fig. 3).



Fig. 3 Models of engagement in social entrepreneurial ecosystems

First, *grassroots engagement alliances* refer to the bundling of resources to solve a social goal based on informal alliances. It is characterized by an open, non-hierarchical structure featuring decentralized governance with no central orchestrator. While grassroots engagement alliances are rapidly expandable, they lack efficiency at larger scale due to the missing coordination, resulting in increasing redundancies. This model of engagement is typically applied for smaller (usually local) social projects, where volunteers organize themselves to accomplish a specific task, then disconnect after they have achieved their goal.

Second, *organization-centred engagement networks* centre around one central organisation (typically a non-profit organisation). The central organisation serves as a vehicle for engagement between individuals (e.g., volunteers or supporters) and the government or policy-making entity. The organisation further coordinates the engagement of its members, employees, customers, and others. In organisation-centred engagement networks, governance structures are centralized to direct efforts and resources towards a shared common goal. Such network structures are characterized by high efficiency but are limited in scale; thus, only controlled expansion of the network is possible.

Third, *engagement platforms* are hybrid structures that combine the high scalability and decentralized governance of grassroots engagement alliances with the efficiency of organization-centred engagement networks. Critically, engagement platforms are characterized by high resource density (Fehrer et al. 2018). All actors involved collaborate in non-hierarchical ways, integrating resources symbiotically in order to solve a social problem and create benefit for themselves, each other, and the ecosystem at large.

Engagement platforms allow various actors in the social entrepreneurial ecosystem to connect and engage with one another. This is possible because the platform provides the structures and rules (i.e. institutional arrangements) that guide actors in how to connect. Engagement platforms can be considered the basic artefacts that facilitate engagement among different actors and actor groups (Breidbach et al. 2014). While being extensively discussed in digital environments, engagement platforms are neither constrained to the digital or virtual space, nor do they exist or act in isolation from engaging actors or other platforms within the ecosystem (Breidbach and Brodie 2017). For example, Nenonen et al. (2012) provide a classification for engagement platforms referring to digital spaces, physical spaces, processes, and activities. In sum, engagement platforms act as *crossing points* for actors within and across all these types of spaces (Fehrer et al. *in press*).

Ramaswamy and Gouillart (2010) describe engagement platforms using four criteria: transparency, access, dialogue and reflexivity. *Transparency* implies that interactions between actors (such as between social entrepreneurs) are visible to a wider audience. For example, alliances of social entrepreneurs and collaborations between councils and social entrepreneurs are transparent on platforms such as Ashoka (ashoka.org). Ashoka is a community of change leaders who collaborate to transform institutions and cultures worldwide for the good of society. *Accessibility* means that actors are enabled to integrate their resources (such as their knowledge and skills) into the engagement platform (such as by adding or sharing content). For example, Ashoka encourages social

entrepreneurs from all over the world to share their stories. New social entrepreneurs can filter for stories in their cultural and regional context and learn from other successful entrepreneurs in their area. Such knowledge and content integration processes of versatile actors continuously change the nature and characteristics of engagement platforms.

Engagement platforms facilitate *dialogue* and knowledge exchange between and amongst multiple actors, which consequently cocreates value for all these actors in the ecosystem (Pralhad and Ramaswamy 2004; Ramaswamy and Gouillart 2010). For example, Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland (SEND) (send-ev.de), a German social entrepreneurial ecosystem, started in 2017 based on a crowdfunding campaign. Through the campaign, SEND not only received crucial seed capital but also created awareness for social entrepreneurship in Germany. This growth in awareness encouraged individuals and social entrepreneurs to engage both financially and through dialogue and word-of-mouth. Finally, *reflexivity* implies that engagement platforms are adaptive and a result of continuous change. Based on these four criteria, Breidbach and Brodie (2016, p. 596) define engagement platforms as “physical and virtual touchpoints designed to provide structural support for the exchange and integration of resources, and thereby cocreation of value between actors in a service system”.

3.3.2 Value Cocreation on Engagement Platforms in Social Entrepreneurial Ecosystems

By their very nature, engagement platforms enable value to be cocreated by connecting actors effectively and efficiently, and by facilitating the collaboration of multiple actors. Fehrer et al. (2018) identified four value creation mechanisms of digital engagement platforms, which we argue, also apply to the social entrepreneurial context. These mechanisms are economies of scale through *direct network effects*; creation of synergies through *indirect network effects*; *reduced transaction costs*; and *access to underutilized resources*.

First, positive network effects refer to effects market actors derive from using services, depending on the number of other market actors using the same services (Katz and Shapiro 1985). For example, Facebook only provides value for individuals if their social circle uses the platform as well. Uber only works if there is a sufficient number of drivers and riders in a particular city (Fehrer et al. *in press*). For engagement platforms in social entrepreneurial ecosystems it is central to establish a critical mass of actors. The SEND example shows that crowdfunding campaigns may help to establish that first critical mass of highly engaged early adopters.

Second, indirect network effects refer to value creation based on the diffusion of a certain standard (e.g., Apple iOS). More specifically, the higher the diffusion of a standard, the more services and applications will be provided that are compatible with this standard. For example, buying an iPhone creates value because of access to the ‘app universe’ available at the app store. Further, using one standard leads to synergies between various actors in the network and thus value creation in the social entrepreneurial

ecosystem at large (Fehrer et al. 2018). In social entrepreneurial ecosystems creating such standards is very often not a technical task as it is in the Apple iOS illustration. For social entrepreneurs to establish new social standards, institutional work is needed (Lawrence and Suddaby 2006; Lawrence et al. 2009). From an ecosystems perspective (as introduced earlier in this chapter) all actors (e.g., entrepreneurs, non-profits, investors, customers, policy makers etc.) are embedded in institutionalized social and cultural contexts (Edvardsson et al. 2011; Baker et al. 2019). Institutional arrangements, as we have established in the previous section, guide the way actors operate within relationships, organizations, industries, and markets (Vargo and Lusch 2016). Hence, for new social standards to be in place, social entrepreneurs and other actors in the social entrepreneurial ecosystem must create new, or change existing, institutional arrangements. Engagement platforms can help to provide the rule structures within which actors can engage in this activity of changing or even disrupting established (social) standards. For example, Social Enterprise Ghana (SE Ghana) (seghana.net), a social entrepreneurial platform in Ghana, provides the infrastructure for Ghanaian entrepreneurs to connect and share their research and knowledge. SE Ghana creates innovation hubs (together with educators and the British Council), and organizes seminars and on-site visits with social enterprises. The platform facilitates networking and engagement of versatile actors, thereby creating shared meaning within the Ghanaian entrepreneurial ecosystem.

Third, reducing transaction costs is another central mechanism to create value through platforms in social entrepreneurial ecosystems. For example, transaction costs are elements like search costs (resources and time needed for finding what you need), contracting costs (resources and time for negotiation), and coordination costs (associated with coordinating activities between dispersed stakeholders). Engagement platforms reduce search costs (e.g., by offering filter mechanisms for the selection of business partners or by creating trust through recommended partnerships). They also reduce contracting and coordination costs through reputation and trust building through the engagement platform.

Finally, through engagement platforms it is possible to access underutilized resources. For example, Microsoft can draw on the knowledge of their Unity Developer Community to further develop the Unity software, without having to actually employ these developers. Airbnb guests can rent a beach house, tree house, or houseboat from private owners, which potentially has been empty (underutilized) before the Airbnb platform existed (Fehrer et al. [in press](#)). One example in the context of social entrepreneurship is access to the time, effort and support of volunteers. Non-profits and social enterprises rely heavily on the engagement of volunteers. On the other hand, volunteers are often not aware of social initiatives or projects that fit with their interests. The Help-teers engagement platform, as we will illustrate in the remainder of this chapter, brings the underutilized resources of volunteers together with social projects so that volunteers can integrate their resources for the betterment of communities and the environment.

4 Helpteers: An Engagement Platform in a Social Entrepreneurial Ecosystem

4.1 The Helpteers Case

Helpteers is a young German social enterprise founded in 2014. The brand name is a combination of the words ‘help’ and ‘volunteers.’ Helpteers provides a digital platform to connect social entrepreneurs or social projects with volunteers. Further, Helpteers offers a white-labelled service-as-a-software (SaaS) platform technology for social enterprises to setup an engagement platform of their own. In order to finance the venture, Helpteers has a license model for the SaaS platform technology in place, including a fee to setup the platform and a monthly maintenance fee. The social goal of Helpteers is to engage people socially through digital channels—a practice they refer to as ‘crowdmoving’. Crowdmoving (as opposed to crowdfunding) is focused not just on people’s financial support, but also on their social engagement. For social entrepreneurs and initiators of social projects, Helpteers offers access to supporters, while volunteers can easily find the right project for them to support. With one click a volunteer can assign themselves to a specific task.

The Helpteers platform offers full transparency for both initiators and volunteers, to track the progress of the initiative and the tasks that are still open. Meanwhile, social entrepreneurs and social projects can use the SaaS platform-technology to build their own initiative. For example, Nestwärme (meine-nestwaerme.de), a non-profit organisation that supports families with seriously ill or handicapped children who need to be nursed at home, uses the Helpteers SaaS platform technology to connect families with volunteers.

4.2 Helpteers’ Role in its Social Entrepreneurial Ecosystem

Value creation in social entrepreneurial ecosystems is based on non-hierarchical collaboration, where service for service exchange enables value cocreation for the benefit of all actors embedded in the system at large (Fehrer et al. 2018). Through Helpteers’ activities in the social entrepreneurial ecosystem, the structure and governance of the ecosystem are influenced. Helpteers connects previously underutilized resources—volunteers—with the right social projects. Further, by matching volunteers with social projects, they act as an intermediary and thereby leverage the potential of positive direct network effects. The more social projects are presented on Helpteers, the wider the choice for volunteers, hence, the greater the opportunities for value cocreation. Conversely, the more volunteers are registered on the platform, the more attractive it is for social entrepreneurs to present their project there. In sum, strong positive network externalities result in increased benefits for all actors involved (Amit and Zott 2015).

Furthermore, Helpteers reduces transaction costs for all involved parties in the ecosystem. First, volunteers more easily find the projects that fit with their interests. Second, social entrepreneurs, non-profits, and even corporates can reduce their coordination efforts due to standardized ways of organizing a social project and integrating the underutilized resources of volunteers. Finally, through standardizing a platform technology into a SaaS, Helpteers eliminates redundancies and creates synergies in the entrepreneurial ecosystem as a whole. Social project initiators (who are often volunteers themselves) don't have to build up specific knowledge about how to organize the project and attract other volunteers. Instead, they can build on the network and expertise in software development of Helpteers to run their initiative. On the other hand, volunteers do not have to get familiar with new tools and processes to manage their tasks. Thus, more resources and efforts can be invested in the social project itself instead of into administrative tasks, which, in turn, increases value creation in the ecosystem at large. The value creation mechanisms of Helpteers' social entrepreneurial ecosystem are depicted in Fig. 4.

While the mechanisms to create value in social entrepreneurial ecosystems do not fundamentally differ from those in for-profit organizations, there are three significant differences when it comes to the role the social enterprise plays within its ecosystem. These roles can be illustrated with the Helpteers case.

First, the structure of the ecosystem in which Helpteers operates is decentralized. Helpteers is a central player within its ecosystem—but only one of many critical players. Helpteers acts as the 'magnet' for other players and provides some rules and structures for social engagement. These rules and structures are embedded in the SaaS platform technol-

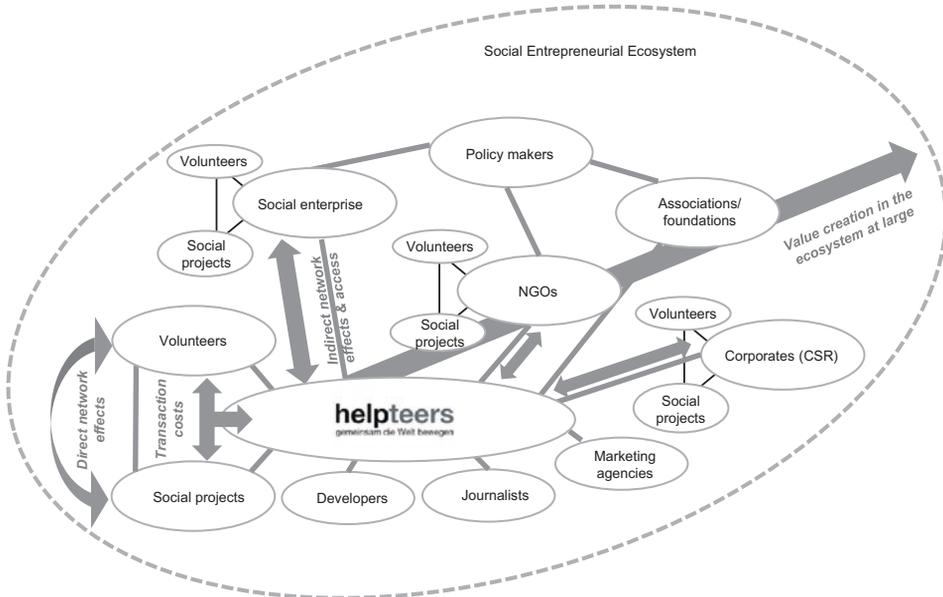


Fig. 4 Helpteers' role in its social entrepreneurial ecosystem

ogy that can be used as a service by other social enterprises, non-profits, and even corporates to implement corporate social responsibility initiatives. While Helpteurs coordinates the social engagement of volunteers, social entrepreneurs, non-profits, and corporates, it does not manage or orchestrate the ecosystem. However, Helpteurs does guide and influence the social standards (i.e. institutional arrangements) of how to socially engage.

Second, the support of volunteers represents a scarce and valuable resource in both non-profit and social entrepreneurial ecosystems. However, Helpteurs does not aim for concentration of volunteers and social projects on their platform at the expense of others. Helpteurs is not guided by notions of market power, competitive advantage, or 'winner takes all'. In contrast, these competitive principles underpin the strategic approaches of for-profit platforms, including behemoths like Facebook and Uber. Instead, Helpteurs shares the central power of their platform—the connection of volunteers with social projects—with other social entrepreneurs. This sharing reflects the bigger goal of increasing social engagement in our society at large. Indeed, Helpteurs embraces and supports the emergence of new social entrepreneurial platforms and encourages collaboration.

Third, related to the previous points, Helpteurs truly balances economic and social goals. This balancing is one of the main challenges many social enterprises face (Spear et al. 2009). According to Pearce (2006), the danger is that one goal becomes superior to the other. For example, as social enterprises scale, business imperatives can often come to overshadow the care ethics of social entrepreneurs (André and Pache 2016). Likewise, research on co-operatives has shown that the social goal usually becomes subsumed as the co-operative evolves and instead adopts similar goals to mainstream, for-profit businesses. Helpteurs, with their licensing model, aims for changing social standards in the direction of increased social engagement. Hence, Helpteurs works on the creation and change of institutional arrangements to positively impact society, while concurrently aiming for financial sustainability.

5 Conclusion and Implications

This chapter set about to extend the social entrepreneurship literature through the incorporation of a systemic perspective. Extant literature in the social entrepreneurship domain has adopted several foci until now, including on the entrepreneur themselves (e.g., Verstraete and Jouison-Laffitte 2011), the drivers for social enterprise activity (e.g., Zahra et al. 2008), social enterprises as organisational types (e.g., Elkington and Hartigan 2008), and more recently, entrepreneurial networks (e.g., Hlady-Rispal and Servantie 2018). However, we propose the adoption of a systemic perspective to complement these other valuable scholarly contributions. In so doing, we argue focal social enterprises that sit at the core of social entrepreneurial ecosystems act as platforms for engagement by, and with, multiple heterogeneous actors within the broader system. The multiple actors embedded in the ecosystem come from multiple different networks, which may include

actors as diverse as entrepreneurs, investors, incubators, government, universities and research institutes, and numerous others.

Taken together, we suggest there is a need for a managerial focus on not just dyadic relationships (e.g., organisation and customer, organisation and volunteer, entrepreneur and angel investor etc.), but also on the broader collection of diverse actors embedded within the ecosystem. Such a conceptualization enables consideration of how to enhance value cocreation through the coordination of resource-integrating activities that potentially involve numerous other actors, each equipped with their own sets of resources—including knowledge and skills. Thus, further research needs to adopt a systemic perspective of social entrepreneurial ecosystems. This will enable more fulsome consideration of the multiple, interdependent linkages and influences that exist within the ecosystem.

Importantly, we argue the institutional perspective is invaluable in exploring how actor practices might be changed or adapted to better realise a sustainable world. A narrow focus on social entrepreneurs as individuals and social enterprises as organisations, misses an opportunity to drive more radical change for the betterment of societies around the world. Likewise, the primary focus of entrepreneurs on the development of new ‘sustainable products’ that attempt to compete with mainstream products, does not enable consideration of how widespread acceptance and embrace of sustainable and pro-social alternatives might be achieved. Instead, the practices, assumptions, norms, and expectations of people must change. This is likely to be coupled with changes to formal rules and regulations that guide the manner by which markets and societies go about their daily business. Hence, the institutional perspective is invaluable in enabling consideration of how social entrepreneurs, governments, incubators, regulators, and support organisations like Ashoka, might achieve an exponential change in currently accepted practices.

References

- Adner, R.; Kapoor, R. (2010): Value Creation in Innovation Ecosystems: How the Structure of Technological Interdependence Affects Firm Performance in New Technology Generations, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 31, No. 3, pp. 306–333.
- Amit, R.; Zott, C. (2015): Crafting Business Architecture: The Antecedents of Business Model Design, in: *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 9, No. 4, pp. 331–350.
- André, K.; Pache, A. C. (2016): From Caring Entrepreneur to Caring Enterprise: Addressing the Ethical Challenges of Scaling Up Social Enterprises, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 133, No. 4, pp. 659–675.
- Baker, J. J.; Fehrer, J.; Brodie, R. J. (2019): Service-Dominant Logic and Innovation, in: Bridges, E.; Fowler, K. (Eds.): *Routledge Companion to Service Insights and Trends*, London.
- Baker, J. J.; Storbacka, K.; Brodie, R. J. (2018): Markets Changing, Changing Markets: Institutional Work as Market Shaping, in: *Marketing Theory*, Vol. 19, No. 3, pp. 301–328.
- Battilana, J.; D’Aunno, T. (2009): Institutional Work and the Paradox of Embedded Agency, in: Lawrence, T. B.; Suddaby, R.; Leca, B. (Eds.): *Institutional Work*, Cambridge, pp. 31–58.

- Breidbach, C. F.; Brodie, R. J. (2016): Nature and Purpose of Engagement Platforms, in: Brodie, R. J.; Hollebeek, L.; Conduit, J. (Eds.): *Customer Engagement*, New York, pp. 124–126.
- Breidbach, C. F.; Brodie, R. J. (2017): Engagement Platforms in the Sharing Economy: Conceptual Foundations and Research Directions, in: *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 27, No. 4, pp. 761–777.
- Breidbach, C. F.; Brodie, R. J.; Hollebeek, L. (2014): Beyond Virtuality: From Engagement Platforms to Engagement Ecosystems, in: *Managing Service Quality*, Vol. 24, No. 6, pp. 592–611.
- Brodie, R. J.; Fehrer, J. A.; Jaakkola, E.; Conduit, J. (2019): Actor Engagement in Networks: Defining the Conceptual Domain, in: *Journal of Service Research*, Vol. 22, No. 2, pp. 173–188.
- Dacin, M. T.; Dacin, P. A.; Tracey, P. (2011): Social Entrepreneurship: A Critique and Future Directions, in: *Organization Science*, Vol. 22, No. 5, pp. 1203–1213.
- Dees, J. G. (2001): The Meaning of “Social Entrepreneurship”, available: https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deess_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf (accessed on 23.06.2016).
- Edvardsson, B.; Tronvoll, B.; Gruber, T. (2011): Expanding Understanding of Service Exchange and Value Co-Creation: A Social Construction Approach, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39, No. 2, pp. 327–339.
- Elkington, J.; Hartigan, P. (2008): *The Power of Unreasonable People*, Boston.
- Emerson, J. (2003): The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns, in: *California Management Review*, Vol. 45, No. 4, pp. 35–51.
- Fehrer, J. A.; Wieland, H. (2019): A New Design Logic for Circular Business Models, in: *Proceedings of the 21st Australian & New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC) 2019*, Wellington/New Zealand.
- Fehrer, J. A.; Woratschek, H.; Brodie, R. J. (2018): A Systemic Logic for Platform Business Models, in: *Journal of Service Management*, Vol. 29, No. 4, pp. 546–568.
- Fehrer, J. A.; Brodie, R. J.; Kaartemo, V.; Reiter, M. (in press): The Role of Engagement Platforms in Innovation Ecosystems, in: Fritzsche, A.; Jonas, J.; Roth, A.; Möslin, K. (Eds.): *Innovating in the Open Lab*, Oldenburg.
- Hlady-Rispal, M.; Servantie, V. (2018): Deconstructing the Way in Which Value Is Created in the Context of Social Entrepreneurship, in: *International Journal of Management Reviews*, Vol. 20, No. 1, pp. 62–80.
- Iansiti, M.; Levien, R. (2004): Strategy as Ecology, in: *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 3, pp. 68–81.
- Jiao, H. (2011): A Conceptual Model for Social Entrepreneurship Directed toward Social Impact on Society, in: *Social Enterprise Journal*, Vol. 7, No. 2, pp. 130–149.
- Katz, M. L.; Shapiro, C. (1985): Network Externalities, Competition, and Compatibility, in: *American Economic Review*, Vol. 75, No. 3, pp. 424–440.
- Kearns, M. (2003): *Network-Centric Advocacy*, Working Paper, Green Media Toolshed.
- Kjellberg, H.; Azimont, F.; Reid, E. (2015): Market Innovation Processes: Balancing Stability and Change, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 44, pp. 4–12.
- Lawrence, T. B.; Suddaby, R. (2006): Institutions and Institutional Work, in: Clegg, S. R.; Hardy, C.; Lawrence, T. B.; Nord, W. R. (Eds.): *The Sage Handbook of Organization Studies*, London, pp. 215–254.
- Lawrence, T. B.; Suddaby, R.; Leca, B. (2009): *Institutional Work*, Cambridge.
- Leadbeater, C. (1997): *The Rise of the Social Entrepreneur*, London.
- Lund-Thomsen, P.; Nadvi, K. (2010): Global Value Chains, Local Collective Action and Corporate Social Responsibility: A Review of Empirical Evidence, in: *Business Strategy and the Environment*, Vol. 19, No. 1, pp. 1–13.

- Mair, J.; Martí, I. (2006): Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight, in: *Journal of World Business*, Vol. 41, No. 1, pp. 36–44.
- Martin, R. L.; Osberg, S. (2007): Social Entrepreneurship: The Case for Definition, in: *Stanford Social Innovation Review*, pp. 28–39.
- Michelini, L.; Fiorentino, D. (2012): New Business Models for Creating Shared Value, in: *Social Responsibility Journal*, Vol. 8, No. 4, pp. 561–577.
- Moore, J. F. (1999): Predators and Prey: A New Ecology of Competition, in: *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 3, pp. 75–86.
- Nenonen, S.; Frow, P.; Payne, A.; Storbacka, K. (2012): Co-Creating in Actor Networks: Identifying Attractive Morphotypes, in: *Proceedings of the Global Marketing Conference 2012, Seoul/Korea*.
- Nicholls, A. (2009): ‘We Do Good Things, Don’t We?’ Blended Value Accounting in Social Entrepreneurship, in: *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 34, No. 6–7, pp. 755–769.
- Nyssens, M.; Defourny, J. (2016): Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models, ICSEM Working Papers, No. 33.
- Pearce, J. (2006): *Learning from Failure*, Devon.
- Porter, M. E.; Kramer, M. R. (2011): The Big Idea: Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth, in: *Harvard Business Review*, Vol. 89, No. 1–2, pp. 62–77.
- Portincaso, M.; Tour, A. de la; Soussan, P. (2019): The Dawn of the Deep Tech Ecosystem, available: <https://www.bcg.com/publications/2019/dawn-deep-tech-ecosystem.aspx> (accessed on 23.06.2019).
- Prahalad, C. K.; Ramaswamy, V. (2004): Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation, in: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18, No. 3, pp. 5–14.
- Ramaswamy, V.; Gouillart, F. (2010): Building the Co-Creative Enterprise, in: *Harvard Business Review*, Vol. 88, No. 10, pp. 1–9.
- Robinson, J. A.; Mair, J.; Hockerts, K. (2009): *International Perspectives of Social Entrepreneurship*, London.
- Santos, F.; Pache, A. C.; Birkholz, C. (2015): Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises, in: *California Management Review*, Vol. 57, No. 3, pp. 36–58.
- Scott, W. R. (2008): *Institutions and Organizations*, 3rd ed., Thousand Oaks.
- Scott, W. R. (2014): *Institutions and Organizations*, 4th ed., Thousand Oaks.
- Seelos, C.; Mair, J. (2007): Profitable Business Models and Market Creation in the Context of Deep Poverty: A Strategic View, in: *Academy of Management Perspectives*, Vol. 21, No. 4, pp. 49–63.
- Spear, R.; Cornforth, C.; Aiken, M. (2009): The Governance Challenges of Social Enterprises: Evidence from a UK Empirical Study, in: *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 80, No. 2, pp. 247–273.
- Taillard, M.; Peters, L. D.; Pels, J.; Mele, C. (2016): The Role of Shared Intentions in the Emergence of Service Ecosystems, in: *Journal of Business Research*, Vol. 69, No. 8, pp. 2972–2980.
- Thompson, J.; Alvy, G.; Lees, A. (2000): Social Entrepreneurship: A New Look at the People and the Potential, in: *Management Decision*, Vol. 38, No. 5, pp. 328–338.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2008): Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, No. 1, pp. 1–10.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2011): It’s All B2B... and Beyond: Toward a Systems Perspective of the Market, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, No. 2, pp. 181–187.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2016): Institutions and Axioms: An Extension and Update of Service-Dominant Logic, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 44, No. 1, pp. 5–23.

- Verstraete, T.; Jouison-Laffitte, E. (2011): A Conventionalist Theory of the Business Model in the Context of Business Creation for Understanding Organizational Impetus, in: *Management International*, Vol. 15, No. 2, pp. 109–124.
- Waddock, S. A.; Post, J. E. (1991): Social Entrepreneurs and Catalytic Change, in: *Public Administration Review*, Vol. 51, No. 5, pp. 393–401.
- Wallace, S. L. (1999): Social Entrepreneurship: The Role of Social Purpose Enterprises in Facilitation Community Economic Development, in: *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 4, No. 2, pp. 153–174.
- Weerawardena, J.; Mort, G. S. (2006): Investigating Social Entrepreneurship: A Multidimensional Model, in: *Journal of World Business*, Vol. 41, No. 1, pp. 21–35.
- Wilson, F.; Post, J. E. (2013): Business Models for People, Planet (& Profits): Exploring the Phenomena of Social Business, a Market-Based Approach to Social Value Creation, in: *Small Business Economics*, Vol. 40, No. 3, pp. 715–737.
- Yunus, M. (2008): Creating a World without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism, in: *Global Urban Development Magazine*, Vol. 4, No. 2, pp. 16–41.
- Zahra, S. A.; Rawhouser, H. N.; Bhawe, N.; Neubaum, D. O.; Hayton, J. C. (2008): Globalization of Social Entrepreneurship Opportunities, in: *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 2, No. 2, pp. 117–131.

Teil III

Funktionale Perspektive



Das Management negativer Kundenemotionen im Rahmen der Dienstleistungserstellung

Marion Büttgen, Stephanie Haager und Daniel Preuninger

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	176
2	Negative Kundenemotionen und Forschungsstand zu Erscheinungsformen und Auswirkungen	178
3	Ansätze zum Management negativer Kundenemotionen	182
3.1	Bewältigung durch den Kunden	183
3.2	Anbieterseitige Ansätze eines Kundenemotionsmanagements	184
4	Fazit	189
	Literatur	190

M. Büttgen (✉) · S. Haager
Lehrstuhl für Unternehmensführung,
Universität Hohenheim, Stuttgart, Deutschland
E-Mail: buettgen@uni-hohenheim.de

S. Haager
E-Mail: institut570b@uni-hohenheim.de

D. Preuninger
Ehem. Lehrstuhl für Unternehmensführung,
Universität Hohenheim, Stuttgart, Deutschland
E-Mail: daniel.preuninger@gmx.de

1 Einleitung

„Customers’ assessments of quality and value, decisions about what and where to buy, and recommendations to others are all influenced by emotions.“ (Berry et al. 2015, S. 86)

Das Zitat von Berry et al. (2015, S. 86) zeigt, dass Emotionen zu jedem Zeitpunkt der Customer Journey auftreten können: Bereits vor der Dienstleistungserbringung können sich Kunden emotional mit einem Dienstleister verbunden fühlen (Price und Arnould 1999) oder die Dienstleistung wird überhaupt erst durch ein emotionales Erlebnis (z. B. einen Unfall oder den Tod eines Angehörigen) benötigt (Korai und Souiden 2017). Während der Dienstleistungserbringung können Kunden positive Emotionen durch ein gutes Dienstleistungserlebnis erfahren (Albrecht et al. 2016) oder aber vormalig positive Emotionen werden durch einen Service Failure oder unangemessenes Verhalten eines Mitarbeiters zu negativen (DeWitt et al. 2008; Gabbott et al. 2011). Auch nach der Leistungserbringung sind Kundenemotionen oftmals weiter präsent und werden im Zuge von Weiterempfehlungen positiver oder negativer Art an andere (potenzielle) Kunden weitergegeben (Lam et al. 2004; Dabholkar und Sheng 2012). Darüber hinaus wird auch das Wiederkaufverhalten durch vorher erlebte Emotionen beeinflusst und verändert (Albrecht et al. 2017). Gemäß Payne et al. (2008) sind Kunden während der Customer Experience gleichzeitig „doers“, „thinkers“ und „feelers“, womit sie die Relevanz von Emotionen als Teil des Kundenerlebnisses und der Kundenrolle hervorheben. Neben den Aufgaben des Denkens und Handelns spielt das Fühlen der Kunden eine zentrale Rolle im Rahmen der Value Co-Creation (Chan et al. 2010; Hoyer et al. 2010).

Dass Emotionen im Dienstleistungsprozess auch für die Evaluation der Leistung von zentraler Bedeutung sind, belegen unterschiedliche Forschungsarbeiten: Yim et al. (2012) konnten bestätigen, dass Kunden, die ihre Beteiligung an der Leistungserstellung genießen, zufriedener mit dem Dienstleistungsergebnis sind, und Pugh (2001) fand heraus, dass Kunden die Qualität der Dienstleistung auch anhand der Emotionen bewerten, die sie auf Mitarbeiterseite wahrnehmen, und dass sie diese sogar teilweise spiegeln.

Obwohl der Schwerpunkt der bisherigen Forschung eher auf positiven Emotionen im Kontext der Dienstleistungserstellung liegt, spielen Dienstleistungserlebnisse, in denen Kunden negative Emotionen empfinden, eine wesentliche Rolle und können gravierende Auswirkungen haben (Haager 2019): Technische Herausforderungen beim Self-Check-In oder an Selbstscan-Kassen, der Aufbau von IKEA Möbeln, ein Anruf im Call Center zur Lösung vertraglicher Probleme oder das Verhalten des Verkaufspersonals im Einzelhandel lösen mitunter negative Gefühle aus. Die Ursachen für die Entstehung negativer Kundenemotionen im Dienstleistungsprozess können dabei sehr vielfältig sein:

Sie können z. B. in den *zunehmenden Anforderungen*, die an Kunden im Rahmen der Leistungserstellung gestellt werden, begründet liegen. Dies wird durch die zunehmende Automatisierung und Digitalisierung unter Einsatz von Self-Service Technologies weiter verstärkt. So berichtet Adamu (2015) z. B. von Bankkunden, die sich bei der Nutzung von Self-Service Terminals hilflos gefühlt haben. Fehlendes oder unzureichendes

dienstleistungsspezifisches Wissen des Kunden (z. B. Finanzmarktwissen bei Kundenberatungen im Finanzdienstleistungsbereich) kann dies noch verstärken. Des Weiteren können negative Emotionen auch durch die Dienstleistung an sich bzw. durch das sie verursachende Ereignis oder zugrunde liegende Problem hervorgerufen werden (Haager 2019). Solche Dienstleistungen lassen sich überwiegend den so genannten *negativen Dienstleistungen* zuordnen (Morgan und Rao 2006). Dazu gehören beispielsweise medizinische Leistungen, Reparatur- und Instandsetzungsleistungen, Leistungen von Beerdigungsinstituten und der Polizei (Dasu und Rao 1999; Morgan und Rao 2006). Negative Emotionen in diesem Kontext sind u. a. Ärger, Schmerz und Angst (Dasu und Rao 1999; Morgan und Rao 2006; Miller et al. 2009). Berry et al. (2015) verdeutlichen dies z. B. anhand des Stresses, den Patienten im Krankenhaus empfinden. Singh und Duque (2012) haben negative Dienstleistungen und damit einhergehenden Stress untersucht und fanden heraus, dass dieser bereits im Vorfeld der Leistungserbringung entstandene Stress die Kundenzufriedenheit reduziert. Stress kann jedoch auch im Kontext nicht-negativer (d. h. positiver oder neutraler) Dienstleistungen auftreten und unterschiedliche Erscheinungsformen haben. So haben Albrecht et al. (2017) Shopping Stress und dessen Auslöser untersucht und Mathur et al. (2008) sowie Moschis (2007) weisen nach, dass allgemeiner Lebensstress ein relevanter Einflussfaktor des Kaufverhaltens und der Kundenpräferenzen ist. Turner und Shockley (2014) konnten zeigen, dass der empfundene Rollenstress eines Kunden während der Nutzung von Self-Service Terminals negative Auswirkungen auf den wahrgenommenen Wert der Technologie hat.

Ein weiterer wesentlicher Auslöser negativer Kundenemotionen, der auch in der Forschung starke Beachtung gefunden hat, sind *Service Failures*. Heidenreich et al. (2015) und Sugathan et al. (2017) haben Schuld, Scham und Selbstbedauern als negative Kundenemotionen in Folge eines Service Failures identifiziert. Obwohl es verschiedene Studien gibt, die Erkenntnisse darüber liefern, wie Probleme im Service und damit negative Kundenemotionen vermieden werden können (z. B. Gelbrich 2010), treten diese gerade während Beratungs- und Verkaufsprozessen immer wieder auf (Kelley et al. 1993). Vor allem Ärger, Enttäuschung, Besorgnis und Verlegenheit sind bei Konsumenten häufig vorzufinden (Laros und Steenkamp 2005) und wirken sich nachteilig für das beteiligte Unternehmen aus. Ärger weckt beispielsweise kundenseitige Rachewünsche, die sich in negativer Mundpropaganda oder in Form von Beschwerden äußern (Bonifield und Cole 2007). Auch enttäuschte Kunden beschwerten sich beim Unternehmen, berichten anderen über ihre schlechten Erfahrungen und wechseln zudem in Folge häufig den Anbieter (Zeelenberg und Pieters 2004). Angst führt zu Ablenkungsversuchen, zur Problemlösungssuche und zur Suche nach sozialer Unterstützung oder zu Emotionsunterdrückung (Yi und Baumgartner 2004). Kunden, die in einem Beratungs- oder Verkaufsgespräch Peinlichkeit empfinden, neigen oftmals dazu, diesen Service nicht mehr zu nutzen (Grace 2009). Negative Mundpropaganda ist häufig die Folge von empfundener Verlegenheit (Grace 2007). Die ökonomischen Konsequenzen für das Unternehmen

wie Umsatzeinbußen und ein schlechtes Unternehmensimage schmälern den Profit (Sauerwein 2000; Bruhn 2009).

Um die schadhaften Auswirkungen zu vermeiden, wurde in der Literatur vereinzelt bereits untersucht, wie das Auftreten negativer Emotionen verhindert werden kann. Gelbrich (2010) gelangt beispielsweise zu der Erkenntnis, dass eine prospektive Erklärung die Hilfslosigkeit auf Kundenseite reduziert und dadurch Ärger und Enttäuschung abmildert oder verhindert. Da sich negative Emotionen – wie in den aufgezeigten Entstehungsursachen deutlich wurde – nicht vollständig verhindern lassen, ist insbesondere die Frage nach dem richtigen Umgang mit ihnen zu klären. Im Gegensatz zu den Konsequenzen von Emotionen ist bisher jedoch nur wenig über den korrekten Umgang mit ihnen bekannt (Preuninger und Büttgen 2016). Insbesondere Manager und Dienstleistungsmitarbeiter sollten jedoch nicht nur wissen, wie und aus welchen Gründen negative Emotionen im Prozess entstehen können und welche Auswirkungen sie haben, sondern auch Möglichkeiten kennen, auf diese angemessen zu reagieren. Dies kann beispielsweise durch eine Veränderung im Service Design geschehen oder durch Interventionsstrategien, mit deren Hilfe Mitarbeiter auf negative Kundenemotionen reagieren. Dieser Beitrag soll dazu beitragen, das Management negativer Kundenemotionen im Rahmen der Dienstleistungserstellung zu verbessern. Hierfür wird zunächst eine Begriffsklärung negativer Emotionen vorgenommen, um diese anschließend einer differenzierteren Betrachtung hinsichtlich der im Rahmen der Dienstleistungserstellung verbreitetsten Erscheinungsformen und ihrer Berücksichtigung in der wissenschaftlichen Forschung zu unterziehen. Anschließend werden Ansatzpunkte für das Management negativer Kundenemotionen aufgezeigt, einerseits aus Kundenperspektive und andererseits aus Unternehmenssicht, insbesondere im Hinblick auf adäquate Verhaltensweisen der Mitarbeiter zur Vermeidung oder Reduktion negativer Kundenemotionen und ihrer negativen Konsequenzen.

2 Negative Kundenemotionen und Forschungsstand zu Erscheinungsformen und Auswirkungen

Generell können Emotionen sowohl durch einen extrinsischen als auch durch einen intrinsischen Reiz ausgelöst werden (Izard 1994; Carlson et al. 2000). Im Hinblick auf Kundenemotionen kann das Verhalten eines Dienstleistungsmitarbeiters z. B. einen externen Reiz darstellen. Die bloße Erinnerung an ein peinliches Ereignis in einer früheren Dienstleistungsinteraktion, welches die Emotion Scham hervorruft, ist ein Beispiel für einen internen Reiz. Wenn ein Reiz für die betroffene Person von Bedeutung ist, kommt es zu einer Störung des psychischen Gleichgewichts (Ulich und Mayring 2003; Sokolowski 2008). Diese Störung führt einerseits zu emotionsspezifischen kognitiven Wahrnehmungs- und Informationsverarbeitungsprozessen (Izard 1994; Otto et al. 2000). Andererseits wirkt sich die Emotion durch das neurophysiologische System auf nahezu den gesamten Körper aus und kann unterschiedliche Reaktionen hervorrufen (Izard 1994; Sokolowski 2008).

Neben kaum sichtbaren physiologischen Erregungen (z. B. Herzrasen) kommt es zu sichtbarem Verhalten wie Flucht bei Furcht oder Angriff bei Wut (Meyer et al. 2003; Myers et al. 2008). Besonders deutlich werden Emotionen in der Mimik (Ekman 1994; Meyer et al. 2003). Unter Berücksichtigung dieser Kennzeichen definiert Plutchik (1984, S. 217) den Emotionsbegriff als: „An emotion is an inferred complex sequence of reactions to a stimulus, and includes cognitive evaluations, subjective changes, autonomic and neural arousal, impulses to action, and behavior designed to have an effect upon the stimulus that initiated the complex sequence.“

Nach Lazarus (1991) lassen sich grundsätzlich vier Arten von Emotionen unterscheiden. Emotionen, die durch Schaden, Verlust oder Gefahr ausgelöst werden, werden als negative Emotionen zusammengefasst. In dieser Kategorie werden die Emotionen Ärger, Sorge, Angst, Schuld, Scham, Traurigkeit, Neid, Eifersucht und Ekel vereint. Positive Emotionen werden im Gegensatz dazu durch die Erreichung eines Ziels oder einen entsprechenden Vorstoß ausgelöst. Dazu gehören Freude, Glück, Stolz, Dankbarkeit und Liebe. Die Zuordnung zu den beiden Kategorien erfolgt anhand des Auslösers der Emotion. Darüber hinaus gibt es eine Kategorie für Grenzfälle, deren Auslöser positiv und negativ sein können (Hoffnung, Zufriedenheit, Erleichterung, Mitgefühl) sowie „Nonemotions“, die trotz ihrer emotionalen Aspekte nicht zu den Emotionen zählen (z. B. Depression, Nervosität, Überraschung) (Lazarus 1991).

Die Tab. 1 gibt einen Überblick über die in der bisherigen Dienstleistungsliteratur identifizierten negativen Emotionen. Die Quelle für die auftretenden Emotionen wird durch den Kunden entweder anderen, der Situation oder sich selbst zugeordnet (Svari et al. 2011; Tronvoll 2011). Negative Emotionen entstehen in besonderem Maße, wenn ein Fehler im Prozess auftritt (Choraria 2013; Lin und Lee 2019). Demzufolge betrachten die meisten Studien negative Emotionen in diesem Kontext (Mattila und Ro 2008; Tronvoll 2011) und stellen einen Zusammenhang zu negativem Word-of-mouth (WOM) und Kundenunzufriedenheit her (Mattila und Enz 2002; Kalamas et al. 2008). Unter den betrachteten negativen Emotionen im Zusammenhang mit Service Failures gilt Ärger als die am häufigsten auftretende (Kalamas et al. 2008). Die Ergebnisse von Bougie et al. (2003) zeigen, dass sich Ärger von Unzufriedenheit unterscheidet und ein Mediator zwischen Unzufriedenheit und der Reaktion des Kunden auf Service Failure ist. Negative Emotionen erklären aber nicht nur einen Anteil an der Entstehung von Kunden(un)zufriedenheit (Liljander und Strandvik 1997; Bougie et al. 2003), sie haben auch weitere ökonomisch relevante Auswirkungen wie beispielsweise auf die Wahrnehmung des Unternehmensimages, die Weiterempfehlungsabsicht und die Wiederkaufsabsichten von Kunden und schaden somit dem Unternehmen unmittelbar (Kalamas et al. 2008). Zudem können auch andere Kunden von negativen Emotionen beeinflusst werden, z. B. durch resultierendes negatives WOM. Zwar werden Online-Reviews grundsätzlich als glaubwürdiger wahrgenommen, wenn sie negativ sind, diese Wirkung ist allerdings abgeschwächt, wenn diese explizite negative Emotionen enthalten (Lee et al. 2017).

Zur Systematisierung der Vielzahl an negativen Emotionen mit jeweils unterschiedlichen Eigenschaften und Verhaltenskonsequenzen haben Laros und Steenkamp (2005)

Tab. 1 Forschungsüberblick zu negativen Kundenemotionen

Negative Emotionen	Quellen
Ärger	Liljander und Strandvik (1997), Menon und Dubé (2000), Smith und Bolton (2002), Bougie et al. (2003), Burns und Neisner (2006), Kalamas et al. (2008), Mattila und Ro (2008), Varela-Neira et al. (2008), Gelbrich (2010), Tronvoll (2011), Choraria (2013), Preuninger und Büttgen (2016), Akgün et al. (2017), Lin und Lee (2019)
Traurigkeit	Liljander und Strandvik (1997)
Unmut	Smith und Bolton (2002)
Ekel, Abscheu	Vinagre und Neves (2008), Akgün et al. (2017)
Enttäuschung	Smith und Bolton (2002), Mattila und Ro (2008), Varela-Neira et al. (2008), Preuninger und Büttgen (2016), Lin und Lee (2019)
Stress	Vinagre und Neves (2008), Haager (2019)
Verlegenheit, Peinlichkeit	Burns und Neisner (2006), Tronvoll (2011), Preuninger und Büttgen (2016), Akgün et al. (2017), Sugathan et al. (2017)
Angst, Besorgnis	Menon und Dubé (2000), Smith und Bolton (2002), Mattila und Ro (2008), Tronvoll (2011), Preuninger und Büttgen (2016), Akgün et al. (2017)
Frustration	Gelbrich (2010), Tronvoll (2011)
Schuldgefühl	Liljander und Strandvik (1997), Heidenreich et al. (2015), Sugathan et al. (2017)
Hilflosigkeit	Gelbrich (2010)
Demütigung, Beschämung	Liljander und Strandvik (1997), Varela-Neira et al. (2008), Lin und Lee (2019)
Bedauern	Mattila und Ro (2008)
Traurigkeit	Tronvoll (2011), Choraria (2013), Akgün et al. (2017)
Selbstmitleid	Smith und Bolton (2002), Sugathan et al. (2017)
Unglücklichsein	Choraria (2013)
Bündel von Emotionen	Svari et al. (2011), Petzer et al. (2012), Lee et al. (2017), Tang et al. (2018)

einen geeigneten Klassifikationsansatz für den Konsumbereich entwickelt. Basierend auf diesem Ansatz haben sich die Emotionen Ärger, Enttäuschung, Besorgnis bzw. Angst und Verlegenheit bzw. Peinlichkeit als besonders relevant in Beratungs- und Verkaufsprozessen herauskristallisiert, welche gemäß Tab. 1 auch in der Dienstleistungsforschung die meist berücksichtigten negativen Emotionen darstellen. Daher soll im weiteren Verlauf dieses Beitrags der Fokus auf diese vier negativen Kundenemotionen gelegt werden.

Eine der häufigsten Kundenemotionen im Dienstleistungsbereich stellt *Ärger* (Zorn oder Wut) dar (McColl-Kennedy et al. 2009). Ärger entsteht, wenn ein Kunde auf

ungerechtfertigte oder überflüssige Barrieren stößt und sich dadurch geschädigt oder behindert fühlt (Hodapp 2000; Ulich und Mayring 2003). Lange Wartezeiten oder Fehlinformationen durch den Mitarbeiter sind nur zwei von vielen Beispielen für solche Auslöser (Plutchik 2002). Es erfolgt häufig eine externe Schuldzuweisung, d. h., der Mitarbeiter oder das Unternehmen wird für den Auslöser verantwortlich gemacht (Roseman 1991; Gelbrich 2010). Ärger ist oft mit risikofreudigen Entscheidungen, Konfrontation und Konfliktfreudigkeit verbunden und der Betroffene möchte dem Gegenüber schaden (Lerner und Keltner 2001; Yi und Baumgartner 2004). Wenn die Emotion nicht unterdrückt wird, äußert sich diese häufig in verbalen Attacken gegenüber den Mitarbeitern sowie Beschwerden gegenüber dem Unternehmen oder Dritten (McCull-Kennedy et al. 2009; Gelbrich 2010).

Enttäuschung entsteht allgemein, wenn eine Person ein persönliches Ziel verfehlt, ein unerwünschtes Ergebnis auftritt oder Erwartungen nicht erfüllt werden (Roseman 1991; Schmitt und Mees 2000; Gelbrich 2010). Ein typisches Beispiel hierfür ist ein nicht mehr verfügbares Produkt im Einzelhandel. Ursachen sind vorwiegend unerwartete, unkontrollierbare Situationen oder Umstände, seltener auch andere Personen (Roseman 1991; Zeelenberg et al. 2000; Gelbrich 2010). Der Betroffene fühlt sich machtlos, hilflos, entmutigt, niedergeschlagen und lustlos (Shaver et al. 1987; Izard 1994; Zeelenberg et al. 1998).

Besorgnis bzw. *Angst* ist eine zukunftsorientierte Emotion. Die Emotion wird gegenwärtig empfunden, Ursache ist jedoch ein in der Zukunft liegendes, antizipiertes, bedrohliches oder unerwünschtes Ereignis (Baumgartner et al. 2008). Die Eintrittswahrscheinlichkeit dieses Ereignisses unterliegt der subjektiven Bewertung und stellt für die betroffene Person eine Stresssituation dar (Stöber und Schwarzer 2000). Die Angst, dass eine medizinische Behandlung nicht zum gewünschten Ergebnis führt, oder die Besorgnis, sich in einem Verkaufsgespräch für ein falsches Produkt zu entscheiden (Yi und Baumgartner 2004), sind mögliche Beispiele im Dienstleistungskontext. Lerner und Keltner (2000) haben nachgewiesen, dass besorgte Kunden pessimistischer gestimmt sind und zu risikoaversen Entscheidungen neigen. Sie vermeiden den Geschäftsabschluss („Flucht“) oder gehen planvoll gegen die Ungewissheit (z. B. durch Informationssuche) vor (Yi und Baumgartner 2004).

Verlegenheit bzw. *Peinlichkeit* ist gerade in menschlichen Interaktionsprozessen von großer Bedeutung (Verbeke und Bagozzi 2002). Die Besonderheit an dieser Emotion ist, dass sie im Vergleich zu den anderen negativen Emotionen selbstwertbezogen ist (Roos 2000). Sie entsteht durch die subjektiv wahrgenommene Verletzung von sozialen Erwartungen oder Normen und der damit einhergehenden befürchteten Geringschätzung und Missachtung durch andere Personen (Ulich und Mayring 2003; Verbeke und Bagozzi 2003). Dies ist beispielsweise der Fall, wenn der Kunde von einem Mitarbeiter kritisiert wird (Grace 2007) oder seine mangelnde dienstleistungsspezifische Kompetenz in der Dienstleistungsinteraktion offensichtlich wird. Zwingende Voraussetzung zur genannten Emotionsentstehung ist ein sozialer Kontext, d. h., es muss mindestens eine weitere Person anwesend sein (Roos 2000; Grace 2007). Das Peinlichkeitsgefühl hängt

auch von der Persönlichkeit ab und variiert mit der Gruppengröße (Verbeke und Bagozzi 2003; Wu und Mattila 2012).

Sämtliche der beschriebenen Emotionen sind kontraproduktiv für eine zufriedenstellende Customer Experience und somit nach Möglichkeit zu vermeiden. Vereinzelt wurde bereits untersucht, wie das Auftreten negativer Emotionen von Anfang an verhindert werden kann. Gelbrich (2010) gelangt beispielsweise zu der Erkenntnis, dass eine prospektive Erklärung Hilfslosigkeit auf Kundenseite reduziert und dadurch Ärger und Enttäuschung abmildert oder verhindert. Da sich negative Emotionen aber nicht vollständig verhindern lassen, ist insbesondere die Frage nach dem richtigen Umgang mit ihnen zu klären.

Einige Studien geben Hinweise darauf, dass im Umgang mit negativen Emotionen unterschiedliche Strategien angewendet werden sollten, je nach Art und Ausprägung der Emotion. So sollten z. B. Kunden mit schwächer ausgeprägten negativen Emotionen durch sofortige monetäre Entschädigungen bedacht werden, während bei Kunden, die starke negative Emotionen empfinden, eine zeitversetzte, psychologische Wiedergutmachung zu größeren Erfolgen im Sinne einer höheren Zufriedenheit mit der Service Recovery führt (Tang et al. 2018). Bisherige Studien sind jedoch auf der Suche nach geeigneten Umgangsformen zu wenig auf die Emotionseigenschaften eingegangen, haben negative Emotionen im Gesamten betrachtet oder nur eine einzelne Emotion, wie beispielsweise den Umgang mit Ärger, untersucht. Auch die Emotionschwelle in Form der Stärke der Emotionsempfindung sowie die Häufigkeit des Emotionsauftritts wurden bisher kaum berücksichtigt. Menon und Dubé (2000) zeigen, dass Kunden nach dem Auftritt von positiven und negativen Emotionen von den Mitarbeitern bestimmte Verhaltensweisen erwarten. Werden diese erfüllt, kann die Zufriedenheit trotz negativer Emotionen gesteigert werden (Menon und Dubé 2000). Aufbauend auf diesen Überlegungen sollen im weiteren Verlauf des Beitrags für die herausgestellten und im Dienstleistungsbereich besonders bedeutsamen negativen Emotionen zufriedenheitsstiftende Umgangsformen herausgearbeitet und deren Wirkung auf die Kunden näher untersucht werden.

3 Ansätze zum Management negativer Kundenemotionen

Der Umgang mit negativen Kundenemotionen kann grundsätzlich von zwei Seiten aus betrachtet werden. Einerseits liegt es oft im Interesse der Kunden selbst, negative Emotionen zu vermeiden oder diese zumindest zu reduzieren, da sie in der Regel als unangenehm empfunden werden. Andererseits sollten aufgrund der beschriebenen negativen Konsequenzen für Unternehmen auch die Dienstleistungsanbieter und deren Mitarbeiter bestrebt sein, mit negativen Kundenemotionen adäquat umzugehen, um die Customer Experience so angenehm und zufriedenstellend wie möglich zu gestalten. Im weiteren Verlauf des Kapitels werden beide Seiten des Emotionsmanagements näher beleuchtet und Ansatzpunkte für eine zielführende Bewältigung dieser unerwünschten „Begleiterscheinung“ der Dienstleistungserstellung aufgezeigt.

3.1 Bewältigung durch den Kunden

Im Kontext der Bewältigung negativer Emotionen durch die betroffene Person selbst (d. h. im vorliegenden Fall den Kunden) bietet die Coping-Forschung wesentliche Anhaltspunkte. Coping ist die Art, wie eine Person auf Emotionen und Stress reagiert und diesen bewältigt. Coping dient zum einen der Regulierung von Emotionen und zum anderen werden durch Coping neue Emotionen ausgelöst (Lazarus 1991).

Das Transaktionale Stressmodell von Lazarus und Folkman (1984) erklärt die Entstehung der subjektiven Stresswahrnehmung mit einem Stressor aus der Umwelt des gestressten Individuums. Das Individuum evaluiert den Stressor als positiv, negativ oder neutral, bevor es auf verfügbare Ressourcen zur Bewältigung der Situation zurückgreift, um im Anschluss die Situation erneut zu bewerten. Duhachek (2005) beschreibt drei Dimensionen möglicher Bewältigungsstrategien: Aktive Bewältigung (Active Coping), Expressive Support Seeking und Vermeidung (Avoidance). Wer welche Bewältigungsstrategie wählt, hängt nicht nur von der individuellen Neigung der Person ab, sondern auch von der bestehenden Situation (Carver et al. 1989).

Lazarus (1991) unterscheidet zwei grundlegende Coping-Mechanismen, von denen jeder Mensch einen bevorzugt, jedoch fallspezifisch neu entscheidet, welcher angewandt wird (Carver et al. 1989; Lazarus 1991):

Problem Focused Coping bezieht sich auf den Umweltzustand, durch den die Emotion ausgelöst wird und versucht, diesen durch aktives Handeln zu verändern. Die fünf Dimensionen eines Problem Focused Coping sind

- aktives Coping (konkrete Schritte, um die Situation zu beseitigen oder zu verhindern),
- Planung (Entwicklung von Handlungsstrategien durch Nachdenken über den Umgang mit der Situation),
- Unterdrückung konkurrierender Situationen (Konzentration auf die stresserzeugende Situation),
- beherrschtes Coping (Warten auf den richtigen Moment)
- sowie die Suche nach instrumenteller sozialer Unterstützung (Rat, Hilfe oder Informationen suchen) (Carver et al. 1989).

Emotion Focused Coping bezieht sich auf die Emotion selbst und versucht diese, beispielsweise durch Vermeidung oder Verleugnung des Auslösers, zu verändern (Lazarus 1991). Emotion Focused Coping besteht aus fünf Dimensionen (Carver et al. 1989):

- Suche nach emotionaler sozialer Unterstützung,
- positive Umdeutung der Situation,
- Akzeptanz,
- Verleugnung
- und sich an eine religiöse Überzeugung halten.

Im Kontext von Service Failures hat sich gezeigt, dass mit zunehmender Schwere des Dienstleistungsfehlers Emotion Focused Coping abnimmt, während Problem Focused Coping-Mechanismen, die darauf ausgerichtet sind, das Problem direkt zu ändern, verstärkt eingesetzt werden (Gabbott et al. 2011). Bei negativen Dienstleistungen ist hingegen anzunehmen, dass sich das Verhältnis umkehrt, da Emotion Focused Coping verstärkt dann zum Einsatz kommt, wenn Menschen glauben, eine Situation muss durchgestanden werden (Folkman und Lazarus 1980; Carver et al. 1989). Zwischen Problem Focused Coping und Kundenzufriedenheit konnte in bisherigen Studien kein signifikanter Zusammenhang gefunden werden. Emotion Focused Coping hat dagegen einen starken positiven Einfluss auf die Zufriedenheit des Kunden (Gabbott et al. 2011).

Da die Anwendung von Coping-Mechanismen auf Kundenseite, insbesondere das Emotion Focused Coping, hilfreich ist, um negative Emotionen und Stressempfinden zu reduzieren und Kundenzufriedenheit herzustellen, erscheint es sinnvoll, von Anbieterseite aus den Kunden in seinem Coping-Verhalten zu unterstützen, d. h., Coping Support zu bieten. Daher wird im Kontext anbieterseitiger Ansätze zum Management negativer Kundenemotionen zunächst auf diesbezügliche Möglichkeiten eingegangen, die in der Forschung bisher allerdings kaum Berücksichtigung gefunden haben.

3.2 Anbieterseitige Ansätze eines Kundenemotionsmanagements

3.2.1 Coping Support durch Dienstleistungsmitarbeiter

Während die bisherige Coping-Forschung primär eine Unterstützung der Bewältigung von Stress und negativen Emotionen durch das persönliche Umfeld eines Individuums betrachtet hat, gehen wir davon aus, dass auch eine aktiv durch die Mitarbeiter angebotene Unterstützung förderlich sein kann. Durch die Unterstützung des individuellen Copings von Kunden kann diesem eine stärkere Kontrolle über den Dienstleistungsprozess ermöglicht werden, damit Stress und negative Emotionen – ausgelöst z. B. durch ein vorhergehendes negatives Ereignis oder auch einen Service Failure – die Wahrnehmung der Dienstleistung insgesamt nicht (wesentlich) beeinträchtigen, so dass diese letztlich positiv beurteilt wird. Laut Coping-Theorie entsteht durch Stressoren ein Ungleichgewicht, welches kognitive Anstrengungen oder eine Verhaltensanpassung erfordert, um einen Ausgleich im Sinne der Stressreduktion zu bewirken (Lazarus und Folkman 1984; Moschis 2007). Bisherige Studien haben gezeigt, dass Mitarbeiter bei negativen Kundenemotionen, die ein geringes Coping-Potenzial aufweisen (z. B. Angst), grundsätzlich eher unterstützend helfen, um die emotionsauslösende Situation zu bewältigen (Menon und Dubé 2000).

Hinsichtlich der fünf Dimensionen des Emotion Focused Coping erscheinen vor allem die Suche nach emotionaler sozialer Unterstützung, eine positive Umdeutung der Situation sowie die Akzeptanz der Situation konkrete Ansatzpunkte zu bieten, bei denen Dienstleistungsmitarbeiter unterstützend wirken können.

Dienstleister können zum einen *emotionale* und *soziale Unterstützung* bieten, indem sie ihre Mitarbeiter entsprechend ausbilden, um auf die Kunden einzugehen. Zum anderen kann der Dienstleister den Kunden die Möglichkeit bieten, sich durch *nahestehende Personen* während des Prozesses *begleiten* zu lassen, insbesondere wenn Angst als Kundenemotion aufgrund der Art der Dienstleistung zu erwarten ist. Ist dies nicht möglich, kann auch die *positive Umdeutung der Situation* durch den Kunden mitarbeiterseitig unterstützt werden. Dies kann in persönlicher Interaktion erfolgen oder es kann *Material zur Verfügung* gestellt werden, das die positiven Aspekte der Dienstleistung verdeutlicht (z. B. Informationsmaterial zu geplanten medizinischen Behandlungsmethoden). Ein bereits untersuchter Ansatzpunkt, Emotion Focused Coping im medizinischen Bereich zu unterstützen, sind *Wartezeiten*. Fallen diese länger aus, geben sie Kunden ausreichend Zeit, sich mit der unangenehmen Situation auseinanderzusetzen und diese zu akzeptieren (Miller et al. 2008).

Auch für Personen, die zu Problem Focused Coping als Bewältigungsstrategie in Stresssituationen tendieren, können die Dienstleister unterstützende Maßnahmen anbieten. Gefördert werden kann z. B. das aktive Coping dadurch, dass man dem Kunden eine *stärkere Beteiligung* an der Leistungserstellung ermöglicht und ihm damit mehr Einfluss und gegebenenfalls auch mehr Verantwortung für die Beseitigung des der Dienstleistung zugrunde liegenden Problems überträgt. Die Wirksamkeit dieses Ansatzes hängt dabei jedoch auch von der Schwere und Behebbarkeit des zugrunde liegenden Problems sowie der Persönlichkeitsstruktur des Kunden (z. B. seinem Kontrollbedürfnis bzw. seiner Kontrollüberzeugung (Büttgen 2007; Büttgen et al. 2012)) und seiner (situativ wahrgenommenen) Selbstwirksamkeit ab.

Ansätze des Coping Support sind vermutlich nicht für alle Emotionsarten gleichermaßen geeignet. Es ist zu anzunehmen, dass sie insbesondere bei Angst, mitunter auch bei Verlegenheit wirksam sind, da hier typischerweise keine externe Ursachenzuschreibung erfolgt und somit weniger eine konkrete Verhaltenserwartung gegenüber dem Dienstleistungsanbieter und seinen Mitarbeitern besteht. Bei Wut oder Enttäuschung wird die Ursache der Emotion hingegen meist aufseiten des Anbieters gesehen, so dass hier auch explizitere Verhaltenserwartungen gegenüber dem Anbieter bzw. seinen Mitarbeitern vorhanden sein dürften. Dies ist insbesondere bei Problemen im Rahmen der Dienstleistungserstellung (Service Failures) der Fall, zu denen auch bereits einige Forschungsergebnisse vorliegen. Diese werden im Folgenden anhand der vorab herausgearbeiteten, zentralen Emotionsarten systematisiert und in eine theoretische Fundierung eingebettet.

3.2.2 Mitarbeiterseitige Reaktionen auf spezifische Kundenemotionen

Die möglichen Umgangsformen hinsichtlich der Emotionen Ärger, Enttäuschung, Angst und Verlegenheit werden im Folgenden aus den Eigenschaften der Emotionen, den bisherigen Studien zu diesem Thema und aus dem typischerweise resultierenden Kundenverhalten im Hinblick auf die jeweilige Emotion abgeleitet. Grundlage hierfür ist die in diesem Kontext häufig herangezogene *Gerechtigkeitstheorie* (z. B. Clemmer und Schneider 1996; Smith et al. 1999). Demnach beeinflusst das prozedurale, distributive und

interaktionale Gerechtigkeitsempfinden die Bewertung einer Dienstleistung (Kunden(un)zufriedenheit) nach dem Auftritt von Problemen und den damit einhergehenden negativen Emotionen (Wirtz und Mattila 2004):

- Die distributive Gerechtigkeit bezieht sich auf das wahrgenommene Ergebnis am Prozessende (z. B. Kompensationsleistungen als Ausgleich für mögliche Benachteiligungen).
- Die interaktionale Gerechtigkeit bezieht sich auf die Interaktion zwischen dem Kunden und dem Mitarbeiter (z. B. Empathie oder erwartete, angemessene Reaktionen wie beispielsweise eine Entschuldigung).
- Die prozedurale Gerechtigkeit bezieht sich auf den Ablauf von Maßnahmen zur Problembehebung (z. B. Wartezeiten oder Richtlinien).

Die folgenden Umgangsformen werden hinsichtlich ihrer grundsätzlichen Eignung als Reaktionen auf die jeweilige Emotion diskutiert und mit vorhandenen Ergebnissen aus empirischen Studien – soweit verfügbar – belegt. Mögliche finanzielle Auswirkungen für das Unternehmen (z. B. durch Gewähren eines Rabattes) werden im Rahmen dieser verhaltenswissenschaftlich basierten Untersuchung nicht näher berücksichtigt, müssten aber bei einer umfassenden Konzeption eines Kundenemotionsmanagements

Tab. 2 Eignung mitarbeiterseitiger Reaktionen für verschiedene Kundenemotionen

	Ärger	Enttäuschung	Angst/ Besorgnis	Verlegenheit/ Peinlichkeit
Distributive Gerechtigkeit	Materielle Kompensationsleistungen ✓	Kompensationsleistungen ✓ Angebot einer Alternative ✓	Kompensationsleistungen Angebot einer sicheren Alternative Versprechen oder Garantien (Sicherheitsgefühl) ✓	Kompensationsleistungen ✓
Interaktionale Gerechtigkeit	Entschuldigung ✓ Rechtfertigung	Entschuldigung ✓ Rechtfertigung		Entschuldigung ✓
Prozedurale Gerechtigkeit	Schnelle Lösung des Problems Austausch des Verkäufers bzw. Beraters		Ausreichend Zeit geben ✓	Unterstützung in der Situation (im Sinne von andere Kunden von der Situation ablenken) ✓

✓: Eignung/Wirksamkeit empirisch bestätigt

entsprechende Berücksichtigung finden. Die Tab. 2 fasst die Ergebnisse der Analyse zusammen.

Gemäß Menon und Dubé (2000) erwarten *verärgerte Kunden* eine Entschuldigung von den Mitarbeitern. Wirtz und Mattila (2004) bestätigen diesen Zusammenhang und fordern zudem eine schnelle Problembhebung. Demnach kann eine Entschuldigung (im Sinne der interaktionalen Gerechtigkeit) und eine schnelle Lösung des Problems (im Sinne der prozeduralen Gerechtigkeit) Ärger möglicherweise reduzieren. Verärgerte Kunden fühlen sich oftmals durch das Unternehmen geschädigt, eine materielle Kompensationsleistung (im Sinne der distributiven Gerechtigkeit), beispielsweise in Form eines Rabattes, kann den Wiedergutmachungseffekt (unabhängig von der Rabatthöhe) zusätzlich verstärken (Wirtz und Mattila 2004). Gelbrich (2010) geht davon aus, dass eine Rechtfertigung (im Sinne der interaktionalen Gerechtigkeit) ein angemessenes Substitut für Kompensationen darstellt. Aus den Emotionseigenschaften wird deutlich, dass Ärger eine externe Schuldzuweisung beinhaltet, ergo wird eine andere Person (hier der Mitarbeiter) für den Fehler verantwortlich gemacht (Roseman 1991; Gelbrich 2010). Ein Austausch des Beraters bzw. Verkäufers kann daher möglicherweise die Kundenzufriedenheit ebenfalls steigern, da in interpersonalen Situationen in der Regel der Wille besteht, das störende Hindernis (hier der Mitarbeiter), welchem die Schuld zugewiesen wird, zu beseitigen (Ulich und Mayring 2003). Diese Umgangsform wäre der prozeduralen Gerechtigkeit zuzuordnen. Preuninger und Büttgen (2016) gelangen in ihrer auf der Kano-Methode (Sauerwein 2000; Hölzling 2008) basierenden Vignettenstudie, in der die einzelnen Emotionsarten mit verschiedenen mitarbeiterseitigen Reaktionsformen kombiniert und in ihrer Wirkung auf die Kunden(un)zufriedenheit untersucht werden, für die Emotion Wut zu folgenden Ergebnissen: Verärgerte Kunden reagieren mit weiterer Unzufriedenheit, wenn der Verkäufer sein Verhalten nicht ändert und sich nicht entschuldigt; diese Maßnahmen sollten also erfolgen, um weitere Unzufriedenheit (eventuell noch stärker empfundenen Ärger) zu vermeiden. Kunden reagieren mit Zufriedenheit, wenn ein Rabatt gewährt wird; diese Maßnahme könnte also dem Ärger entgegenwirken. Eine Rechtfertigung und ein Austausch des Mitarbeiters zeigen keine Wirkung.

Die Emotion *Enttäuschung* ist mit der Emotion Ärger verwandt (Plutchik 2002). Enttäuschung entsteht im Gegensatz zu Ärger jedoch aus der Situation heraus und ist nicht unbedingt auf Fehlverhalten anderer Personen zurückzuführen (Roseman 1991). Beispielsweise kann ein gewünschtes Produkt durch gewisse Umstände nicht mehr lieferbar sein (Kelley et al. 1993) oder das Kundenerlebnis bei einem Event (z. B. einem Open-Air-Konzert) fällt aufgrund ungünstiger Rahmenbedingungen (z. B. schlechtes Wetter) unbefriedigend aus. Es erfolgt – im Gegensatz zu Ärger – meist keine Schuldzuweisung gegenüber den Mitarbeitern. Das Angebot einer Alternative (im Sinne der distributiven Gerechtigkeit) kann daher insbesondere bei situationsbedingten Emotionsauslösern sinnvoll sein. Da Enttäuschung mit Ärger verwandt ist, wird vermutet, dass die Umgangsformen Entschuldigung, Rechtfertigung und Kompensation von Ärger abgeleitet und tendenziell auf situationsbedingte Problemquellen übertragen werden

können. Beispielsweise kann durch eine Entschuldigung im Sinne der interaktionalen Gerechtigkeit ausgedrückt werden, dass der Mitarbeiter die unverschuldete Situation ebenfalls bedauert und mit dem Kunden fühlt. Durch eine Rechtfertigung im Sinne der interaktionalen Gerechtigkeit könnten die Rahmenbedingungen (sofern nicht offensichtlich) erklärt und somit zu einem besseren Verständnis der Problemursache beigetragen und die Emotion abgeschwächt werden. Kompensationsleistungen können dem Kunden eventuelle subjektiv empfundene Schäden ausgleichen und damit Unzufriedenheit verhindern bzw. Zufriedenheit erhöhen (distributive Gerechtigkeit). Gemäß der Studie von Preuninger und Büttgen (2016) wird im Fall eines nicht verfügbaren Produktes in einer Verkaufsinteraktion von Kunden erwartet, dass eine Produktalternative angeboten wird und sich der Verkäufer entschuldigt; ansonsten würde sich die negative Reaktion intensivieren. Eine monetäre Wiedergutmachung des unangenehmen Erlebnisses in Form eines Rabatts führt hier wieder zu einer positiven Reaktion; sie könnte den Zustand der Enttäuschung abmildern. Wenn die Gewährung eines Rabattes nicht möglich ist, kann der Mitarbeiter dem Kunden alternativ eine Prämie anbieten. Eine Rechtfertigung hat keine Wirkung.

Angst oder *Besorgnis* bezieht sich auf ein in der Zukunft liegendes, bedrohliches oder unerwünschtes Ereignis (Baumgartner et al. 2008). Durch Mitarbeiter gegebene Versprechen oder Garantien (z. B. ein Rückgaberecht oder eine Erfolgsgarantie) sind zukunftsorientiert und können das Unsicherheitsgefühl abmildern oder sogar beseitigen und dadurch möglicherweise Kundenzufriedenheit stiften. Dieses Sicherheitsgefühl bezieht sich auf das wahrgenommene Ergebnis am Prozessende und kann zur distributiven Gerechtigkeit gezählt werden. Verängstigte Kunden neigen gemäß Lerner und Keltner (2001) zu risikoaversen Entscheidungen. Das Angebot einer sicheren Alternative (im Sinne der distributiven Gerechtigkeit), deren Folgen vollständig abschätzbar sind, reduziert diese Unsicherheit und dürfte sich positiv auf die Zufriedenheit auswirken. Kaufdruck kann bei Kunden hingegen zusätzlichen Stress verursachen und die Unsicherheit erhöhen. Menon und Dubé (2000) zufolge wird angenommen, dass ausreichende Zeit, um sich über die Konsequenzen der Entscheidung informieren zu können (kein Kaufdruck), sich positiv auf die Kundenzufriedenheit auswirkt. In ähnlicher Form wurde bereits die positive Wirkung längerer Wartezeiten bei ernsten medizinischen Problemen herausgestellt (Coping Support für Kunden) (Miller et al. 2008). Diese Umgangsformen zählen zu der prozeduralen Gerechtigkeit. Zudem sind der Studie von Menon und Dubé (2000) zufolge Kompensationsleistungen (Rabatte oder Prämien), als Form der distributiven Gerechtigkeit, geeignete Reaktionen. Preuninger und Büttgen (2016) fanden diesbezüglich heraus, dass bei Kunden, die Besorgnis darüber empfinden, ob das ausgewählte Produkt tatsächlich das richtige Produkt ist, ausbleibende Versprechungen und Garantien die empfundene Unannehmlichkeit intensivieren würden; gleiches würde ausgeübter Zeitdruck bewirken. Der unangenehme Zustand könnte abgemildert werden, indem alternative Produkte oder Rabatte angeboten werden. Letzteres ist insofern verständlich, als dass Rabatte das finanzielle Fehlkaufisiko senken.

Kunden, die sich in *peinlichen Situationen* befinden, versuchen von der Situation abzulenken (Parrott und Smith 1991; Roos 2000). Sie wünschen sich gegebenenfalls, dass der Mitarbeiter sie dabei unterstützt (prozedurale Gerechtigkeit), was ebenfalls in den Ausführungen zum Coping Support durch Mitarbeiter bereits herausgestellt wurde. Nach Grace (2007) verursachen Mitarbeiter aber auch häufig selbst die peinlichen Situationen. Die Ursache ist dann wie bei Ärger personenbezogen, daher wird vermutet, dass die Kunden in diesen Fällen eine Entschuldigung (interaktionale Gerechtigkeit) erwarten. Kompensationsleistungen können zudem mögliche subjektiv empfundene Schäden ausgleichen und Zufriedenheit stiften bzw. Unzufriedenheit vermeiden (distributive Gerechtigkeit). Gemäß der Studie von Preuninger und Büttgen (2016) würde die mit dem unangenehmen Gefühl der Verlegenheit oder Peinlichkeit verbundene Unzufriedenheit des Kunden noch weiter verstärkt, wenn der Verkäufer darauf verzichten würde, andere Kunden von dieser Situation abzulenken und sich zu entschuldigen. Zufriedenheit könnte auch in diesem Fall mit finanziellen Anreizen (Rabatten, Prämien) bewirkt werden.

4 Fazit

Im Kontext der Dienstleistungserstellung können vielfältige Arten negativer Kundenemotionen auftreten, welche sich mitunter nicht vermeiden lassen, z. B. bei negativen Dienstleistungen, die meist durch ein unangenehmes Ereignis überhaupt erst erforderlich werden. Auch Service Failures, seien sie durch den Anbieter verursacht oder auch durch nicht beeinflussbare Kontextfaktoren hervorgerufen, sind ein typisches Phänomen der Dienstleistungserstellung und bewirken in der Regel negative Emotionen bei den betroffenen Kunden. Treten solche negativen Emotionen wie Angst, Enttäuschung, Besorgnis oder Verlegenheit in Dienstleistungs- oder Verkaufsprozessen auf, wirken sich diese meist negativ auf die Kundenzufriedenheit und damit auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens aus. Für einen adäquaten Umgang mit solchen Emotionen bieten sich grundsätzlich zwei Ansatzpunkte an: Zum einen der Kunde selbst und sein Bestreben, die negative Emotion und den damit verbundenen Stress zu reduzieren bzw. zu bewältigen (Coping-Verhalten). Hier kann der Anbieter unterstützend wirken und den Kunden bei der Umsetzung seiner jeweiligen Coping-Strategie verstärken. Zum anderen stellen die Dienstleistungsmitarbeiter einen zentralen Ansatzpunkt für ein effektives Management negativer Kundenemotionen dar.

Zunächst ist wichtig, dass der Dienstleistungsmitarbeiter die negative Emotion erkennt und die Intensität richtig einschätzt (Mattila und Enz 2002). Je früher der Mitarbeiter die negative Emotion identifiziert, desto besser kann er ihr entgegenwirken (McCull-Kennedy et al. 2009). Hat der Mitarbeiter die Kundenemotionen erkannt und die eigenen Emotionen unter Kontrolle, kann er angemessen auf sie reagieren, sofern er die notwendigen Kenntnisse darüber hat, welche Umgangsform die passende für die jeweilige Kundenemotion ist.

Basierend auf der Gerechtigkeitstheorie zeigt der vorliegende Beitrag verschiedene mitarbeiterseitige Reaktionsmöglichkeiten auf und legt dar, ob und wie diese bei unterschiedlichen negativen Emotionen Kundenunzufriedenheit reduzieren oder gar Kundenzufriedenheit wiederherstellen können. Demzufolge ist es möglich, emotionsspezifische Handlungsprioritäten im Umgang mit negativen Emotionen zu bestimmen und somit als Dienstleistungsanbieter ein differenziertes und effektives Management negativer Kundenemotionen umzusetzen.

Literatur

- Adamu, Y. M. (2015): ATM, Banks and Helpless Customers, verfügbar: <https://www.dailytrust.com.ng/atm-banks-and-helpless-customers.html> (Zugriff am 09.08.2019).
- Akgün, A. E.; Keskin, H.; Koçak Alan A. (2017): Emotional Prototypes, Emotional Memory Usages, and Customer Satisfaction, in: *Service Industries Journal*, Vol. 37, No. 7–8, pp. 494–520.
- Albrecht, C.-M.; Hattula, S.; Bornemann, T.; Hoyer, W. D. (2016): Customer Response to Interactional Service Experience: The Role of Interaction Environment, in: *Journal of Service Management*, Vol. 27, No. 5, pp. 704–729.
- Albrecht, C.-M.; Hattula, S.; Lehmann, D. R. (2017): The Relationship Between Consumer Shopping Stress and Purchase Abandonment in Task-Oriented and Recreation-Oriented Consumers, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 45, No. 5, pp. 720–740.
- Baumgartner, H.; Pieters, R.; Bagozzi, R. P. (2008): Future-Oriented Emotions: Conceptualization and Behavioral Effects, in: *European Journal of Social Psychology*, Vol. 38, No. 4, pp. 685–696.
- Berry, L. L.; Davis, S. W.; Wilmet, J. (2015): When the Customer is Stressed, in: *Harvard Business Review*, Vol. 93, No. 10, pp. 86–94.
- Bonifield, C.; Cole, C. (2007): Affective Responses to Service Failure: Anger, Regret, and Retaliatory Versus Conciliatory Responses, in: *Marketing Letters*, Vol. 18, No. 1–2, pp. 85–99.
- Bougie, R.; Pieters, R.; Zeelenberg, M. (2003): Angry Customers Don't Come Back, They Get Back: The Experience and Behavioral Implications of Anger and Dissatisfaction in Services, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, No. 4, pp. 377–393.
- Bruhn, M. (2009): *Relationship Marketing*, 2. Aufl., München.
- Burns, D. J.; Neisner, L. (2006): Customer Satisfaction in a Retail Setting: The Contribution of Emotion, in: *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 34, No. 1, pp. 49–66.
- Büttgen, M. (2007): *Kundenintegration in den Dienstleistungsprozess*, Wiesbaden.
- Büttgen, M.; Schumann, J. H.; Ates, Z. (2012): Service Locus of Control and Customer Coproduction: The Role of Prior Service Experience and Organizational Socialization, in: *Journal of Service Research*, Vol. 15, No. 2, pp. 166–181.
- Carlson, N. R.; Buskist, W.; Martin, G. N. (2000): *Psychology*, London.
- Carver, C. S.; Scheier, M. F.; Weintraub, J. K. (1989): Assessing Coping Strategies: A Theoretically Based Approach, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 56, No. 2, pp. 267–283.
- Chan, K. W.; Yim, C. K. (B.); Lam, S. S. K. (2010): Is Customer Participation in Value Creation a Double-Edged Sword? Evidence from Professional Financial Services Across Cultures, in: *Journal of Marketing*, Vol. 74, No. 3, pp. 48–64.

- Choraria, S. (2013): Exploring the Role of Negative Emotions on Customer's Intention to Complain, in: *Journal of Business Perspective*, Vol. 17, No. 3, pp. 201–211.
- Clemmer, E. C.; Schneider, B. (1996): Fair Service, in: Swartz, T. A.; Bowen, D. E.; Brown, S. W. (Eds.): *Advances in Services Marketing and Management*, Greenwich, pp. 109–126.
- Dabholkar, P. A.; Sheng, X. (2012): Consumer Participation in Using Online Recommendation Agents: Effects on Satisfaction, Trust, and Purchase Intentions, in: *Service Industries Journal*, Vol. 32, No. 9, pp. 1433–1449.
- Dasu, S.; Rao, J. (1999): A Dynamic Process Model of Dissatisfaction for Unfavorable, Non-Routine Service Encounters, in: *Production and Operations Management*, Vol. 8, No. 3, pp. 282–300.
- DeWitt, T.; Nguyen, D. T.; Marshall, R. (2008): Exploring Customer Loyalty Following Service Recovery: The Mediating Effects of Trust and Emotions, in: *Journal of Service Research*, Vol. 10, No. 3, pp. 269–281.
- Duhachek, A. (2005): Coping: A Multidimensional, Hierarchical Framework of Responses to Stressful Consumption Episodes, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 32, No. 1, pp. 41–53.
- Ekman, P. (1994): Strong Evidence for Universals in Facial Expressions: A Reply to Russell's Mistaken Critique, in: *Psychological Bulletin*, Vol. 115, No. 2, pp. 268–287.
- Folkman, S.; Lazarus, R. S. (1980): An Analysis of Coping in a Middle-Aged Community Sample, in: *Journal of Health and Social Behavior*, Vol. 21, No. 3, pp. 219–239.
- Gabbott, M.; Tsarenko, Y.; Mok, W. H. (2011): Emotional Intelligence as a Moderator of Coping Strategies and Service Outcomes in Circumstances of Service Failure, in: *Journal of Service Research*, Vol. 14, No. 2, pp. 234–248.
- Gelbrich, K. (2010): Anger, Frustration, and Helplessness After Service Failure: Coping Strategies and Effective Informational Support, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 38, No. 5, pp. 567–585.
- Grace, D. (2007): How Embarrassing! An Exploratory Study of Critical Incidents Including Affective Reactions, in: *Journal of Service Research*, Vol. 9, No. 3, pp. 271–284.
- Grace, D. (2009): An Examination of Consumer Embarrassment and Repatronage Intentions in the Context of Emotional Service Encounters, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 16, No. 1, pp. 1–9.
- Haager, S. (2019): *Negative Affective States in Customers' Service Experience*, Stuttgart.
- Heidenreich, S.; Wittkowski, K.; Handrich, M.; Falk, T. (2015): The Dark Side of Customer Co-Creation: Exploring the Consequences of Failed Co-Created Services, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 43, No. 3, pp. 279–296.
- Hodapp, V. (2000): Ärger, in: Otto, J. H.; Euler, H. A.; Mandl, H. (Hrsg.): *Emotionspsychologie*, Weinheim, S. 199–208.
- Hölzling, J. A. (2008): *Die Kano-Theorie der Kundenzufriedenheitsmessung*, Wiesbaden.
- Hoyer, W. D.; Chandy, R.; Dorotic, M.; Krafft, M.; Singh, S. S. (2010): Consumer Cocreation in New Product Development, in: *Journal of Service Research*, Vol. 13, No. 3, pp. 283–296.
- Izard, C. E. (1994): *Die Emotionen des Menschen*, Weinheim.
- Kalamas, M.; Laroche, M.; Makdessian, L. (2008): Reaching the Boiling Point: Consumers' Negative Affective Reactions to Firm-Attributed Service Failures, in: *Journal of Business Research*, Vol. 61, No. 8, pp. 813–824.
- Kelley, S. W.; Hoffman, K. D.; Davis, A. M. (1993): A Typology of Retail Failures and Recoveries, in: *Journal of Retailing*, Vol. 69, No. 4, pp. 429–452.
- Korai, B.; Souiden, N. (2017): Rethinking Functionality and Emotions in the Service Consumption Process: The Case of Funeral Services, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 31, No. 3, pp. 247–264.

- Lam, S. Y.; Shankar, V.; Erramilli, M. K.; Murthy, B. (2004): Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration from a Business-to-Business Service Context, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, No. 3, pp. 293–311.
- Laros, F. J. M.; Steenkamp, J.-B. E. M. (2005): Emotions in Customer Behavior: A Hierarchical Approach, in: *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 10, pp. 1437–1445.
- Lazarus, R. S. (1991): Progress on a Cognitive-Motivational-Relational Theory of Emotion, in: *American Psychologist*, Vol. 46, No. 8, pp. 819–834.
- Lazarus, R. S.; Folkman, S. (1984): *Stress, Appraisal, and Coping*, New York.
- Lee, M.; Jeong, M.; Lee, J. (2017): Roles of Negative Emotions in Customers' Perceived Helpfulness of Hotel Reviews on a User-Generated Review Website: A Text Mining Approach, in: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 29, No. 2, pp. 762–783.
- Lerner, J. S.; Keltner, D. (2000): Beyond Valence: Toward a Model of Emotion-Specific Influences on Judgement and Choice, in: *Cognition & Emotion*, Vol. 14, No. 4, pp. 473–493.
- Lerner, J. S.; Keltner, D. (2001): Fear, Anger, and Risk, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 81, No. 1, pp. 146–159.
- Liljander, V.; Strandvik, T. (1997): Emotions in Service Satisfaction, in: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, No. 2, pp. 148–169.
- Lin, W.-B.; Lee, S. (2019): Impact of Service Error Type on Negative Emotion and Negative Consumer Response, in: *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 30, No. 3–4, pp. 245–266.
- Mathur, A.; Moschis, G. P.; Lee, E. (2008): A Longitudinal Study of the Effects of Life Status Changes on Changes in Consumer Preferences, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, No. 2, pp. 234–246.
- Mattila, A. S.; Enz, C. A. (2002): The Role of Emotions in Service Encounters, in: *Journal of Service Research*, Vol. 4, No. 4, pp. 268–277.
- Mattila, A. S.; Ro, H. (2008): Discrete Negative Emotions and Customer Dissatisfaction Responses in a Casual Restaurant Setting, in: *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 32, No. 1, pp. 89–107.
- McColl-Kennedy, J. R.; Patterson, P. G.; Smith, A. K.; Brady, M. K. (2009): Customer Rage Episodes: Emotions, Expressions and Behaviors, in: *Journal of Retailing*, Vol. 85, No. 2, pp. 222–237.
- Menon, K.; Dubé, L. (2000): Ensuring Greater Satisfaction by Engineering Salesperson Response to Customer Emotions, in: *Journal of Retailing*, Vol. 76, No. 3, pp. 285–307.
- Meyer, W.-U.; Schützwohl, A.; Reizenzein, R. (2003): *Einführung in die Emotionspsychologie*, Bd. 2, Bern.
- Miller, E. G.; Kahn, B. E.; Luce, M. F. (2008): Consumer Wait Management Strategies for Negative Service Events: A Coping Approach, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 34, No. 5, pp. 635–648.
- Miller, E. G.; Luce, M. F.; Kahn, B. E.; Conant, E. F. (2009): Understanding Emotional Reactions for Negative Services: The Impact of Efficacy Beliefs and Stage in Process, in: *Journal of Service Research*, Vol. 12, No. 1, pp. 87–99.
- Morgan, I.; Rao, J. (2006): Growing Negative Services, in: *MIT Sloan Management Review*, Vol. 47, No. 3, pp. 69–74.
- Moschis, G. P. (2007): Stress and Consumer Behavior, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 35, No. 3, pp. 430–444.
- Myers, D. G.; Hoppe-Graff, S.; Keller, B. (2008): *Psychologie*, Heidelberg.
- Otto, J. H.; Euler, H. A.; Mandl, H. (2000): Begriffsbestimmungen, in: Otto, J. H.; Euler, H. A.; Mandl, H. (Hrsg.): *Emotionspsychologie*, Weinheim, S. 11–18.

- Parrott, W. G.; Smith, S. F. (1991): Embarrassment: Actual vs. Typical Cases, Classical vs. Prototypical Representations, in: *Cognition & Emotion*, Vol. 5, No. 5–6, pp. 467–488.
- Payne, A. F.; Storbacka, K.; Frow, P. (2008): Managing the Co-Creation of Value, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, No. 1, pp. 83–96.
- Petzer, D. J.; De Meyer, C. F.; Svavi, S.; Svensson, G. (2012): Service Receivers' Negative Emotions in Airline and Hospital Service Settings, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 26, No. 7, pp. 484–496.
- Plutchik, R. (1984): Emotions: A General Psychoevolutionary Theory, in: Scherer, K. R.; Ekman, P. (Eds.): *Approaches to Emotion*, New Jersey, pp. 197–220.
- Plutchik, R. (2002): *Emotions and Life*, Washington D.C.
- Preuninger, D.; Büttgen, M. (2016): Der mitarbeiterseitige Umgang mit negativen Kundenemotionen in Beratungs- und Verkaufsprozessen, in: *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 38. Jg., H. 1, S. 22–28.
- Price, L. L.; Arnould, E. J. (1999): Commercial Friendships: Service Provider-Client Relationships in Context, in: *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 4, pp. 38–56.
- Pugh, S. D. (2001): Service with a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 5, pp. 1018–1027.
- Roseman, I. J. (1991): Appraisal Determinants of Discrete Emotions, in: *Cognition & Emotion*, Vol. 5, No. 3, pp. 161–200.
- Roos, J. (2000): Peinlichkeit, Scham, Schuld, in: Otto, J. H.; Euler, H. A.; Mandl, H. (Hrsg.): *Emotionspsychologie*, Weinheim, S. 264–271.
- Sauerwein, E. (2000): *Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit*, Wiesbaden.
- Schmitt, A.; Mees, U. (2000): Trauer, in: Otto, J. H.; Euler, H. A.; Mandl, H. (Hrsg.): *Emotionspsychologie*, Weinheim, S. 209–220.
- Shaver, P.; Schwartz, J.; Kirson, D.; O'Connor, C. (1987): Emotion Knowledge: Further Exploration of a Prototype Approach, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 52, No. 6, pp. 1061–1086.
- Singh, S.; Duque, L. C. (2012): Moderating Role of Stress in Evaluating Negative Services: Encounters with the Police, in: *Journal of Service Research*, Vol. 15, No. 2, pp. 231–241.
- Smith, A. K.; Bolton, R. N. (2002): The Effect of Customers' Emotional Responses to Service Failures on Their Recovery Effort Evaluations and Satisfaction Judgments, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, No. 1, pp. 5–23.
- Smith, A. K.; Bolton, R. N.; Wagner, J. (1999): A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, No. 3, pp. 356–372.
- Sokolowski, K. (2008): Emotion, in: Müsseler, J. (Hrsg.): *Allgemeine Psychologie*, Berlin, S. 294–333.
- Stöber, J.; Schwarzer, R. (2000): Angst, in: Otto, J. H.; Euler, H. A.; Mandl, H. (Hrsg.): *Emotionspsychologie*, Weinheim, S. 189–198.
- Sugathan, P.; Ranjan, K. R.; Mulky, A. G. (2017): An Examination of the Emotions That Follow a Failure of Co-Creation, in: *Journal of Business Research*, Vol. 78, pp. 43–52.
- Svavi, S.; Slåtten, T.; Svensson, G.; Edvardsson, B. (2011): A SOS Construct of Negative Emotions in Customers' Service Experience (CSE) and Service Recovery by Firms (SRF), in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 25, No. 5, pp. 323–335.
- Tang, X.; Chang, E.-C.; Huang, X.; Zhang, M. (2018): Timing and Compensation Strategies in Service Recovery, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 32, No. 6, pp. 755–766.
- Tronvoll, B. (2011): Negative Emotions and Their Effect on Customer Complaint Behavior, in: *Journal of Service Management*, Vol. 22, No. 1, pp. 111–134.

- Turner, T.; Shockley, J. (2014): Creating Shopper Value: Co-Creation Roles, In-Store Self-Service Technology Use, and Value Differentiation, in: *Journal of Promotion Management*, Vol. 20, No. 3, pp. 311–327.
- Ulich, D.; Mayring, P. (2003): *Psychologie der Emotionen*, Stuttgart.
- Varela-Neira, C.; Vázquez-Casielles, R.; Iglesias-Argüelles, V. (2008): The Influence of Emotions on Customer's Cognitive Evaluations and Satisfaction in a Service Failure and Recovery Context, in: *Service Industries Journal*, Vol. 28, No. 4, pp. 497–512.
- Verbeke, W.; Bagozzi, R. P. (2002): A Situational Analysis on How Salespeople Experience and Cope with Shame and Embarrassment, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 19, No. 9, pp. 713–741.
- Verbeke, W.; Bagozzi, R. P. (2003): Exploring the Role of Self- and Customer-Provoked Embarrassment in Personal Selling, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 20, No. 3, pp. 233–258.
- Vinagre, M. H.; Neves, J. (2008): The Influence of Service Quality and Patients' Emotions on Satisfaction, in: *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 21, No. 1, pp. 87–103.
- Wirtz, J.; Mattila, A. S. (2004): Consumer Responses to Compensation, Speed of Recovery and Apology After a Service Failure, in: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15, No. 2, pp. 150–166.
- Wu, L. (L.); Mattila, A. S. (2012): Investigating Consumer Embarrassment in Service Interactions, in: *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 33, No. 1, pp. 196–202.
- Yi, S.; Baumgartner, H. (2004): Coping with Negative Emotions in Purchase-Related Situations, in: *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 14, No. 3, pp. 303–317.
- Yim, C. K. (B.); Chan, K. W.; Lam, S. S. K. (2012): Do Customers and Employees Enjoy Service Participation? Synergistic Effects of Self- and Other-Efficacy, in: *Journal of Marketing*, Vol. 76, No. 6, pp. 121–140.
- Zeelenberg, M.; Pieters, R. (2004): Beyond Valence in Customer Dissatisfaction: A Review and New Findings on Behavioral Responses to Regret and Disappointment in Failed Services, in: *Journal of Business Research*, Vol. 57, No. 4, pp. 445–455.
- Zeelenberg, M.; Dijk, W. W. van; Manstead, A. S. R.; Pligt, J. van der (1998): The Experience of Regret and Disappointment, in: *Cognition & Emotion*, Vol. 12, No. 2, pp. 221–230.
- Zeelenberg, M.; Dijk, W. W. van; Manstead, A. S. R.; Pligt, J. van der (2000): On Bad Decisions and Disconfirmed Expectancies: The Psychology of Regret and Disappointment, in: *Cognition & Emotion*, Vol. 14, No. 4, pp. 521–541.



Mulmige Gefühle und unheimliche Produkte und Dienstleistungen

Andrea Gröppel-Klein und Kevin Krause

Inhaltsverzeichnis

1	Technische Innovationen und die Macht der Daten	196
2	Konsumentenreaktionen auf die vernetzte Welt und die dafür notwendige Preisgabe von Daten	202
2.1	Erkenntnisse der Konsumentenforschung zu „mulmigen Gefühlen“ bei smarten Produkten und bei der Preisgabe von Daten.	203
2.2	Eine empirische Studie zur Preisgabe von Daten	206
3	Fazit und Ausblick	213
	Literatur.	213

A. Gröppel-Klein (✉) · K. Krause
Institut für Konsum- und Verhaltensforschung,
Universität des Saarlandes, Saarbrücken, Deutschland
E-Mail: groepfel-klein@ikv.uni-saarland.de

K. Krause
E-Mail: krause@ikv.uni-saarland.de

1 Technische Innovationen und die Macht der Daten

Im Zeitalter gesättigter Märkte und eines enormen Verdrängungswettbewerbs versucht das Marketing, die (latenten) Bedürfnisse der Konsumenten zu ergründen, Nachfrage für bedürfnisbefriedigende Produkte zu wecken und Präferenzen für attraktive Angebote aufzubauen. Dabei erhoffen sich immer mehr Anbieter über entsprechende Datenerhebungsverfahren und Algorithmen den Kunden noch besser kennenzulernen und noch mehr Daten über ihn zu erhalten, so dass die Produkte und Services möglichst individuell auf den Einzelnen zugeschnitten werden können. Sie erwarten beispielsweise durch Aufdeckung der *Customer Journey*, die möglichst den gesamten Bereich der Bedarfs-erkennung über den Kauf bis hin zur Nutzung der Produkte umspannen sollte (Kreutzer 2018, S. 104), zu erfahren, welche Informationsquellen die Konsumenten vor einer Kaufentscheidung wählen. Dabei interessiert vor allem zu erkunden, welche Werbung, Websites oder Blogs die Konsumenten vor dem Kauf besucht haben, mit dem Ziel die besonders frequentierten Touchpoints durch entsprechende Werbebudgetverschiebungen weiter zu stärken. Dabei wird meist nicht in Zweifel gezogen, dass die Konsumenten wegen der kontaktierten Punkte und nicht trotz dieser Kontakte Produkte kaufen.

„Daten sind das Öl des 21. Jahrhunderts“, wie der Siemens Chef Joe Kaeser sagt, „Digitalisierung ist der wichtigste Wachstumstreiber für die Zukunft“ doch „[...] Daten allein stellen keinen Wert an sich dar. Nur richtig eingeordnet sind sie nutzbar und erlauben uns, die Welt neu zu gestalten. Es geht also nicht um Big Data, sondern um Smart Data“ (Siemens 2016).

Gerade Online-Stores bzw. Handelsunternehmen, die zum Multi- bzw. Omni-Channel-Anbieter mutierten, sind der Überzeugung, dass sie – um dauerhaft ihre Existenz sichern zu können – mehr und mehr über ihre Kunden erfahren müssen. Dazu zählen nicht nur Informationen über die Kundenwünsche hinsichtlich des Sortiments, sondern es wird für die Anbieter auch immer wichtiger zu erfahren, wann Konsumenten das Online-Shopping, wann sie das Einkaufen in stationären Kanälen bzw. wann sie eine Integration der Kanäle bevorzugen und z. B. am liebsten online bestellte Produkte im stationären Geschäft umtauschen. Ebenfalls ist dabei von Interesse, welche Lieferbedingungen und Zahlungsmöglichkeiten Konsumenten präferieren.

Der Online-Handel hat in den letzten 15 Jahren ein starkes Wachstum erfahren. Teilweise gab es Steigerungsraten über 40 %. Naturgemäß hat sich im Verlauf der Jahre die Wachstumskurve verflacht; die Steigerungsraten liegen aber immer noch bei über 10 % (HDE 2019). Der meiste Zuwachs liegt übrigens in der Altersgruppe der über 60-Jährigen (+44 %), was belegt, dass das Online-Shopping jetzt in allen Altersgruppen etabliert ist. Der Handel hat somit einen extremen Wandel durchlaufen: Bei einem derzeitigen Gesamt Einzelhandelsumsatz von ca. 530 Mrd. € hat der Online-Handel einen durchschnittlichen Anteil von ca. 10 % erreicht, mit steigender Tendenz. Es gibt jedoch große Unterschiede zwischen dem Online-Handel bei Non-Food-Produkten und bei Lebensmitteln. In manchen Produktkategorien, wie beispielsweise bei Kleidung oder

Elektroartikeln, liegt der Umsatzanteil des digitalen Kanals schon bei 25 %, bei Lebensmitteln dagegen nur bei 1,3 %. Der Lebensmittelzulieferer Amazon Fresh, vor einem Jahr gestartet, hat sich bisher als relativ „zahmer Löwe“ entpuppt, wie ein Bericht der WirtschaftsWoche (Hielscher 2018) offenbart. Ein logistisches Problem ist (nicht nur) beim Lebensmitteltransfer vielfach die „letzte Meile“, also die letzten Meter bis zur Belieferung an die Haustür. Kunden ärgern sich, wenn insbesondere Lebensmittel nicht rechtzeitig geliefert werden oder sie bei Lieferung außer Haus sind, da sie befürchten, dass die Kühlketten unterbrochen werden.

Weitere technische Innovationen werden diese Dienstleistungsbranche noch stärker umwälzen. Derzeit wird z. B. viel über das Bezahlen via Fingerprints oder mit dem mobilen Telefon diskutiert. Amazon hat den ersten Supermarkt ohne Kassen eröffnet (Tagesspiegel 2018): „Die Ladenbesucher müssen eine „Amazon-Go“-App herunterladen und das Telefon an eine Schranke am Eingang halten. [...] Von da an registriere die Technik mithilfe der Kameras und Sensoren, welche Artikel ein Käufer aus dem Regal holt und auch einpackt“. Genauer gesagt wird bei Betreten des Ladens das Smartphone des Konsumenten erkannt. Die Kunden brauchen dann lediglich die gewünschten Waren in ihren Einkaufswagen zu legen und nach Abschluss des Einkaufs den Laden zu verlassen. Das Anstehen und Scannen der Artikel an einer Kasse und der Bezahlvorgang entfallen gänzlich (Ives et al. 2019). Computer Vision, Sensoren und Deep-Learning-Technologie erkennen automatisch, wenn Produkte aus dem Regal genommen bzw. wieder zurückgelegt werden (Grewal et al. 2017). Ein virtueller Warenkorb „merkt“ sich die gekauften Artikel und beim Verlassen des Geschäftes wird der Betrag vom Konto des Kunden eingezogen. Der Kunde benötigt lediglich ein Smartphone, einen Amazon Account und die „Amazon Go“-App (Amazon 2016).

Nicht nur Bezahlsysteme änderten sich im Zuge technischer Innovationen. Im Folgenden sollen daher noch einige weitere der zahlreichen technischen Neuerungen vorgestellt werden, wobei einige der in diesem Kapitel dargelegten Passagen bzw. Beispiele dem Fachbuch „Konsumentenverhalten“ von Kroeber-Riel und Gröppel-Klein (2019) entnommen sind. Mobiltelefone haben seit ihrer Einführung eine rasante Verbreitung gefunden. Von den Anfängen des digitalen Mobilfunks Anfang der 1990er-Jahre mit marginalen Nutzerzahlen konnten in Deutschland laut Statistischem Bundesamt 2019 ca. 65 Mio. Smartphone-Nutzer gezählt werden, weltweit sind es ca. 3,3 Mrd. mit steigender Tendenz (Statistisches Bundesamt 2019). Viele Nutzer haben eine sehr intensive Beziehung zu ihrem Smartphone und nehmen es als einen äußerst vertrauten Gegenstand wahr (Fullwood et al. 2017). Insofern mag es wenig überraschend sein, dass mobile Technologien in den letzten Jahren nicht nur das soziale Miteinander verändern, sondern auch eine wichtige Rolle dabei spielen, Produktion, Handel und die Lieferung von Dienstleistungen zu revolutionieren.

Die rasante Verbreitung des Smartphones hat auch die Nutzung digitaler Sprachassistenten forciert, die aber nicht nur bei der Smartphone-Nutzung eine wichtige Rolle spielen (wie beispielsweise Apples Siri), sondern die „Smartphone-Speaker“ entwickeln

als zusätzliches Gerät (wie Amazons Alexa) in den Haushalten ein Eigenleben. Nach einer Studie der Postbank nutzen bereits 32 % der Deutschen Sprachassistenten von Apple, Google oder Amazon (FAZ 2019), um im Internet zu recherchieren, das *Smart Home* zu steuern, Musik zu hören oder auch Produkte zu kaufen. Letzteres wird heute zudem als Voice Commerce bezeichnet.

Voice Commerce führt dazu, dass die Konsumenten noch bequemer von zu Hause einkaufen können; das *Convenience Motiv* beim Einkaufen kann hiermit gestärkt werden. Manche Autoren sprechen daher schon von der „Goldgräberstimmung“ im Bereich Voice Commerce (Kohlbrück 2019). Andere sind hier sehr viel zurückhaltender, auch da bekannt wurde, dass Amazon Gespräche aufzeichnet, um die Qualität der Services zu verbessern (Spiegel Online 2019). Zudem (wir kommen auf diesen Punkt noch zurück) empfinden manche Konsumenten einen Kontrollverlust, da sie den automatisierten Bestellvorgang nicht nachvollziehen können. Sie fragen sich z. B., ob wirklich der günstigste Anbieter bzw. der mit dem besten Preis-Leistungs-Verhältnis kontaktiert wird. Ebenso ist nicht deutlich, nach welchem Algorithmus (Handels-)Marken ausgesucht werden, wenn der Konsument einfach nur die Produktgruppe nennt.

Es bleibt daher abzuwarten, ob es sich bei Alexa und Co. um so genannte *Big Bang Disruption* Phänomene handeln wird (Downes und Nunes 2013; Downes 2018). Darunter versteht man „disruptive Innovationen, die nach einer kurzen Periode mäßig erfolgreicher Marktexperimente schnell auf weitverbreitete Akzeptanz stoßen und manchmal innerhalb weniger Wochen reüssieren“. [...] „Diese Disruptionen folgen nicht mehr dem klassischen [...] Adoptionsverlauf [...], sondern einer verzerrten Kurve, die einer Hai-fischflosse ähnelt [...]. Manchmal finden Aufstieg und Niedergang innerhalb nur weniger Wochen statt“ (Downes 2018, S. 32).

Ein Grund, weshalb zunächst erfolgreiche Innovationen plötzlich keine Nachfrage mehr erleben (Downes 2018), kann darin liegen, dass die Entwickler der neuen Technologien grundlegende Vorkehrungen bezüglich der Datensicherheit ignorieren. Ein Trend scheint sich heute jedoch schon abzuzeichnen: Der frühe in den USA recht beliebte Frauenname Alexa wird nicht mehr vergeben. Alexa ist die Kurzform des Namens Alexandra, griechisch für Beschützerin (Gurk 2018). Doch der Name wurde nicht gewählt, weil Alexa die Konsumenten beschützen soll, sondern – so die Legende – er solle an die Bibliothek von Alexander erinnern, „der in dem Universum von Star Trek einmal der Hüter allen Wissens war. Genau das sollte ihr Sprachassistent sein, ein intelligenter Computer, ein schier endloser Quell von Wissen und Antworten, die der Nutzer anzapfen kann“ (Rudolph 2018). Derzeit entsteht jedoch eher der Eindruck, Alexa würde die Konsumenten anzapfen. Um Alexa zu optimieren (wie oben bereits angesprochen), transkribierten und analysierten Amazon-Beschäftigte (ohne dass dies die Alexa-Nutzer wussten) Tausende von aufgezeichneten Gesprächen, allerdings mit der vollends beruhigenden Anweisung, die Analyse zu stoppen, wenn die aufgenommenen Unterhaltungen zu intim wurden (Spiegel Online 2019).

Giesler und Fischer (2018) weisen darauf hin, dass Konsumenten innovative Technologien vor allem dann nutzen, wenn sie mit „mitreißenden Geschichten und

Mythen“ einhergingen. Alexa aber polarisiere (auch, aber nicht nur wegen der bekannt gewordenen Abhörskandale). In vielen Familien ist Alexa durchaus die Beschützerin, die Hüterin des Wissens oder die bequeme Haushaltshilfe, in anderen wird sie eher als eiskalte Spionin gesehen oder als böse Hexe beschimpft. Widersprüchlich reagierten die Konsumenten auch auf Amazon Key einerseits (das ist eine vernetzte Kamera mit einem intelligenten Türschloss, die es ermöglicht, dass Pakete auch zugestellt werden können, wenn der Empfänger nicht zu Hause ist) und Airbnb andererseits. Airbnb ist eine Plattform, auf der reguläre Mieter ihre Wohnung an Reisende untervermieten können gegen Zahlung eines Entgelts (Airbnb 2019) und ähnelt somit dem *Couchsurfing*, wobei Letzteres für Reisende kostenlos ist (Couchsurfing 2019). Amazon Key ermögliche, so Giesler und Fischer (2018), eine bessere Zugangskontrolle bei gleichzeitig hoher Sicherheit, vor allem, wenn niemand zu Hause ist. Doch die meisten Konsumenten sähen in dem Service ein „ultimatives Ermächtigungstool“ für Amazon, in ihre Privatsphäre einzudringen. Selbst viele Amazon Prime-Kunden seien nicht bereit, trotz der Videoüberwachung fremde Paketboten in ihr Haus zu lassen. Dagegen hätten viele Leute überhaupt kein Problem damit, ihre Wohnung mit Fremden zu teilen, wenn sie diese über Airbnb akquiriert hätten, denn diese seien ja neue Freunde, die es zu entdecken gelte (Giesler und Fischer 2018, S. 27). Es ist bei Innovationen also zu fragen, welche (auch unwahren) Mythen mit der neuen Technologie verbunden werden. Eine Gefahr besteht dann, wenn unwahre Mythen in den sozialen Netzwerken so verstärkt werden, dass die Innovation nur verzerrt wahrgenommen wird. Das gilt auch für das Internet der Dinge.

1999 wurde das Konzept des *Internet of Things* (IoT) erstmals vom britischen Technologie-Pionier Kevin Ashton vorgestellt (Ashton 2009). 20 Jahre später ist IoT in aller Munde und wird ebenfalls kontrovers diskutiert. Die Diskussionen reichen von Euphorie über die unzähligen Vernetzungsmöglichkeiten bis hin zu harschen Kritiken, die den fehlenden tatsächlichen Mehrwert für die Anwender unterstellen. Einig sind sich jedoch alle in dem Punkt, dass die Bedeutung von IoT in Zukunft rapide zunehmen wird. Mit IoT ist die technische, zum Teil schon realisierte Vision bezeichnet, dass sich „intelligente“ Gegenstände untereinander vernetzen können, gesteuert über das Internet. Konsumobjekte unterschiedlicher Art oder Maschinen werden dabei mit Prozessoren und Sensoren ausgestattet, so dass sie in der Lage sind, über das Netz miteinander zu kommunizieren. Somit sind auch Alltagsgegenstände, wie z. B. Kleidungsstücke, Zahnbürsten oder Autos, in der Lage, durch integrierte Sensortechnik ihre Umgebung wahrzunehmen, Informationen zu verarbeiten und mit anderen Objekten zu kommunizieren (Dijkman et al. 2015). Als „smarte Produkte“ werden solche bezeichnet, die sich nicht nur in das Netzwerk des IoT integrieren lassen, sondern nach Porter und Heppelmann (2014) drei Charakteristika besitzen: Intelligenz, Ubiquität und Autonomie. Das heißt, smarte Produkte unterscheiden sich von traditionellen Produkten dahin gehend, dass sie eigenständig jederzeit in der Lage sind, Daten zu erfassen, zu verarbeiten und zu speichern sowie mit ihrer Umwelt zu interagieren, sei es mit anderen Objekten, aber auch mit dem Nutzer selbst (Hildebrand et al. in press). So lassen sich smarte Produkte definieren als “products that interact and communicate with themselves and each other—and

with humans—on an ongoing basis by sending and receiving data through the Internet that is stored and organized in a database” (Hoffman und Novak 2015, S. 14). Betrachtet man den für 2020 prognostizierten Ausgabebetrag der Konsumenten für diese Geräte von ca. 1,5 Trillionen US\$, wird klar, dass IoT in der Tat “a thrilling next phase in the internet revolution” (Hoffman und Novak 2015, S. 126) mit enormem Potenzial darstellt.

Schließlich wird den technischen Innovationen *Augmented Reality* und *Virtual Reality* eine zunehmende Beachtung geschenkt und ebenfalls erklärt, dass diese die Dienstleistungsbranche (auch die Sportberichterstattung) mehr oder mehr bestimmen werden. Unter *Augmented Reality* (erweiterter Realität) versteht man computergestützte Erweiterungen der Realitätswahrnehmung (Azuma et al. 2001; Rauschnabel und Ro 2016). Das kann im Prinzip über alle Sinnesmodalitäten geschehen, bezieht sich aber in der Regel auf zusätzliche visuelle Informationen (z. B. Ergänzung von Bildern oder Videos mit computergenerierten Zusatzinformationen oder virtuellen Objekten mittels Einblendung/Überlagerung). Beispielsweise werden bei Skirennen die gefilmten Fahrten von zwei Skirennläufern übereinandergelegt, so dass man erkennen kann, wo der Sieger den Vorsprung gewonnen hat. *Augmented Reality* wird auch im stationären Handel eingesetzt. In manchen Lego-Geschäften kann man Spielzeugverpackungen, die mit einem QR-Code ausgestattet sind, vor eine Kamera halten, die dann das Produkt dreidimensional auf einem Bildschirm zeigt. Ebenso gibt es die Möglichkeit sein Wohnzimmer zu fotografieren, und den neuen Sessel, den man so schön findet, in seinen tatsächlichen Maßen in das Bild zu integrieren, um zu prüfen, ob er auch in das Wohnzimmer passt. Die Simulation der Wirklichkeit durch *Virtual Reality* wird durch Dreidimensionalität, eine multiple sensorische Ansprache und die Möglichkeit, sich selbst im Raum (z. B. beim Einkauf) zu bewegen, bewerkstelligt (Azuma et al. 2001; Rauschnabel und Ro 2016). In Zukunft können verstärkt taktile und auch olfaktorische Reize einbezogen werden, so dass man die Umwelt auch riechen und fühlen kann.

Im Tourismusbereich wird *Virtual Reality* mehr und mehr eingesetzt, um Konsumenten attraktive Reiseziele besonders nahezubringen (Kim et al. in press). Man erhofft sich in dieser Branche, dass die Sehnsucht nach den fremden Orten steigt, je realitätsnäher sie dem Konsumenten durch *Virtual Reality* nahegebracht werden. Das kann allerdings auch einen Bumerangeffekt auslösen: Wenn die „echte“ Realität so täuschend echt mit der virtuellen Realität wiedergegeben wird und man sich diese bequem vom heimischen Wohnzimmer anschauen kann, warum sollte man die fernen Länder noch bereisen?

Bequem sind für die am Lebensmitteleinkauf weniger interessierten Konsumenten vielleicht auch die selbstbestellenden Kühlschränke. Aus Sicht der Service-Dominant Logic spielen *Co-Production* und *Co-Creation* eine entscheidende Rolle (Vargo und Lusch 2016; Woratschek et al. 2017). Hierbei differenzieren Vargo und Lusch (2016, S. 10) “co-production as being relatively optional, subject to a whole host of factors (e.g., knowledge and desire of the beneficiary and existing knowledge of customer preferences on the part of the provider, among many others), whereas cocreation of value is simply a positive statement that, at least in human systems, which are characterized by specialization and thus interdependency, value is always cocreated. Hence, cocreation of

value, unlike co-production, is not optional". Das „Klassikerbeispiel“ der Service-Dominant Logic ist das Kühlschrank-Beispiel: „Ein Kühlschrank ist kein Produkt (das wäre die *Goods-Dominant Logic*), sondern erbringt den Dienst des Kühlens von Lebensmitteln aufgrund der Expertise der Erbauer. Der Wert dieser Leistung entfaltet sich erst beim Nutzer, der seinerseits über die Bereitstellung monetärer Ressourcen (also durch Geld) den Service vergütet“ (Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2019, S. 18). Welchen ungemeinen Wert muss dann der mit verschiedenen Innenkameras ausgestattete „smarte“ Kühlschrank entfalten, wenn dieser bemerkt, dass etwas im Kühlschrank fehlt und dann automatisch die fehlenden Produkte nachbestellt – ganz ohne dass der Konsument selbst zum Einkaufen gehen muss (Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2019, S. 408). Und vergrößert sich dieser Wert, wenn sich der Kühlschrank automatisch mit der sich ebenfalls im Haushalt vorhandenen digitalen Körperwaage vernetzt und bei Überschreitung eines bestimmten Körpergewichts automatisch die Süßspeisen von der Bestellliste verbannt?

Last but not least spielen Roboter (und Robotertaxis), Avatare und andere Kunstfiguren eine immer stärkere Rolle: Seit „Robert T-Online“ ist es für viele Konsumenten nicht ungewöhnlich, mit Avataren im Internet zu sprechen oder bei ihnen Bestellungen aufzugeben. Roboter helfen z. B. in Logistikzentren und suchen „eigenständig“ die bestellen Waren heraus. Pflegeroboter werden auch als „Unterhalter“ in Pflegeheimen eingesetzt.

Schließlich hat die Automobilbranche das Zeitalter der selbstfahrenden Autos ausgerufen. Seit 2019 werden auch in Deutschland computergesteuerte Elektroautos, ausgestattet mit Laserscannern, Kameras und Sensoren, auf einer Teststrecke in Hamburg erprobt (Zeit Online 2019). Allerdings stehen dem autonomen Fahren viele Ängste der Gesellschaft im Weg. Konsumenten fürchten, dass die Technologie ihren eigenen Kopf entwickelt und der Mensch die Kontrolle über das Fahrzeug verliert. Individuen sind derzeit noch nicht bereit, die komplette Kontrolle aus der Hand zu geben und sie einer Maschine anzuvertrauen: So sagen 67 % der deutschen Konsumenten, dass sie kein Vertrauen in die Technik haben (Statista 2018). Das Interesse an selbstfahrenden Autos ist seit dem Jahr 2014 sogar um 2,8 % gesunken. 72 % der Deutschen sind der Meinung, dass voll automatisierte selbstfahrende Autos nicht ausreichend sicher sind (Deloitte 2018).

Robotertaxis bedeuten für viele also die totale Kontrolle der Maschine über den Menschen. Doch auch in dieser Branche scheint es Paradoxien zu geben, denn zu gleicher Zeit erfreuen sich Telematik-KFZ-Versicherungsverträge gerade bei jüngeren Fahrern einer besonderen Beliebtheit. Telematik ist eine Wortschöpfung aus Telekommunikation und Informatik. Gemeint ist, einfach ausgedrückt, dass sich die Höhe der Versicherungsprämien nach dem individuellen Fahrstil richtet. Dazu misst eine App im Smartphone bzw. eine kleine Box im Fahrerraum oder ein Stick im Zigarettenanzünder, wie sich der Fahrer im Straßenverkehr verhält. Der Versicherer überwacht die Fahrweise des Versicherungsnehmers mit einer besonderen Software, wertet sie aus (beispielsweise, ob jemand vorbildlich bremst oder zu schnell fährt), ermittelt daraus einen Score und belohnt umsichtiges Fahren (hoher Score) mit Rabatten, die die Kosten für

die Versicherung erheblich reduzieren können. Der Versicherungsnehmer bezahlt jedoch vor allem mit seinen Daten, die er zugunsten der Kosteneinsparung wohl gerne bereit ist, ganz bewusst preiszugeben. Die Folge ist jedoch, dass der Versicherungsgeber damit den Versicherungsnehmer vollständig (mit seiner Einwilligung) kontrollieren kann, denn zusätzlich erfährt er auch, wann und wohin der Konsument fährt. Gekoppelt mit Informationen des Fahrzeugherstellers, die letzterer ebenfalls über Sensoren sammelt (z. B. ob der Fahrersitz verstellt wird, ob sich das Gewicht des Fahrers ändert oder ob eine weitere Person an Bord ist), können alle diese Daten, sofern sie miteinander vernetzt werden, ein realistisches Bild über das Leben des Fahrers geben.

Doch wie empfinden Konsumenten diese neue Welt? Hier stellen sich viele Fragen. Wenden sich viele dieser Innovationen nur an IT-Freaks oder handelt es sich um Alltagsphänomene, die somit breite Konsumentenschichten ansprechen? Stellen die neuen Technologien vor allem eine Alltagshilfe oder aber eine Belastung dar? Befürchten die Konsumenten, dass die Technologien eigenständig handeln und sie dadurch einen Kontrollverlust erleiden? Zusammengefasst sollten wir fragen: Wie reagieren Konsumenten auf diese Innovationen?

2 Konsumentenreaktionen auf die vernetzte Welt und die dafür notwendige Preisgabe von Daten

Es wurde schon angesprochen, dass Konsumenten interindividuell sehr polarisierend auf technische Innovationen bzw. die Preisgabe von Daten reagieren. Es gibt sowohl „Verweigerer“ als auch *happy adopters*. Spannender ist jedoch, wenn die Konsumenten intra-individuell unterschiedlich reagieren. Die *mixed emotion*-Literatur (Kroeber-Riel und Gröppel-Klein 2019) nutzt den Begriff „Mischemotion“, um das simultane Erleben von Emotionen entgegengesetzter Richtungen zu beschreiben, d. h. von Emotionen mit entgegengesetzter Valenz (positiv vs. negativ). So ist der Konsument vielleicht begeistert von dem neuen Fitnessarmband. Doch wenn sich dieses mit der Telematik-App vernetzt und dem Autoversicherer auch noch mitteilt, dass der Fahrer zu hohem Blutdruck hat, dann könnte das zu einem bösen Erwachen für den Versicherungsnehmer führen, da dies den „Score“ beeinträchtigt. Grundsätzlich entsteht durch entgegengesetzte Emotionen ein Konflikt, ein Unbehagen.

Empfinden Konsumenten ein solches Unbehagen, wenn sie mit den technischen Möglichkeiten konfrontiert werden; empfinden sie sich dadurch „verletzlich“ oder „entmündigt“, wie Verbraucherschützer erklären? Die Verbraucherpolitik befindet sich im Wandel; man erkennt, dass das frühere Leitmotiv des „mündigen Verbrauchers“ im digitalen Zeitalter endgültig nicht mehr angemessen ist und der Verbraucher sehr viel verletzlicher wird oder einfach darauf vertrauen muss, dass ihm kein Unrecht geschieht (Bala und Müller 2015).

Am Institut für Konsum- und Verhaltensforschung an der Universität des Saarlandes wird seit einiger Zeit untersucht, ob Konsumenten mit „mulmigen“ Gefühlen auf die

skizzierten Innovationen reagieren und ob vielleicht dieses Unbehagen auch eine Art „Eigenschutzfunktion“ für den Konsumenten ausüben kann, persönliche Daten nicht zu sorglos preiszugeben. Derzeit gibt es in der Konsumentenverhaltensforschung relativ wenige Untersuchungen zu diesem Thema. Im Folgenden sollen einige Befunde kurz skizziert werden und anschließend von einer ersten Studie berichtet werden, die am IKV (Gröppel-Klein und Freichel [in press](#)) durchgeführt wurde und erste Hinweise darauf gibt, dass Emotionen die Preisgabe von Daten beeinflussen.

2.1 Erkenntnisse der Konsumentenforschung zu „mulmigen Gefühlen“ bei smarten Produkten und bei der Preisgabe von Daten

Eine interessante Studie stammt von Kim et al. (2017, S. 2), die sich mit dem smarten Heim (*Smart Home*) beschäftigten: “Smart home was defined as a generic term referring to a solution using an IoT service-based set-top box to monitor, control, and manage a network connecting all electronic appliances, such as refrigerator, air conditioner, boiler, and electric lights, and all other devices that can be used in the home, such as waterworks, electricity, heating device, doorlock, surveillance camera, and car identification system.” Die Wohnung ist somit durch und durch vernetzt. Die Autoren konnten in der Tat „gemischte Reaktionen“ feststellen: Zum einen empfinden Konsumenten ein *Smart Home* als bequem, praktisch und hilfreich und sehen darin vielfach eine Verbesserung und Vereinfachung ihres Alltags. Gleichzeitig spüren sie aber auch ein gewisses Gefühl von Entmachtung. Sie haben den Eindruck, dass sie durch die Technologien den Einfluss darauf verlieren, wann und wie eine bestimmte Sache erledigt wird.

Adoption und Widerstand gegenüber der Technologie können somit also eng miteinander verbunden sein. Hat der Konsument das Gefühl, dass Daten gesammelt werden, die er nicht preisgeben möchte, dann kann er als Folge Aufdringlichkeit oder Skepsis gegenüber der Technologie verspüren, auch wenn sie den Alltag erleichtert (Hsu und Lin 2016). Auch besteht die Sorge, dass unbefugte Personen sich der Daten ermächtigen und diese missbrauchen können (Hoy 2018). Die Frage, die sich hier nur stellt, ist, was am Ende obsiegt – das Bequemlichkeitsbedürfnis oder der Sorge des Kontrollverlusts?

Interessant ist auch die so genannte “Uncanny-Valley-Hypothese” (Mori 1970), die seit 50 Jahren diskutiert wird. Die Hypothese nimmt an, dass Roboter, die uns in Verhalten und Aussehen extrem bzw. zu stark ähneln, von Menschen als unheimlich (*uncanny*) empfunden werden, also ebenfalls mulmige Gefühle auslösen. Eine funktionelle Magnetresonanztomografie-Studie von Rosenthal-von der Pütten et al. (2019) bestätigt diese Hypothese. Die Autoren untersuchten die Wirkung von Robotern und variierten die Menschenähnlichkeit der künstlichen Figuren systematisch (von eher als Maschine aussehende Figuren über „humanoide“ Roboter bis hin zu Menschen äußerst ähnlichen Androiden). Beim Betrachten der Stimuli wurden die Gehirnaktivitäten aufgezeichnet. Die Probanden sollten ebenfalls angeben, wie sympathisch, attraktiv oder

unheimlich sie die Charaktere finden, und sie wurden auch gefragt, welchem künstlichen Agenten sie es zutrauen würden, ein persönliches Geschenk für sie auszuwählen (Auswahlaufgabe). Auch „echte“ Menschen wurden präsentiert. Das Ergebnis dieser Studie war, dass die Testpersonen Geschenke von „echten“ Menschen oder menschenähnlichen Robotern präferierten, nicht aber von maschinellen Agenten und solchen Androiden, die echten Menschen visuell äußerst ähnlich sahen. Die fMRT-Analyse ergab, dass beim Betrachten der Figuren signifikante Veränderungen im ventromedialen präfrontalen Cortex (VMPFC) zu beobachten waren, von dem angenommen wird, dass höhere Aktivität Sympathie für einen Meinungsgegenstand widerspiegelt. Je mehr die Figuren Menschen ähnelten, desto mehr stieg die Aktivität des VMPFC an; wurden die Probanden jedoch mit dem extrem menschlichen Wesen konfrontiert, dann fiel die Aktivität rapide ab. Zugleich konnten die Autoren bei den täuschend menschlich aussehenden virtuellen Figuren eine erhöhte Aktivität der Amygdala verzeichnen, was auf negative Affekte schließen lässt.

Was in dem hochinteressanten Experiment von Rosenthal-von der Pütten et al. (2019) nicht untersucht wird, aber aus Sicht des Marketings von großem Interesse wäre, ist ob eine zu starke Menschenähnlichkeit auch mit geringerer Identifikation (consumer-brand identification) einhergeht. Die Markenidentifikation ist der entscheidende Treiber für Loyalität und Weiterempfehlung der Marke (Popp und Woratschek 2017). Erkenntnisse aus der Forschung zur Wirkung der Personifikation von Produkten und Marken (Gröppel-Klein et al. 2016) zeigen, dass bisher davon auszugehen war, dass eine zunehmende Vermenschlichung von Marken zu stärkerer Identifikation beiträgt (Cohen 2014). Erste Gefahren dieser Strategie zeigen die Studien von Aggarwal (2004). Eine hohe Vermenschlichung führt dazu, dass in die Marke bzw. das Produkt bestimmte Erwartungen (ähnlich wie bei einem Menschen) gesetzt werden; erfüllt die als menschlich wahrgenommene Marke diese Erwartungen nicht, dann sind die Konsumenten besonders enttäuscht. Waytz et al. (2014, S. 116) können z. B. belegen, dass Konsumenten Autos vor allem dann die Verantwortung für einen Unfall zuschreiben, wenn diese zuvor „vermenschlicht“ wurden.

Auch bestimmte Methoden des Marketings werden von manchen Konsumenten als unangenehm bzw. invasiv in die Privatsphäre eindringend beschrieben. Als Beispiel sei hier Online Behavioral Advertising genannt, welches Moore et al. (2015) bezeichnen als personalisierte Werbung auf Basis der individuellen Kaufgeschichte. Im Rahmen einer qualitativen Untersuchung ermittelten die Autoren vier Dimensionen eines solchen Marketings: 1) invasive Taktiken (z. B. wiederholtes Retargeting, auch wenn kein Interesse am bereits erworbenen Produkt mehr besteht), 2) Taktiken, die „consumer discomfort“ hervorrufen (z. B. Angstappelle), 3) Taktiken, die soziale Normen verletzen (z. B. Verwendung sexueller Reize in nicht kompatiblen Kontexten, wie Werbung für Elektrogeräte) sowie 4) „out of the ordinary tactics“ (Moore et al. 2015, S. 46). Gleichzeitig scheint sich jedoch auch hier kein eindeutiges Bild aufzuzeigen und Online Behavioral Advertising mit ambivalenten Emotionen und Kognitionen einherzugehen: Während

Konsumenten es zwar als unangenehm wahrnehmen, scheint es gleichzeitig als smartes bzw. nützliches Marketing eingeschätzt zu werden (Ur et al. 2012).

Andere Autoren (z. B. Tene und Polonetsky 2013, S. 63–65) berichten wiederum, dass Phänomene wie “Social Listening” und “Personalized Analytics” zu mulmigen Gefühlen bei Konsumenten führen. Ein Beispiel für Ersteres wäre eine Situation, in welcher das Internet ausfällt und man instant einen Anruf von einem Servicemitarbeiter erhält, welcher anbietet, zur Lösung des Problems unterstützend zur Seite zu stehen – noch bevor man selbst einen entsprechenden Servicemitarbeiter kontaktierte. Hierbei ist es interessant zu erforschen, ob der für Konsumenten als positiv wahrgenommene Nützlichkeitsaspekt einerseits oder der als negativ wahrgenommene Überwachungsaspekt andererseits überwiegt.

Personalized Analytics können Konsumenten laut Langer und König (2018) nicht ohne Weiteres entgehen. Ein Beispiel hierfür sind Smartphone-Apps, welche ohne augenscheinlichen Grund Zugriff auf Adressbuchdaten einfordern. Man stelle sich hier folgende Situation vor: Person A hat mit Person B Telefonnummern ausgetauscht. Beide Personen sind Singles und möchten sich über eine Dating-App auf Partnersuche begeben. Diese App erfordert jedoch Zugriff auf Namen und Telefonnummern aller Personen im Adressbuch. A ist skeptisch und entscheidet sich dagegen die App herunterzuladen, B sieht das Ganze weniger kritisch und entscheidet sich für den Download. Das Ergebnis: Die App erhält nun durch B Zugriff auf persönliche Daten von A, obwohl A dies ursprünglich verhindern wollte. Diese fehlende wahrgenommene Kontrollierbarkeit der Preisgabe persönlicher Daten könnte bei Konsumenten zu zunehmender Befangenheit sowie zunehmendem Unbehagen bei der Datenpreisgabe führen.

Brave new world? Die (heutigen und zukünftigen) technischen Möglichkeiten sind faszinierend und können im Alltag durchaus hilfreich sein und die Effizienz verschiedener Tätigkeiten steigern. Dennoch beschleichen Konsumenten mehr und mehr unguete Gefühle. Was macht die Technik beispielsweise mit den preisgegebenen Daten, gibt es missbräuchliche Verwendungen und kann man die Vernetzung der Daten noch kontrollieren? Sind wir in einer Situation wie Goethes Zauberlehrling „Herr, die Not ist groß! Die ich rief, die Geister, werd ich nun nicht los“?

Vielleicht sind die „mulmigen Gefühle“, die durch „unheimliche“ Technik und Dienstleistungen ausgelöst werden, jedoch ein unbewusster Warnmechanismus? Avnet et al. (2012) erklären, dass sich Konsumenten durchaus auf ihr „Bauchgefühl“ verlassen können. Mit einer speziellen Prozedur manipulierten die Autoren die Probanden der Experimentalgruppe so, dass sie in den Modus versetzt wurden: „Ich verlasse mich auf mein Bauchgefühl“, die Kontrollgruppe befand sich dagegen nicht in diesem Modus. Anschließend spielten sie mit den Probanden ein Ultimatumspiel.

„Das Ultimatumspiel stellt einen Spezialfall einer bilateralen Verhandlung dar. Ein Akteur, Spieler 1, macht zunächst ein Angebot über die Aufteilung eines vorgegebenen Geldbetrags, das Spieler 2 anschließend annehmen oder ablehnen kann. Akzeptiert er den Vorschlag von Spieler 1, so wird dieser umgesetzt und an die Spieler ausgezahlt. Lehnt er jedoch ab, so

erhalten beide Spieler nichts. [...] Individuen lehnen als Teilnehmer mit der Rolle des Spielers 2 häufig Beträge ab, die eine zu einseitige Auszahlungsverteilung beinhalten. Spieler vom Typ 1 antizipieren dies richtig und bieten deshalb im Allgemeinen Beträge zwischen 35–50 % an“ (Ockenfels 2019).

Avnet et al. (2012) konnten auf diese Weise belegen, dass die Probanden der Experimentalgruppe signifikant häufiger unfaire Angebote ausschlugen. Diejenigen, die sich auf ihr Bauchgefühl verließen, waren also „mehr auf der Hut“.

Sollten daher auch in unserer digitalen Gesellschaft Konsumenten bewusst dazu aufgefordert werden, „mulmige“ Gefühle zunächst einmal bei sich selbst zu entdecken, nicht zu ignorieren und dadurch vorsichtiger bei der Preisgabe von Daten zu sein? Mit dieser Frage beschäftigt sich eine erste empirische Studie, die am Institut für Konsum- und Verhaltensforschung durchgeführt wurde (Gröppel-Klein und Freichel [in press](#)).

2.2 Eine empirische Studie zur Preisgabe von Daten

Ziel der Untersuchung (Gröppel-Klein und Freichel [in press](#)) war es zu überprüfen, ob die Bereitschaft private Informationen offenzulegen vom Kontext der Einkaufssituation (online vs. stationär) sowie von der Art der erfragten Daten beeinflusst wird. Dabei interessierten in Anlehnung an Lwin et al. (2007) „sensible Daten“, deren Preisgabe entweder mit dem Risiko eines (peinlichen) Gesichtsverlusts oder mit einem Sicherheitsrisiko einhergehen können. Anders ausgedrückt: Es sollte analysiert werden, ob die Preisgabebereitschaft von Informationen von einer bestimmten Kombination zwischen Einkaufskontext und Datenart abhängt und wie die dabei stattfindenden emotionalen Prozesse aussehen. Diese Studie liefert somit a) einen Beitrag zur Frage, in welchen Situationen die (Online-)Privatsphäre besonders respektiert werden sollte; und ist b) für den Verbraucherschutz relevant, sofern sich aufzeigt, dass Konsumenten zu unvorsichtig bei der Datenpreisgabe vorgehen.

Milne et al. (2017) unterscheiden zwischen vier Arten von Risiken: 1) monetäre Risiken, welche mit potenziellem finanziellen Verlust zusammenhängen, 2) soziale Risiken, welche eine potenzielle Bedrohung für Selbstwertgefühl, Reputation und/oder Wahrnehmung durch Andere darstellen, 3) physische Risiken, welche mit körperlichem Leiden zusammenhängen und 4) psychologische Risiken, welche sich aus potenziellen negativen Emotionen zusammensetzen wie Angst, Sorgen und/oder Selbstwertproblemen. Diese können zu einer Zwei-Faktor-Lösung zusammengefasst werden: 1) psychologisches und soziales Risiko sowie 2) monetäres und physisches Risiko. Nach White (2004) wird der erste Faktor durch Items erfasst, welche sich auf die eigene Reputation beziehen oder einen Verlust von Selbstvertrauen messen. Dieser Faktor wird in der Literatur daher als Gesichtsverlust-Risiko bezeichnet. Dagegen umfasst der zweite Faktor nach Lee et al. (2013) physische und monetäre Risiken und spiegelt daher das Sicherheitsrisiko wider.

Diese Erkenntnisse stellen die theoretische Grundlage der Studie von Gröppel-Klein und Freichel ([in press](#)) dar. Hier wurde die These aufgestellt, dass die Bereitschaft der

Konsumenten private Daten zu teilen von der Kombination zwischen der Art sensibler Daten und dem entsprechenden Kontext einer Einkaufssituation abhängt, da letzterer hinsichtlich der Anonymität variieren kann.

Goffman (1967) definiert das Konstrukt „Gesicht“ als “positive social value a person effectively claims for himself by the line others assume he has taken during a particular context”. „Gesicht“ wird als einer der wichtigsten Besitztümer von Individuen deklariert. Für Autoren wie White et al. (2004) stellt Gesichtswahrung ein soziales Konstrukt dar. Verliert man sein Gesicht in der Öffentlichkeit, führt dies zu negativen Emotionen. Daher versuchen Individuen stets ihr öffentliches Bild zu wahren, was laut Mao (1994) auch als “face-work” bezeichnet wird. Wenn das „Gesicht“ einer Person dagegen bedroht wird, führt dies zu negativen Emotionen (Chen 2015), vor allem zu Peinlichkeit (White et al. 2004). Peinlichkeit ist eine soziale Emotion (Miller 1996) innerhalb eines sozialen Kontextes, welcher entweder eines verkörperten (also tatsächlich anwesenden) oder eines vorgestellten Publikums bedarf (Taylor 1985). Das Konstrukt ist nicht mit Scham gleichzusetzen, da diese einer “entirely internal experience with no one else present” (Kaufman 1996) entspricht, während sich Peinlichkeit im Wesentlichen auf individuelle Bedenken von Individuen beziehen, was andere über sie denken.

Ein drohender Gesichtsverlust tritt zumeist in Situationen mit vorhandener sozialer Präsenz auf und kann definiert werden als “a communicator’s sense of awareness of the presence of an interaction partner” (Weisberg et al. 2011). Wenn das Risiko eines Gesichtsverlusts insbesondere in Situationen mit sozialer Interaktion auftritt und von Peinlichkeit begleitet wird, sollte dies zu einem höheren Ausmaß von antizipierter Peinlichkeit führen, wenn Konsumenten in einem stationären Kontext nach sensiblen Informationen mit Risiko eines Gesichtsverlusts gefragt werden als in einem anonymen Online-Kontext.

Konsumenten versuchen oftmals proaktiv zu agieren, so dass eine peinliche Situation erst gar nicht entsteht (Miller 1996). Im Einkaufskontext können Individuen beispielsweise zur Preisgabe von als peinlichen wahrgenommenen Informationen nicht gezwungen werden – Konsumenten haben die Möglichkeit zu lügen oder einfach gar nicht zu antworten. Es wurde daher vermutet, dass Probanden im Online-Kontext weniger Peinlichkeit antizipieren als im stationären Kontext, da das Online-Shopping mit mehr Anonymität assoziiert wird. Daher sollte die Wahrscheinlichkeit größer sein, dass bei allen preisgebenden Informationen, die mit einem Gesichtsverlust-Risiko einhergehen, Konsumenten beim E-Commerce eher wahrheitsgemäß antworten als im stationären Handel. Die zu untersuchende Hypothese lautete daher: Wenn Konsumenten nach privaten Informationen gefragt werden, die einem Gesichtsverlust-Risiko entsprechen, ist die Tendenz wahrheitsgemäß zu antworten im Online-Kontext höher als im Offline-Kontext. Dieser Zusammenhang wird von antizipierter Peinlichkeit des Konsumenten bei Informationspreisgabe mediiert.

Wenn das zugrunde liegende Risiko private Daten zu offenbaren mit Sicherheitsbedenken zusammenhängt, dann stellt die Anonymität des Internets eine kontra-produktive Komponente dar. Als Beispiel sei hier die Preisgabe von Kreditkartendetails

genannt (Milne et al. 2017). Hier spielt nicht Peinlichkeit, sondern Angst oder Furcht eine entscheidende Rolle (Hille et al. 2015). Während der Online-Kontext mit geringer sozialer Präsenz einhergeht, wird der stationäre Kontext mit hoher sozialer Präsenz verbunden, die in letzterem Fall auch vertrauensbildend wirken kann. Im Online-Handel findet keine Face-to-Face-Kommunikation statt, hier fehlen die zwischenmenschlichen vertrauensbildenden Hinweisreize (Mesch und Beker 2010). Der Online-Kontext sollte daher zu einem höheren Ausmaß antizipierter, wahrgenommener Angst hinsichtlich Sicherheitsbedenken führen. Laut Li et al. (2011) erklärt diese antizipierte Angst, warum Konsumenten online weniger gewillt sind sicherheitsrelevante Daten preiszugeben, was zu der Hypothese führte, dass Kunden, die aufgefordert werden private Informationen bekanntzugeben, die mit einem Sicherheitsrisiko verbunden sind, im Online-Kontext weniger bereit diese zu offenbaren als im Offline-Kontext. Dieser Zusammenhang wird durch die Emotion Angst mediiert.

Die skizzierten Hypothesen wurden im Rahmen einer Szenario-Analyse untersucht. Um Interpretationsspielräume zu reduzieren, wurde die Produktgruppe vorgegeben: Matratzen. Matratzen können sowohl realistischerweise sowohl online als auch offline gekauft werden, und beim Kauf dieser gibt es diverse Informationen, die der Kunde offenbaren muss, um den Kauf tätigen zu können.

In einem Pretest zeigte sich, dass die Offenlegung des Körpergewichts und der Größe sowie die Tendenz zu schwitzen als unangenehm empfunden und mit einer Situation des Gesichtsverlusts assoziiert wurden. Daneben wurden die Angabe von Kreditkartendetails sowie die Angabe der Tageszeiten, an welchen niemand zuhause ist, als Situation mit Sicherheitsrisiko erlebt. Diese im Pretest ermittelten Informationen, deren Preisgabe Konsumenten als gravierend empfinden, wurden anschließend in der Hauptstudie verwendet.

Im Rahmen der Hauptstudie wurden die Teilnehmer gebeten, eine Geschichte über eine Einkaufssituation eines fiktionalen Konsumenten (Chris = weiblicher oder männlicher Kunde) zu lesen, und anschließend wurden sie über die möglichen Reaktionen von Chris befragt (Projektion auf andere Person). Dies diente dazu, einen möglichen verzerrenden Einfluss von sozialer Erwünschtheit zu reduzieren (Fisher 1993).

Im Detail wurde beschrieben, dass Chris eine neue Matratze kaufen wollte, da er/sie an Gewicht zugenommen hatte und unter Rückenproblemen litt. Weiterhin schwitze er/sie nun stärker als vorher.

Anschließend wurde die Hälfte der Teilnehmer informiert, dass Chris den Kauf in einem stationären Geschäft vornehmen wollte; die andere Hälfte der Probanden erfuhr, dass Chris die Matratze online kaufen wollte (Zwischensubjekt-Design). Im stationären Kontext wurde Chris von einem Angestellten beraten, welcher Chris über seine/ihre Größe, Gewicht sowie Neigung zum Schwitzen befragte (= Informationen über Gesichtsverlust), um ihm/ihr zu helfen ein geeignetes Produkt zu finden. Im Online-Kontext wurden die Probanden aufgefordert, die entsprechenden Informationen in ein Textfeld der Website einzugeben.

Die Probanden wurden anschließend gebeten, sich in die Situation von Chris hineinzuversetzen und verschiedene Fragen aus seiner/ihrer Perspektive zu beantworten. Sie sollten einschätzen, ob Chris a) die Wahrheit sagen, b) etwas Beschönigendes sagen oder c) die Antwort ganz verweigern würde. Die entsprechenden Antworten wurden später binär kodiert: Wahrheitsgemäße Angabe einerseits und beschönigende Antwort bzw. Antwortverweigerung andererseits. Anschließend wurde gefragt, welche Emotionen Chris bei Einkauf wohl empfunden hätte und den Probanden dann der zweite Teil des Szenarios präsentiert, in welchem Chris zwischen zwei Bezahlmethoden wählen musste: Sofortiger Kauf via Kreditkarte vs. Barzahlung bei Lieferung der Matratze. Dem folgten die Abfrage der antizipierten Bezahlmethode sowie antizipierte Emotionen bei Bezahlung mit Kreditkarte.

Anschließend wurde den Probanden der letzte Teil des Fragebogens präsentiert, in welchem sich Chris für eine Lieferart entscheiden musste. Chris wurde informiert (stationär durch den Verkäufer, online durch das Programm), dass die Matratze innerhalb der folgenden Woche geliefert werden könne, jedoch keine festen Termine mehr verfügbar seien. In anderen Worten: Im Falle einer schnellen Lieferung müsse Chris angeben, an welchen Tagen niemand zuhause sei, um unnötige Transportkosten zu vermeiden (Lieferoption A). Alternativ konnte Chris einen Termin vereinbaren, der erst nach einem Zeitraum von vier Wochen stattfinden könnte (Lieferoption B). Hier konnte Chris einen festen Termin vereinbaren, brauchte also nicht mitzuteilen, wann niemand zu Hause sei.

Die finale Stichprobe bestand aus $N=152$ Teilnehmern (Durchschnittsalter: 24,08; 56,6 % weiblich), von denen $n=72$ Teilnehmer dem Online-Kontext und $n=80$ dem stationären Kontext zugeteilt wurden. Die Gruppen unterschieden sich nicht hinsichtlich Geschlecht, Alter und Bildung.

Als abhängige Variablen wurden die Probanden gebeten, die Emotionen einzuschätzen, welche Chris wohl bei der Preisgabe seiner persönlichen Daten (Gewicht, Körpergröße und Schwitzneigung) erleben würde. Dies waren die Angaben, die mit einem Gesichtsverlust einhergehen. Ebenso wurde erfasst, welche Emotionen mit der Preisgabe der Sicherheitsinformationen einhergehen (Daten für die EC- oder Kreditkartenzahlung = Sicherheitsrisiko 1, „Niemand-zu-Hause“-Angaben für Lieferungsoption A = Sicherheitsrisiko 2). Die Messung der Emotionen erfolgte mit adaptierten Items zur Angst von Li et al. (2011) und zur Peinlichkeit mit adaptierten Items von Dahl et al. (2001, Cronbachs Alpha jeweils $> 0,773$).

Die Ergebnisse waren eindeutig. Zunächst bestätigten Manipulation Checks die Erkenntnis des Pretests, dass die Preisgabe von Körpergröße, Gewicht und Schwitzneigung mit einem erhöhten Gesichtsverlustrisiko, während die zwei anderen Informationsarten mit Sicherheitsrisiken assoziiert werden (alle p -Werte $< 0,001$). Die Risikoarten unterschieden sich nicht in Hinblick auf Sensitivität, jedoch hinsichtlich der Art des Risikos, welches sie repräsentierten.

Um die erste Hypothese zu testen, wurde eine Mediationsanalyse mit PROCESS Version 3.2 (Hayes 2018) durchgeführt. Die unabhängige Variable und die abhängige

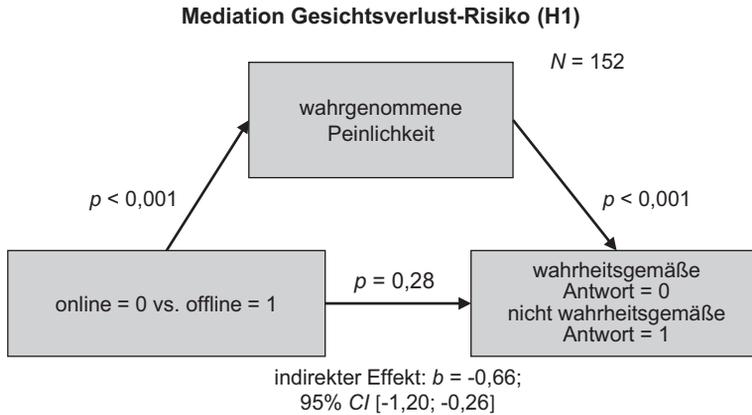


Abb. 1 Mediationsmodell Hypothese 1

Variable wurden dummycodiert; als Mediator wurde antizipierte Peinlichkeit (gemessen auf einer 7-stufigen Likert-Skala) verwendet. Es zeigte sich ein signifikant negativer indirekter Effekt. Der direkte Pfad fiel nicht signifikant aus, somit liegt eine vollständige Mediation vor (Zhao et al. 2010). Die Hypothese „Wenn Konsumenten um die Preisgabe von Informationen gebeten werden, welche mit einem Gesichtsverlust-Risiko einhergehen, dann geben sie solche Informationen im Online-Kontext eher wahrheitsgemäß preis als bei einem stationären Einkauf“, wurde bestätigt. Dieser Effekt wird durch geringere antizipierte Scham/Peinlichkeit vermittelt. Anders ausgedrückt: Das mulmige Gefühl war hier „Scham/Peinlichkeit“, das die Konsumenten im stationären Einkauf signifikant stärker assoziierten und das sie von der Mitteilung der wahrheitsgemäßen Antworten abhielt. Die Ergebnisse der Hypothesenprüfung sind in Abb. 1 dargestellt.

Die zweite These argumentierte, dass die Preisgabe von Informationen, die mit einem Sicherheitsrisiko einhergehen, zu mehr Angst in einem Online-Kontext führt, was dazu führen sollte, dass Konsumenten eher Optionen wählen, in welchen sie keine privaten Daten preisgeben müssen. Die Hypothesenprüfung erfolgt erneut mittels einer Mediationsanalyse mit PROCESS. Die unabhängige Variable und die abhängige Variable wurden erneut dummykodiert, als Mediator diente hier die Emotion Angst. Es zeigten sich signifikant indirekte Effekte für die Lieferoption. Dies impliziert, dass im Online-Kontext (im Vergleich zum stationären Geschäft) signifikant mehr Angst wahrgenommen wird, die zu einer stärkeren Bevorzugung von Optionen führt, in denen keine sensiblen Sicherheitsinformationen preisgegeben werden müssen (hier Angabe der Zeiten, an denen niemand zu Hause ist). Somit lässt sich feststellen: Wenn Konsumenten Informationen preisgeben, die mit einem Sicherheitsrisiko einhergehen, nehmen sie mehr Angst in einem Online-Kontext wahr als in einem stationären Kontext, was zu einer vermehrten Bevorzugung von Optionen führt, in welchen keine sensiblen Daten preisgegeben werden müssen. Die Ergebnisse der Hypothesenprüfung sind in Abb. 2 dargestellt.

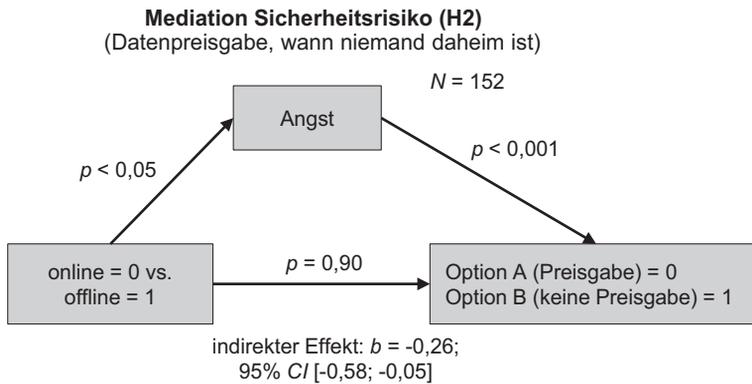


Abb. 2 Mediationsmodell Hypothese 2

Das mulmige Gefühl, das die Konsumenten bei der Offenlegung von Sicherheitsinformationen erleben, ist also Angst. Sie hält die Verbraucher im Online-Kontext davon ab, die sensiblen Daten mitzuteilen.

Die hier kurz skizzierte Untersuchung (Gröppel-Klein und Freichel [in press](#)) ist unseres Wissens die erste Studie, welche eine Kombination zwischen verschiedenen Informationsarten und mehr (online) oder weniger anonymen (offline) Einkaufssituationen erforscht. Da sich die Forschungslage in diesem Gebiet jedoch noch im Anfangsstadium befindet, sind diverse Limitationen anzumerken und Hinweise für die zukünftige Forschung zu nennen.

Erstens setzte sich die Stichprobe lediglich aus Studenten zusammen. Dabei kann einerseits argumentiert werden, dass jüngere Probanden sich möglicherweise weniger Gedanken machen um Gefahren der Preisgabe von sensiblen Informationen. Jüngere Probanden könnten zudem durch häufigeren Einkauf im Internet hier vertrauter mit der Nutzung von Kreditkarten sein. Andererseits müsste sich dadurch bei einer repräsentativeren Stichprobe, welche sich aus weitaus mehr älteren Probanden zusammensetzt, ein noch höheres Ausmaß an wahrgenommener Angst ergeben.

Zweitens wurde die Vertrautheit mit dem Händler nicht kontrolliert, was möglicherweise die Ergebnisse beeinflusst haben könnte. Der Vertrautheitsgrad mit dem Händler (sowohl online als auch offline) sollte daher in weiteren Studien systematisch manipuliert werden, denn es ist durchaus denkbar, dass mulmige Gefühle vor allem bei unbekanntem Händlern auftreten.

Drittens sollten weitere Studien über die Methodik von Szenarios hinausgehen und untersuchen, ob sich entsprechende Effekte auch in Feldexperimenten zeigen.

Derzeit wird eine Replikationsstudie konzipiert, die die Effekte bei einer weiteren Produktkategorie erforscht (pharmazeutische Produkte, welche mit mehr oder weniger Peinlichkeit einhergehen), um eine weitere Situation eines potenziellen Gesichtsverlusts zu untersuchen. Hierbei werden zudem weitere Variablen erhoben und kontrolliert, wie

z. B. wahrgenommene psychologische Distanz (Construal Level Theory) sowie weitere Persönlichkeitsvariablen (Sorglosigkeit, Vertrauensbereitschaft etc.).

Auch wenn diese erste Pilotstudie durch weitere Experimente untermauert werden muss, so lassen sich doch einige vorläufige Implikationen ableiten:

Individuen empfinden es als peinlich, wenn sie sensible Informationen in direkter Interaktion mit einem Verkäufer im Vergleich zu einer als anonym erlebten Verkaufssituation im Online-Kontext preisgeben müssen. Händlern, die solche Informationen regelmäßig benötigen (z. B. Apotheken oder Drogeriemärkte), wird daher empfohlen, die Besorgnisse der Kunden zu respektieren. Andererseits braucht der erfahrene Verkäufer nach bestimmten Informationen auch gar nicht zu fragen, sondern er kann per Augenschein ermitteln, ob ein Kunde eher ein „Leichtgewicht“ oder ein „Schwergewicht“ ist und die Konsumenten entsprechend beraten. Das gelingt aber nicht immer: Manchmal brauchen Händler die exakte Information (z. B. das genaue Gewicht, um die Skibindung richtig einzustellen). Hier könnten Händler beispielsweise Selbstbedienungsterminals anbieten, um das Ausmaß an sozialer Präsenz zu reduzieren. Dabei fällt es dem Kunden vielleicht leichter, die sensiblen Informationen mitzuteilen, die ja notwendig sind, um ein passendes Produkt zu erhalten.

Aus Verbraucherschutzsicht ist jedoch auch interessant, dass das Gefühl der Peinlichkeit im Online-Kontext signifikant weniger stark auftritt. Hier könnte der Kunde vielleicht zu mitteilend werden, ebenso wie er vielleicht im stationären Geschäft zu sorglos mit sicherheitsrelevanten Informationen umgeht. Aus explorativen Untersuchungen wissen wir, dass Konsumenten vielfach mit EC-Karten etc. zahlen und oftmals nicht genau kontrollieren, ob der Betrag auch korrekt abgebucht wird. Letzteres geschieht beim Online-Einkauf sehr viel sorgfältiger, vielleicht auch weil die Konsumenten von zu Hause in Ruhe einkaufen. Dennoch sollten Onlinehändler weiterhin in die Sicherheitsinfrastruktur investieren und ihre Kunden proaktiv über ihre Anstrengungen informieren, so dass die Ängste der Kunden durch entsprechende Vorkehrungen auch wirklich abgebaut werden. Grundsätzlich können aus Sicht des Verbraucherschutzes die mulmigen Gefühle aber durchaus als „Vorwarnsystem“ gewertet werden. Eine Art „natürlicher Argwohn“ oder eine Art „natürliches Unbehagen“ können Konsumenten davon abhalten, vertrauliche Daten weiterzugeben.

In zukünftigen Studien, die derzeit am IKV im Rahmen eines neuen Forschungsschwerpunktes konzipiert werden, soll daher auch untersucht werden, wann Einkaufssituationen, neue technische Möglichkeiten etc. ganz generell Unbehagen auslösen. Diese mulmigen Gefühle können zum einen berechtigt sein und eine Nichtbeachtung könnte dazu führen, dass Konsumenten tatsächlich einen totalen Kontrollverlust erleben und sie Gefahr laufen, „ausspioniert“ zu werden. Es kann aber auch sein, dass die Bedenken ungerechtfertigt sind und die Konsumenten aufgrund dieses eingebildeten Argwohns auf Innovationen verzichten, die ihren Alltag sehr viel bequemer oder effizienter gestalten könnten. So verzichten auch heute noch viele Konsumenten z. B. auf das kostengünstigere Online-Banking, da so viele „Schauermärchen“ über die Sicherheitsfallen erzählt werden.

3 Fazit und Ausblick

Abschließend lässt sich festhalten, dass Daten zu einer der wichtigsten Grundkomponenten der digitalen Transformation geworden sind und einen für die Wirtschaft immer wichtiger werdenden Wert aufweisen (Tellis 2018). Während durch das Phänomen der Big Data auf der einen Seite weitaus stärker personalisierte Angebote für Kunden bereitgestellt werden können (Tucker 2014), treten andererseits vermehrt Bedenken über Datenprivatsphäre von Konsumenten auf, insbesondere im Bereich des E-Commerce (Li et al. 2011; Martin und Murphy 2017). Aufgrund der raschen Veränderung neuer Technologien im Rahmen der Globalisierung und des Empfindens dieser seitens der Konsumenten ist es von besonders hoher Relevanz, die entsprechenden Erkenntnisse regelmäßig zu überprüfen und weiterzuentwickeln, unabhängig davon, ob man vom Internet of Things, Voice Commerce, *Smart Home* Technologien oder neuen Ansätzen im Marketing spricht. Diejenigen Technologien, die bei Konsumenten der heutigen Zeit möglicherweise noch starke Gefühle des Unbehagens hervorrufen, tangieren die nächste Generation aufgrund eines Gewohnheitsfaktors möglicherweise kaum noch. In diesem Zusammenhang ist es also wichtig zu ermitteln, welche konkreten Komponenten einer innovativen Technologie potenzielle negative emotionale Zustände hervorrufen, um dann seitens der Hersteller rechtzeitig im Rahmen der Produktpolitik intervenieren zu können und einen Produktflop zu vermeiden. Zukünftiger Forschung wird somit eine Reihe verschiedener Forschungsansätze geboten, um dieses komplexe, aber gleichzeitig hochspannende Thema weiter aufzuschlüsseln.

Literatur

- Aggarwal, P. (2004): The Effects of Brand Relationship Norms on Consumer Attitudes and Behavior, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 31, No. 1, pp. 87–101.
- Airbnb (2019): Startseite, verfügbar: <https://www.airbnb.de/> (Zugriff am 25.07.2019).
- Amazon (2016): Amazon Go, verfügbar: <https://www.amazon.com/b?node=16008589011> (Zugriff am 24.07.2019).
- Ashton, K. (2009): That “Internet of Things“ Thing, in: *RFID Journal*, Vol. 22, No. 7, pp. 97–114.
- Avnet, T.; Pham, M. T.; Stephen, A. T. (2012): Consumers’ Trust in Feelings as Information, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 39, No. 4, pp. 720–735.
- Azuma, R.; Baillot, Y.; Behringer, R.; Feiner, S.; Julier, S.; MacIntyre, B. (2001): Recent Advances in Augmented Reality, in: *IEEE Computer Graphics and Applications*, Vol. 21, No. 6, pp. 34–47.
- Bala, C.; Müller, K. (2015): Einleitung: Abschied vom Otto Normalverbraucher, in: Bala, C.; Müller, K. (Hrsg.): *Abschied vom Otto Normalverbraucher*, Essen, S. 7–18.
- Chen, G. M. (2015): Losing Face on Social Media: Threats to Positive Face Lead to an Indirect Effect of Retaliatory Aggression Through Negative Affect, in: *Communication Research*, Vol. 42, No. 6, pp. 819–838.
- Cohen, R. J. (2014): Brand Personification: Introduction and Overview, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 31, No. 1, pp. 1–30.

- Couchsurfing (2019): Übernachte bei Locals und lerne andere Surfer kennen, verfügbar: <https://www.couchsurfing.com/> (Zugriff am 25.07.2019).
- Dahl, D. W.; Manchanda, R. V.; Argo, J. J. (2001): Embarrassment in Consumer Purchase: The Roles of Social Presence and Purchase Familiarity, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 28, No. 3, pp. 473–481.
- Deloitte (2018): Deloitte Smart Home Studie 2018, verfügbar: <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/smart-home-studie-2018.html> (Zugriff am 15.07.2019).
- Dijkman, R. M.; Sprenkels, B.; Peeters, T.; Moser, K. (2015): Business Models for the Internet of Things, in: *International Journal of Information Management*, Vol. 35, No. 6, pp. 672–678.
- Downes, L. (2018): Wie man kurzfristige Fehler vermeidet und die langfristige Akzeptanz des Internets der Dinge sicherstellt, in: *Marketing Intelligence Review*, Vol. 10, No. 2, S. 31–35.
- Downes, L.; Nunes, P. (2013): *Big Bang Disruption*, New York.
- FAZ (2019): Jeder dritte Deutsche nutzt Sprachassistenten, Erstveröffentlichung: 15.06.2019, verfügbar: <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/diginomics/jeder-dritte-deutsche-nutzt-sprachassistenten-16229830.html> (Zugriff am 15.07.2019).
- Fisher, R. J. (1993): Social Desirability Bias and the Validity of Indirect Questioning, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 20, No. 2, pp. 303–315.
- Fullwood, C.; Quinn, S.; Kaye, L. K.; Redding, C. (2017): My Virtual Friend: A Qualitative Analysis of the Attitudes and Experiences of Smartphone Users: Implications for Smartphone Attachment, in: *Computers in Human Behavior*, Vol. 75, pp. 347–355.
- Giesler, M.; Fischer, E. (2018): Die Macht der Mythen: Über gute, schlechte und ziemlich verrückte IoT-Geschichten, in: *Marketing Intelligence Review*, Vol. 10, No. 2, S. 25–28.
- Goffman, E. (1967): *Interaction Ritual*, London.
- Grewal, D.; Roggeveen, A. L.; Nordfält, J. (2017): The Future of Retailing, in: *Journal of Retailing*, Vol. 93, No. 1, pp. 1–6.
- Gröppel-Klein, A.; Freichel, M. (in press): The Impact of Shopping Environment and Type of Data on Consumers' Willingness to Disclose Sensitive Data, in: Bagchi, R.; Block, L.; Lee, L. (Eds.): *Association for Consumer Research*, Atlanta.
- Gröppel-Klein, A.; Pfeifer, K.; Helfgen, J. (2016): Mit Personifizierungen wirkungsvoll in der Marketingkommunikation emotionalisieren, in: Langner, T.; Esch, F.-R.; Bruhn, M. (Hrsg.): *Handbuch Sozialtechniken der Kommunikation*, Wiesbaden, S. 1–18.
- Gurk, C. (2018): Alexa, ein neuer Name, bitte, Erstveröffentlichung: 16.05.2019, verfügbar: <https://www.sueddeutsche.de/panorama/smart-home-alexa-ein-neuer-name-bitte-1.3980628> (Zugriff am 25.07.2019).
- Hayes, A. F. (2018): *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*, New York.
- HDE (2019): Generation 60 plus entdeckt den Online-Handel, Erstveröffentlichung: 20.05.2019, verfügbar: <https://einzelhandel.de/presse/aktuellemeldungen/12164-hde-online-monitor-2019-generation-60-plus-entdeckt-den-online-handel> (Zugriff am 25.07.2019).
- Hielscher, H. (2018): Der Fressfeind ist zahmer als gedacht, Erstveröffentlichung: 17.10.2018, verfügbar: <https://www.wiwo.de/unternehmen/handel/amazon-fresh-der-fressfeind-ist-zahmer-als-gedacht/23191964.html> (Zugriff am 25.07.2019).
- Hildebrand, C.; Hoffman, D.; Novak, T. (in press): Dehumanization in the IoT: Experiential Consequences of Syntactically Constricted Human-Machine Interaction with Digital Voice Assistants, in: Hoffman, D.; Novak, T. (Eds.): *GW Inaugural Conference on the Intelligence of Things*, Washington, D.C.
- Hille, P.; Walsh, G.; Cleveland, M. (2015): Consumer Fear of Online Identity Theft: Scale Development and Validation, in: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 30, No. C, pp. 1–19.

- Hoffman, D. L.; Novak, T. P. (2015): Emergent Experience and the Connected Consumer in the Smart Home Assemblage and the Internet of Things, Washington, D.C.
- Hoy, M. B. (2018): Alexa, Siri, Cortana, and More: An Introduction to Voice Assistants, in: *Medical Reference Services Quarterly*, Vol. 37, No. 1, pp. 81–88.
- Hsu, C. L.; Lin, J. C. C. (2016): An Empirical Examination of Consumer Adoption of Internet of Things Services: Network Externalities and Concern for Information Privacy Perspectives, in: *Computers in Human Behavior*, Vol. 62, pp. 516–527.
- Ives, B.; Cossick, K.; Adams, D. (2019): Amazon Go: Disrupting Retail?, in: *Journal of Information Technology Teaching Cases*, Vol. 9, No. 1, pp. 2–12.
- Kaufman, G. (1996): *The Psychology of Shame*, New York.
- Kim, M. J.; Lee, C. K.; Jung, T. (in press): Exploring Consumer Behavior in Virtual Reality Tourism Using an Extended Stimulus-Organism-Response Model, in: *Journal of Travel Research*.
- Kim, Y.; Park, Y.; Choi, J. (2017): A Study on the Adoption of IoT Smart Home Service: Using Value-Based Adoption Model, in: *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 28, No. 9–10, pp. 1149–1165.
- Kohlbrück, O. (2019): Goldgräberstimmung für Voice und Audio, verfügbar: <https://etailment.de/news/stories/podcast-voice-audio-21947> (Zugriff am 25.07.2019).
- Kreutzer, R. T. (2018): Customer Experience Management, in: Rusnjak, A.; Schallmo, D. R. A. (Hrsg.): *Customer Experience im Zeitalter des Kunden*, Wiesbaden, S. 95–119.
- Kroeber-Riel, W.; Gröppel-Klein, A. (2019): *Konsumentenverhalten*, 11. Aufl., München.
- Langer, M.; König, C. J. (2018): Introducing and Testing the Creepiness of Situation Scale (CRoSS), in: *Frontiers in Psychology* (<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02220>).
- Lee, H.; Park, H. H.; Kim J. (2013): Why Do People Share Their Context Information on Social Network Services? A Qualitative Study and an Experimental Study on Users' Behavior, in: *International Journal of Human-Computer Studies*, Vol. 71, No. 9, pp. 862–877.
- Li, H.; Sarathy R.; Xu, H. (2011): The Role of Affect and Cognition on Online Consumers' Decision to Disclose Personal Information to Unfamiliar Online Vendors, in: *Decision Support Systems*, Vol. 51, No. 3, pp. 434–445.
- Lwin, M.; Wirtz, J.; Williams, J. D. (2007): Consumer Online Privacy Concerns and Responses: A Power-Responsibility Equilibrium Perspective, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 35, No. 4, pp. 572–585.
- Mao, L. R. (1994): Beyond Politeness Theory: ‚Face‘ Revisited and Renewed, in: *Journal of Pragmatics*, Vol. 21, No. 5, pp. 451–486.
- Martin, K. D.; Murphy, P. E. (2017): The Role of Data Privacy in Marketing, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 45, No. 2, pp. 135–155.
- Mesch, G. S.; Beker, G. (2010): Are Norms of Disclosure of Online and Offline Personal Information Associated with the Disclosure of Personal Information Online?, in: *Human Communication Research*, Vol. 36, No. 4, pp. 570–592.
- Miller, R. S. (1996): *Embarrassment*, New York.
- Milne, G. R.; Pettinico, G.; Hajjat, F. M.; Markos, E. (2017): Information Sensitivity Typology: Mapping the Degree and Type of Risk Consumers Perceive in Personal Data Sharing, in: *Journal of Consumer Affairs*, Vol. 51, No. 1, pp. 133–161.
- Moore, R. S.; Moore, M. L.; Shanahan, K. J.; Horkey, A.; Mack, B. (2015): Creepy Marketing: Three Dimensions of Perceived Excessive Online Privacy Violation, in: *Marketing Management Journal*, Vol. 25, No. 1, pp. 42–53.
- Mori, M. (1970): The Uncanny Valley, in: *Energy*, Vol. 7, No. 4, pp. 33–35.
- Ockenfels, A. (2019): Ultimatumspiel, verfügbar: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/ultimatumspiel-48215> (Zugriff am 25.07.2019).

- Popp, B.; Woratschek, H. (2017): Consumer-Brand Identification Revisited: An Integrative Framework of Brand Identification, Customer Satisfaction, and Price Image and Their Role for Brand Loyalty and Word of Mouth, in: *Journal of Brand Management*, Vol. 24, No. 3, pp. 250–270.
- Porter, M.; Heppelmann, J. E. (2014): How Smart, Connected Products are Transforming Competition, in: *Harvard Business Review*, Vol. 92, No. 11, pp. 64–88.
- Rauschnabel, P. A.; Ro, Y. K. (2016): Augmented Reality Smart Glasses: An Investigation of Technology Acceptance Drivers, in: *International Journal of Technology Marketing*, Vol. 11, No. 2, pp. 123–148.
- Rosenthal-von der Pütten, A. M.; Krämer, N. C.; Maderwald, S.; Brand, M.; Grabenhorst, F. (2019): Neural Mechanisms for Accepting and Rejecting Artificial Social Partners in the Uncanny Valley, in: *Journal of Neuroscience*, Vol. 39, No. 33, pp. 1–18.
- Rudolph, S. (2018): Warum heißt Amazon Alexa eigentlich Alexa?, Erstveröffentlichung: 16.05.2018, verfügbar: <https://www.webdesign-podcast.de/2018/05/16/warum-heisst-amazon-alexa-eigentlich-alexa/> (Zugriff am 25.07.2019).
- Siemens (2016): Die Zukunft im Blick: Innovationen bei Siemens, verfügbar: <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/public/1541967458.5df1aec6f18a04924ceab4e3f-1c2261248d1ca7c.innovationen-bei-siemens.pdf> (Zugriff am 25.07.2019).
- Spiegel Online (2019): Amazon-Mitarbeiter hören sich Privatgespräche mit Alexa an, Erstveröffentlichung: 11.04.2019, verfügbar: <https://www.spiegel.de/netzwelt/gadgets/amazon-mitarbeiter-hoeren-sich-tausende-privatgespraechе-mit-alexa-an-a-1262315.html> (Zugriff am 06.06.2019).
- Statista (2018): Welche Akzeptanzprobleme sehen Sie beim autonomen Fahren?, Erstveröffentlichung: 11.10.2018, verfügbar: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/270612/umfrage/nachteile-von-autonomen-fahrzeugen/> (Zugriff am 25.07.2019).
- Statistisches Bundesamt (2019): Ranking der größten sozialen Netzwerke und Messenger nach der Anzahl der monatlich aktiven Nutzer (MAU) im Januar 2019 (in Millionen), verfügbar: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/181086/umfrage/die-weltweit-groessten-social-networks-nach-anzahl-der-user/> (Zugriff am 15.07.2019).
- Tagesspiegel (2018): USA Amazon eröffnet ersten Supermarkt ohne Kassen, Erstveröffentlichung: 22.01.2018, verfügbar: <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/usa-amazon-eroeffnet-ersten-supermarkt-ohne-kassen/20872488.html> (Zugriff am 25.07.2019).
- Taylor, G. (1985): *Pride, Shame, and Guilt*, Oxford.
- Tellis, S. (2018): Data is the 21st Century's Oil, Says Siemens CEO Joe Kaeser, verfügbar: <https://economictimes.indiatimes.com/magazines/panache/data-is-the-21st-century-s-oil-says-siemens-ceo-joe-kaeser/articleshow/64298125.cms?from=mdr> (Zugriff am 25.07.2019).
- Tene, O.; Polonetsky, J. (2013): A Theory of Creepy: Technology, Privacy, and Shifting Social Norms, in: *Yale Journal of Law and Technology*, Vol. 16, No. 1, pp. 59–102.
- Tucker, C. E. (2014): Social Networks, Personalized Advertising, and Privacy Controls, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 51, No. 5, pp. 546–562.
- Ur, B.; Leon, P. G.; Cranor, L. F.; Shay, R.; Wang, Y. (2012): Smart, Useful, Scary, Creepy, in: Cranor, L. F. (Ed.): *Proceedings of the Eight Symposium on Usable Privacy and Security*, New York, pp. 1–15.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2016): Institutions and Axions: An Extension and Update of Service-Dominant Logic, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 44, No. 1, pp. 5–23.
- Waytz, A.; Heafner, J.; Epley, N. (2014): The Mind in the Machine: Anthropomorphism Increases Trust in an Autonomous Vehicle, in: *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 52, No. 5, pp. 113–117.

- Weisberg, J.; Te'eni, D.; Arman, L. (2011): Past Purchase and Intention to Purchase in E-Commerce: The Mediation of Social Presence and Trust, in: *Internet Research*, Vol. 21, No. 1, pp. 82–96.
- White, T. B. (2004): Consumer Disclosure and Disclosure Avoidance: A Motivational Framework, in: *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 14, No. 1–2, pp. 41–51.
- White, J. B.; Tynan, R.; Galinsky, A. D.; Thompson, L. (2004): Face Threat Sensitivity in Negotiation: Roadblock to Agreement and Joint Gain, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 94, No. 2, pp. 102–124.
- Woratschek, H.; Fehrer, J. A.; Brodie, R. J.; Benson-Rea, M.; Medlin, C. J. (2017): Vernetztes Branding, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): *Handbuch Markenführung*, Wiesbaden, S. 1–19.
- Zeit Online (2019): VW schickt computergesteuerte Autos auf Testfahrt durch Hamburg, Erstveröffentlichung: 03.04.2019, verfügbar: <https://www.zeit.de/mobilitaet/2019-04/vw-autonomes-fahren-elektroautos-hamburg-testfahrt> (Zugriff am 25.07.2019).
- Zhao, X.; Lynch Jr., J. G.; Chen, Q. (2010): Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths About Mediation Analysis, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 37, No. 2, pp. 197–206.



Customer Misbehavior Perception from the Other Customers' Perspective

Martin Benkenstein and Katja Rummelhagen

Contents

1	Customer Misbehavior Research	220
2	Method	221
3	Results	223
3.1	Perception of Customer Misbehavior	223
3.2	Factors Influencing the Perception of Customer Misbehavior	224
3.3	Other Customers' Expectations when Witnessing Customer Misbehavior	226
3.4	Reactions of Service Employees Towards Customer Misbehavior	229
4	Discussion	230
4.1	Interrelationships Among Customer Misbehavior and other Individuals	231
4.2	Interrelationships Among other Customers' Expectations and other Individuals	233
4.3	Interrelationships Among Service Employees' Reactions and other Individuals	234
5	Conclusion	235
	References	236

M. Benkenstein (✉) · K. Rummelhagen
Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement,
Universität Rostock, Rostock, Germany
E-Mail: martin.benkenstein@uni-rostock.de

K. Rummelhagen
E-Mail: katja.rummelhagen@uni-rostock.de

1 Customer Misbehavior Research

Customer misbehavior is no longer a rarely occurring incident but is in fact widespread in many service contexts (e.g., Fullerton and Punj 2004, p. 1239; Poddar and Madupalli 2012, p. 551). It comprises actions by customers that violate generally accepted norms of conduct, disrupt service encounters, and can cause harm to firms, service employees, and other customers (Fullerton and Punj 1993, p. 570; 1997, p. 336; Harris and Reynolds 2003, p. 145; Berry and Seiders 2008, p. 30). While customer misbehavior has existed for many years, it has recently been observed that “customers [...] react angrier and even more aggressive than ever” (Jerger 2015, p. 121).

Customer misbehavior exists in various forms and is thought to be perceived in different intensities (e.g., Muncy and Vitell 1992, p. 305; Fullerton and Punj 1997, p. 336; Nicholls 2010, p. 93). Why perception differs, however, has thus far only been considered from the perspectives of affected service employees and the deviant customers themselves. As is often the case in the field of customer misbehavior research, the perspective of other customers has been disregarded when examining the perception of customer misbehavior. This is surprising, as in early misbehavior research other customers were found to be affected by witnessing customer misbehavior (Fullerton and Punj 1993, p. 570; 1997, p. 336). Negative interactions can change customers’ display of emotions (Miao and Mattila 2013, pp. 88–90) and negatively influence satisfaction with and loyalty to the service organization (Grove and Fisk 1997, p. 75; Wu 2008, p. 1508; Zhang et al. 2010, pp. 392–396). Other customers also tend to avoid products and behaviors that are connected with negatively behaving customers (Albrecht et al. 2017, p. 840). Due to the potential harm that can result from customer misbehavior, it should in no case be unattended (Grove and Fisk 1997, p. 75; Huang 2008, p. 529; 2010, p. 207).

Commonly, individuals claim to have a strong opinion about what constitutes misbehavior, but the reality often looks somewhat different (Fullerton et al. 1996, p. 811; Gino et al. 2009, p. 242; Sezer et al. 2015, pp. 77–81). Even in the early stages of customer misbehavior research, Wilkes (1978, p. 69) highlighted that, despite common disapproval, some behaviors are perceived as “less wrong” than others. And although the works of selected authors highlight the importance of understanding the perception and the consequences of customer misbehavior from the other customers’ perspective (e.g., Fisk et al. 2010, p. 425; Huang 2010, pp. 191–208; Baker and Kim 2018, p. 1067), knowledge about the issue is scarce.

Harris and Reynolds (2003, pp. 153–154) have shown with their initial works that other customers can suffer from spoilt consumption or risk of contagion by negative behaviors. Due to the witnessed customer misbehavior, dissatisfied and stressed fellow customers can influence further potential customers negatively by sharing their experience or becoming disloyal themselves (Dorsey et al. 2016, p. 73). This implies that the neglect of other customers in customer misbehavior incidents can result in an undesirable avoidance of the service by otherwise potential customers. Under what circumstances and to what extent this happens are as yet unknown. Understanding other customers’

perceptions of customer misbehavior can help service providers prevent customer dissatisfaction and other consequential negative effects of customer misbehavior.

Recently, Baker and Kim (2018, pp. 1067–1085) took a step towards increasing the knowledge of the consequences for other customers by using a qualitative approach. Their findings, mainly from the hospitality sector, revealed a negative effect from an experience with customer misbehavior on other customers' emotions, behavioral intentions, and the perceptions of the organization. Still unknown is why other customers process customer misbehavior in the way they do and how the identified consequences for other customers arise. In previous literature, a negative basic attitude towards customer misbehavior has been assumed, in that other customers held it in disrepute (Fullerton and Punj 1993, p. 570; 1997, p. 336; 2004, p. 1239). The actual processing, however, has not yet been addressed. Further in-depth research on the cognitive processing and evaluation of customer misbehavior is, therefore, required. In order to meet this demand, this research is guided by the following research questions:

- How is customer misbehavior perceived from the other customers' perspective?
- Which factors influence the perceptions of customer misbehavior from the other customers' perspective?
- How do other customers cognitively process customer misbehavior?
- How do other customers evaluate service employees' reactions towards customer misbehavior?

To answer these questions, a qualitative study using the critical incident technique (CIT) was designed. Customers were asked about their experience with customer misbehavior in retail services, as it has been found that customer misbehavior is experienced in retailing on a regular basis (Huang 2008, p. 527; Rummelhagen and Benkenstein 2019, p. 41) and should not be underestimated in its economic consequences. Participants—as the other customers—provided information on their general perception of customer misbehavior, the factors influencing this perception, and their cognitive processes when evaluating the situation and individuals' behaviors. By answering the aforementioned research questions and analyzing the gathered information, the understanding of the other customers' perspective of customer misbehavior will be increased and an overall research model developed.

2 Method

The limited previous scholarship on customer misbehavior perception from the other customers' perspective required a research approach that supported the study's exploratory nature and was suitable for addressing the research's objectives. CIT (Flanagan 1954, pp. 327–358) was chosen as it is deemed particularly appropriate for exploring this hitherto disregarded research subject (Bitner et al. 1990, p. 73; Grove and Fisk 1997, p. 67; Zhang et al. 2010, p. 389). In this study, critical incidents were considered as those direct

or indirect customer interactions in which customers behaved in a deviant manner and hence negatively disrupted the service encounter of the participants, themselves representing the other customers in the encounter. The advantage of CIT is the collection of reliable data by allowing customers to choose the incident of customer misbehavior that is most relevant to them (Bitner et al. 1994, p. 97). Using CIT is commonly and widely recognized in customer misbehavior research (Harris and Reynolds 2004, p. 343; Fong et al. 2017, p. 1410). The recall of events provides reliable and valuable details about participants' cognitive processes when witnessing customer misbehavior (Bitner et al. 1994, p. 97).

Participants were asked to remember an incident of customer misbehavior that they had experienced in a retail context in the previous few weeks. To facilitate the memory process, participants were requested to answer introductory questions about when and where the incident happened, as well as why they utilized the service. Then participants were asked to describe the incident in as much detail as possible. Following this, each participant answered further questions on the specifics of the observed customer misbehavior, how they perceived the misbehavior, and why they perceived it in the way they had described. Questions on participants' cognitive processes and evaluations during the customer misbehavior incident followed. Specifics on participants' socio-demographics closed the study. Data was collected via an online survey. The link for the online survey was made available via university communication channels.

Seventy-nine students and employees from a German university took part in the study and reported their experience with customer misbehavior in a retail environment. Five questionnaires were eliminated because the reported incidents either did not involve customer misbehavior or were experienced by students in their capacity as a temporary employee in retail. Hence, 74 incidents were deemed suitable for further analysis. Fifty participants were female (67.6%), ages ranged between 20 and 67 ($M = 30.7$, $SD = 10.983$), and half of the participants had or aimed for a university degree (52.8%).

The 74 reported incidents were carefully examined. They were first analyzed by identifying the forms of experienced customer misbehavior and specifics of the reported service encounters. Participants' answers were then analyzed with reference to the research objectives and categorized in subgroups for each question (Bitner et al. 1990, p. 74). The first sorting was realized via an inductive analysis by two researchers, one of the authors and a researcher not involved in the study. Participants' answers were sorted and later compared and discussed. A third, independent researcher then re-sorted the responses and re-examined discrepancies in the sorting by the first and second researchers.

The experienced customer misbehavior included, for example, incidents of verbal abuse, shoving, dysfunctional complaints, and vandalism, as well as shoplifting, drunkenness, or nudity. Following the categorization of customer misbehavior by Fullerton and Punj (2004, p. 1242), most of the reported misbehavior was directed against service employees (43.2%) and other customers (37.8%). The remainder was either directed against services and merchandise (16.2%), financial assets (1.4%), or physical assets (1.4%). Participants also indicated whether they were affected or observed other individuals being affected by the customer misbehavior. Results revealed that in 18 cases

(24.3%) it was only the participants who were affected by the misbehavior. In 45 incidents (60.8%) participants observed others—either service employees, fellow customers, or both—being affected, and in the remaining 11 cases (14.9%) both participants and other individuals were affected by the misbehavior.

3 Results

3.1 Perception of Customer Misbehavior

Despite varying experiences, circumstances, and behaviors, participants were in agreement about their general perception of customer misbehavior. All participants held a negative attitude towards the described misbehavior. They labeled the behavior as aggressive, inappropriate, exaggerated, and impolite. Many participants also perceived it as disrespectful, disturbing, offensive, and inconsiderate. Despite this negativity, in a few cases the customer misbehavior was perceived as amusing because of its absurdity in the situation.

In this study, participants stated their thoughts and reasons why they evaluated the experienced misbehavior with negative sentiments. Analysis revealed three primary reasons for why other customers disapprove of customer misbehavior (Table 1). First,

Table 1 Reasons for negative perception of customer misbehavior

Violation of norms	P7	It is against social norms. One should set boundaries for the customer
	P20	I could not accept his behavior because it deviated from my norms
	P55	For me personally he clearly crossed the line
Lack of justification	P32	She [<i>the deviant customer</i>] shouted at the sales woman. In my opinion, this behavior is not justified, not in any situation
	P43	I felt disturbed because there was no obvious reason for this behavior
	P52	Yelling is never the answer to a problem and shows a lower intellect of the one that cannot find another way to communicate
Lack of respect and self-enrichment	P4	I cannot stand disrespect. His ignorance made me angry
	P32	The sales woman was attacked in front of other customers and employees. She [<i>the deviant customer</i>] had no respect for the work of others
	P40	He [<i>the deviant customer</i>] shamelessly took advantage of her lower self-confidence

participants do not approve of individuals who violate rules and norms of conduct that apply to the respective service environments. They hold a set of moral and ethical standards that influence their evaluation of service encounters and the individuals involved. Besides social norms, individual norms were consulted in participants' evaluation of customer misbehavior. When those norms are violated, other customers perceive the witnessed behavior as deviant.

Second, participants showed no sympathy towards deviant customers. In their answers, they indicated no understanding for why anyone should behave in a deviant manner. Neither service failures nor other interruptions are any excuse for a customer's misbehavior. Often, not even a visible cause for the deviant behavior could be observed. Overall, participants disapproved of the lack of justification for the deviant customer's behavior, which consequently resulted in the negative perception.

The third repeatedly mentioned reason is deviant customers' lack of respect towards others and putting their own benefits over the needs of others. Deviant customers were found to treat service employees and other customers in a condescending manner. In order to achieve the desired outcome, deviant customers often—either intentionally or unintentionally—ignore the needs of other individuals. Their misbehavior can then strongly offend other individuals in the service encounter. This disrespectfulness was greatly disapproved of by participants, as highlighted in Table 1.

3.2 Factors Influencing the Perception of Customer Misbehavior

Though a general negative perception of customer misbehavior can be assumed, specifics from the surveyed incidents imply that customer misbehavior can be perceived at different magnitudes by other customers. Why other customers sometimes perceive similar behaviors as more or less wrong or negative has not yet been considered closely in previous research. Participants' descriptions assume that specific factors exist that can affect the perceived magnitude of the witnessed misbehavior. Within this research, three factors were particularly salient in influencing participants' perceptions of the experienced misbehavior. When explaining the underlying reasons for their perceptions, participants repeatedly referred to the similarity or dissimilarity of their own behavior with that of the deviant customer, the harm direction, and the responsibility attribution of the misbehavior. These factors were found to be linked with varying perceptions of magnitudes of customer misbehavior and are described in more detail in the following paragraphs. Participants' responses are outlined in Table 2 that show the ambivalence of other customers' perceptions.

In their descriptions, participants repeatedly compared themselves to the deviant customers. In particular, a comparison between behaviors or general behavioral patterns was made. It was found that larger discrepancies between one's own behavioral tendencies and the observed misbehavior can have a great effect on the other customers' perception of customer misbehavior. Most participants were keen to set themselves apart from the deviant customers by reassuring themselves that they would not behave in a similar manner.

Table 2 Influencing factors on other customers' perceptions of customer misbehavior

Behavioral (dis)similarity with the deviant customer	P34	The customer expressed exactly what I felt and said what I thought. To be honest, it only bothered me that he suddenly started yelling
	P61	That he insulted the woman loudly struck me because I cannot understand it and in this respect I am very considerate
	P65	As I could understand the anger of the customer, his behavior did not bother me that much. I'm not sure if I would have acted differently
	P66	I could not stand his behavior. Why? Because I myself am rather the silent type and would not raise my voice in that situation
Harm direction of customer misbehavior	P3	No, this behavior did not upset me personally that much because I myself was not directly affected
	P23	This behavior was not relevant to me, so I didn't care that much
	P62	Certainly, shoplifting is criminal. But I didn't mind because it does not affect me directly when others shoplift in this store
	P74	She [<i>the deviant customer</i>] was loud and unfair. It particularly bothered me because I could not turn away and ignore her behavior.
Attribution of responsibility	P11	The salesman obviously did not care that he was selling a broken product and didn't do anything to change it. I could understand that she [<i>the deviant customer</i>] behaved like this
	P37	It was her own fault that she missed the expiration date and her voucher became invalid. She could not expect to get the money back. Her bad-tempered behavior and yelling at the employee was absolutely unnecessary.
	P65	The man insulted the innocent shop assistant unjustly, although there wouldn't have been a problem without his own misbehavior

Only a few participants stated that they understood the deviant customer and her or his behavior, indicating the possibility that the participants might react in a similar way in a comparable situation. Those participants who considered themselves unlike the deviant customer perceived the observed misbehavior particularly negatively. They also emphasized the negative effect the customer misbehavior had on them. Findings indicate that

the more participants distanced themselves from the deviant customer and the experienced behavior, the greater was their negative perception of the misbehavior.

Besides this individual influence, situational factors arising from the misbehavior itself were found to have an effect on participants' perception of the misbehavior. For example, participants evaluated customer misbehavior differently depending on whether they were either directly or indirectly affected by the witnessed behavior. When the misbehavior was not directly targeted at the participants, they often considered the misbehavior as not their problem. Although those participants had a negative attitude towards the misbehavior, they regarded it as less severe. It is assumed that the absence of direct consequences results in a lower perceived magnitude of customer misbehavior. In contrast, those participants who were, in any form, more directly affected by the misbehavior were more enraged and perceived the misbehavior more negatively. They found themselves in the crossfire of the deviant customer and can be assumed to have been troubled by higher behavioral or emotional consequences.

A further, more situational influence on participants' perception of customer misbehavior was their attribution of responsibility. Participants' reports indicate that customers not only passively witness the customer misbehavior, but also process the incidents and their underlying motives. Customers who are not themselves misbehaving search for the cause of the misbehavior to better evaluate the situation. In the reported situations, participants recalled the reason for the misbehavior as lying either with the deviant customer, with a service employee, or with both. Depending on whom they blame for the misbehavior, the participants' perceptions varied. Customer misbehavior attributed to the deviant customer seems to be perceived more severely or negatively than those behaviors attributed to service employees or to those with partial responsibility. When the deviant customers are themselves to blame, participants were found to be more aware of the above-mentioned reasons for why they generally disapprove of deviant customers, particularly the lack of justification for the behavior and customers' attempted self-enrichment. When the reason for customer misbehavior was attributed to a service employee, the justification evaluation was less present. Instead, other customers showed some understanding of the misbehavior and mitigated their negativity about the misbehavior.

3.3 Other Customers' Expectations when Witnessing Customer Misbehavior

Participants' answers revealed that customer misbehavior is not simply evaluated and then passively accepted, but rather that other customers tend to develop expectations when witnessing customer misbehavior. On the basis of their negative perceptions of customer misbehavior, as well as their understanding that it violates specific norms and consequently affects their service experience, other customers think of potential actions

that should be performed in incidents of customer misbehavior. Contrary to intuitive thinking, participants not only increased their expectations of other individuals, such as service employees, co-customers, or even the deviant customer, but also increased their expectations of themselves. It was found that raised expectations were not always directed at only one party at a time, but that several expectations can occur simultaneously. In the following, the four groupings of expectations are described and exemplary statements of participants are presented in Table 3.

As the representatives of an organization, service employees were explicitly expected to respond to the customer misbehavior and to approach the deviant customer. Many participants wanted the employee to point out the misbehavior to the deviant customer and to set boundaries for the service encounter. Additionally, service employees were expected to demonstrate which behavior is considered appropriate in the service environment, or to directly instruct deviant customers to act according to the norms. In some cases, participants also reported that they were waiting for employees to penalize the deviant customer for her or his behavior. In the participants' reports, expectations of service employees were only partially met.

Participants' answers highlight other customers' relentlessness towards deviant customers. Participants who reported their expectations of the deviant customers expressed three main expectations. First, they expected the deviant customers to understand the wrongness of their behavior and their deviation from accepted norms in the service encounter. Next, deviant customers were expected to change their behavior in compliance with norms of conduct. Finally, apologies to those affected by their misbehavior were expected. In most cases, these expectations were not met.

Participants experienced most of the incidents while surrounded by further customers and although most participants reported not knowing their co-customers, they still developed expectations of how the co-customers should have reacted to the mutually witnessed misbehavior. Several participants admitted to demanding an intervention by co-customers that would make deviant customers aware of their misbehavior. When the participant or a service employee initiated an intervention, participants expected co-customers to at least support these actions and come to the initiator's defense. However, according to participants' statements, the reality looked somewhat different. Instead of fulfilling these unknown expectations and actively approaching the misbehavior, co-customers stayed in the background.

Besides the expectations outlined above, a smaller group of participants reported expectations that they demanded of themselves. Similar to the expectations participants directed at co-customers, they wanted to have the courage to directly approach the deviant customer or at least to back service employees in their interventions. In many incidents, however, participants wondered whether their reaction was indeed needed, or if it

Table 3 Other customers' expectations when witnessing customer misbehavior

Directed at service employees	P46	I wished that an employee would enter the scene and confront the customer with her misbehavior, or show her how she should better behave
	P48	When observing the behavior of this woman, I thought that this behavior should not be accepted. I wished for any employee to stop her behavior. And to correct her in some way
	P62	I expected him [<i>the deviant customer</i>] to be punished accordingly
Directed at the deviant customer	P37	I expected that the [<i>deviant</i>] customer would calm down and realize his misbehavior
	P44	I wished that the [<i>deviant</i>] customer would not make a fuss and realize her misbehavior so that the employees could finally attend to us, the waiting customers
	P73	I asked her [<i>the deviant customer</i>] if this behavior was really necessary. I expected an apology from her to the service personnel
Directed at co-customers	P14	I wished that everyone had consistently made him aware of his wrong behavior
	P31	I watched for the other customers to signal to the [<i>deviant</i>] customer that his behavior was not appropriate. I myself was also thinking about it. [...] One should have supported the salesgirl
	P40	I observed the other people standing in line and had expected that besides me more people would have shown him with their facial expressions or even would have told the customer that he behaved inappropriately. Also, I would have wished for more solidarity towards the cashier
Directed at themselves	P2	I thought to myself that I should probably step in here and back the employee
	P21	The other customers and I should have made the [<i>deviant</i>] customer aware of his misbehavior. But his behavior implied that he would continue misbehaving and this would have made it worse for me and the other customers
	P45	I could have solved the situation myself by approaching the [<i>deviant</i>] customers. But I knew that I would get all worked up about it

would be better to sit it out or wait for someone else to react. In fact, several participants in this group did not react as they would expect themselves to do due to a feeling of powerlessness and worry at being more strongly affected by the customer misbehavior.

3.4 Reactions of Service Employees Towards Customer Misbehavior

Although participants recalled having several expectations of different parties in the service encounter, the majority considered the service employee to have the most responsibility for resolving an incident of customer misbehavior. Participants attributed the authority for legitimately correcting the deviant customer to belong to the service employee. Additionally, creating a pleasant service atmosphere was seen as part of an employee's job description. In contrast to the expectations held of themselves or their co-customers, participants demanded actual reactions from service employees.

Less than half of the participants (40.5%) observed a reaction of a service employee. Those who did, however, were not necessarily pleased, as a mere reaction is not a guarantee of a satisfying approach. As indicated, participants had a specific idea of how service employees should have behaved in response to the witnessed customer misbehavior. Besides reacting at all, the quality of the employee's actual reaction appeared to have an effect on a participant's satisfaction evaluation. Particularly favorable reactions were observed by participants when service employees performed intervening and corrective steps towards the customer misbehavior. Employees reacting in a decisive and prompt manner were found to be most satisfying. A deviant customer's behavior needs to be controlled and demonstrated to be unacceptable in the service environment. Favorable employee actions met other customers' expectations as discussed above, and they were often followed by positive emotional and behavioral reactions. Exemplary statements are outlined in Table 4.

Besides these positive reactions, numerous participants reported rather unfavorable experiences. These included the absence of any reaction as well as insufficient action by a service employee, such as half-hearted reactions that led to dissatisfaction. Participants stated that they assumed insufficient skills and competence of the service employee as the reason for the poor performance. Some also assumed a lack of motivation, indicating either the unwillingness of an employee to intervene or their poor suitability for the job. Similarly, when no reaction of a service employee was observed, unfavorable thoughts were voiced by participants. The most prominent concern of participants implied that employees and service providers in general tolerate customer misbehavior or accept the prevalence of it. Furthermore, statements allow it to be assumed that the disappointment caused by the misbehavior was increased by employees' inactivity and ignorance of other customers' expectations. The findings thus show the importance of appropriate employee reactions towards customer misbehavior.

Table 4 Employee reactions towards customer misbehavior

Favorable employee reactions	P1	The service provider reacted confidently, so that I still felt safe
	P23	The problem was solved promptly and discreetly by the service employee [...]. Everything worked out as expected
	P36	My attitude to the service provider got more positive. I liked the handling of the situation. I approved that no one gave in and that this behavior was not encouraged
Half-hearted employee reactions	P2	The personnel attended to the misbehavior but it was obvious that they were annoyed. In the end, they gave in and let the [<i>deviant</i>] customer get away with it
	P48	The woman was served, probably to avoid any escalation [...] I was glad there was no argument, but still I was angry that she got away with her behavior
No employee reactions	P39	The cashier could have intervened but he did not. Maybe he did not want to lose a customer or feared an argument. Still, the customer got away with it and will probably do it again
	P72	Probably, such misbehavior is not rare and therefore employees no longer react to it. I complained about it but nothing changed

4 Discussion

Understanding the effect of customer misbehavior from the other customers' perspective is not only of scientific interest, but vital for service organizations and their employees. How other customers perceive and process incidents of customer misbehavior decides on strategies and approaches towards both the misbehaving and the other customers. The findings of this study highlight the complexity of other customers' cognitive processes. Not only do they witness an incident of customer misbehavior, they also consider situational factors, social conventions, and behaviors of others. The diverse influences and interrelationships are summarized in a research model (Fig. 1) and are discussed in the following. Research questions and paths for future research arising therefrom are presented at the end of each subsection.

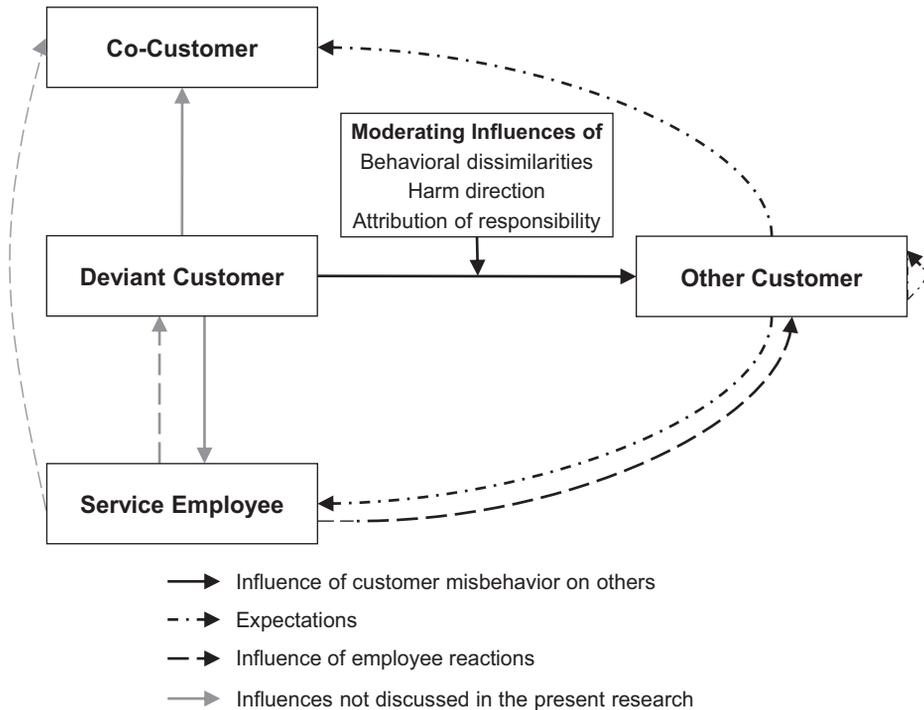


Fig. 1 Research model

4.1 Interrelationships Among Customer Misbehavior and other Individuals

The majority of the interrelationships outlined in the research model were developed from the other customers' perspective of customer misbehavior incidents. The findings from the present survey highlight the negative perception other customers have of customer misbehavior. For various reasons, customer misbehavior causes great discomfort as well as negative overall service experiences. The most prominent reasons stress the violation of norms, lack of justification, as well as the lack of respect and deviant customers' tendency to self-enrichment.

Although it has been widely acknowledged that customer misbehavior elicits a negative perception (Fullerton and Punj 1993, p. 570; 1997, p. 336), the extent of this negativity appears to vary among other customers. Until now, this varying perception has not been included in previous research. However, to further understand the impact and the consequences of customer misbehavior, these differences need to be considered as well. Statements of other customers clearly show that there is not only one but several influences explaining the differences in other customers' perceptions. Three factors were identified in this research.

First, other customers judging themselves as similar in behavior are assumed to have some understanding of why deviant customers misbehave. As they would probably react in a similar way in a comparable situation, they do not perceive the witnessed behavior as unfairly as others do. Other customers who judge themselves as not being similar to the deviant customers more strongly process the underlying reasons for why they disapprove of the misbehavior. In accordance with similarity-attraction theory (Byrne 1971), the interaction with dissimilar others is cognitively more challenging (Smith 1998, p. 7) and is assumed to decrease other customers' satisfaction (Martin and Pranter 1989, p. 11; Shamdasani and Balakrishnan 2000, p. 413; Brack and Benkenstein 2012, p. 504; 2014, p. 142). As the processing of this unfairness grows with increasing perceived dissimilarity, it is proposed that the customer misbehavior is evaluated as more severe by dissimilar other customers than by similar other customers.

Second, the findings indicate that being directly affected by consumer misbehavior may influence the other customers more negatively than when they are merely indirectly affected by it. Though witnessing others being harmed still affects fairness judgments of other customers, their own experiences have a higher impact on misbehavior evaluations (Lind et al. 1998, p. 17; Casidy and Shin 2015, p. 108). This processing is grounded in an individual's tendency to somewhat devalue unethical behavior when it is experienced indirectly (Gino et al. 2009, pp. 249–253). Nevertheless, this should not lead to disregarding the experience of other customers who are not directly affected by customer misbehavior. Knowing that other individuals experience injustice likewise affects other customers' cognitions, emotions, and behavioral intentions negatively (van den Bos and Lind 2001, p. 1331; De Cremer et al. 2005, p. 743; De Cremer and van Hiel 2006, p. 244).

Third, whether an incident of customer misbehavior appears justified or not strongly affects the perception of it. As illustrated by Berry and Seiders (2008, p. 30), customer unfairness is particularly evident when the witnessed customer behavior lacks reasonableness, meaning that no plausible reason or justification for the misbehavior is evident. This particularly applies to those incidents attributed to the deviant customer. When other customers sense that the deviant customer is misbehaving without any visible reason, full responsibility is attributed to this customer. As other customers cannot determine a cause external to the deviant customer, the former focus on the individuals affected by the customer misbehavior and the harm they experience. Whereas the victims of the misbehavior can expect positive emotional and behavioral reactions from the other customers (Henkel et al. 2017, p. 129), deviant customers are treated with disapproval for the witnessed misbehavior. In contrast, when the cause of the misbehavior is attributed to someone other than the deviant customer, such as to a service employee, the findings indicate that other customers form some kind of understanding for the occurrence of the misbehavior. Searching for behavioral justification implies that other customers have neutralization techniques in place that allow them to mitigate the perceived severity of the customer misbehavior (Dootson et al. 2016, pp. 758–767).

Although not explicitly examined in this study, it can be assumed that there may be interaction effects between the three influencing factors observed. As it was found that the perception of customer misbehavior depends on both individual and situational factors, and that these are likely to be experienced simultaneously, other customers' processing of the situation can be influenced by more than one factor at a time. Similarly, an interaction of other, as yet unconsidered, factors is conceivable.

As incidents of customer misbehavior are not isolated cases among the deviant and the other customers, effects on further individuals are inevitable. Although they have not been emphasized in the present study, service employees and further customers are also affected by customer misbehavior. Previous literature has demonstrated that especially service employees are negatively affected by deviant customers' interference in the service process. The negative effects vary from minor emotional changes to more severe psychological and physical consequences for service employees (Harris and Reynolds 2003, pp. 149–153; Grandey et al. 2004, p. 410; Fisk et al. 2010, p. 420). Similarly, negative influences on further customers range from spoiled service consumption to contagious behavior (Harris and Reynolds 2003, pp. 153–154; Schaefers et al. 2016, p. 15). Thus, the interrelationships among deviant customers and service employees as well as co-customers are included in the model.

Based on these reflections on influences of other customers' perception of customer misbehavior, several paths for future research present themselves. Researchers are encouraged to investigate in more detail under which circumstances customer misbehavior is perceived differently by other customers. Do the behavioral (dis)similarity, direction of harm and attribution of responsibility influence other customers' perception significantly? Do interaction effects among varying influences exist? In continuation of the present research, which additional influence factors exist? And which factors can be influenced or controlled by service employees and organizations? It is also of great interest which influence factors can potentially harm the relationship among service employees and other customers in incidents of customer misbehavior.

4.2 Interrelationships Among other Customers' Expectations and other Individuals

The aforementioned interrelationships refer to the perception and evaluation of the customer misbehavior incident itself. To fully understand the cognitive processing of other customers, further causal effects considering what happens after having witnessed the customer misbehavior are added to the model. Participants' statements illustrate the manifold nature of other customers' expectations that evolve from customer misbehavior incidents. Expectations arise from service roles ascribed to individuals in a service encounter (Czepiel et al. 1982). As each party is subject to these roles and consequential expectations for their behaviors, other customers likewise develop their own expectations

about how individuals should proceed after the customer misbehavior occurred. When these expectations are not met, dissatisfaction is likely to arise (Churchill and Surprenant 1982, pp. 502–503; Czepiel et al. 1982; Solomon et al. 1985, p. 109).

Unsurprising, but still important to consider, are other customers' expectations of service employees' and deviant customers' reactions. Independent of responsibility considerations, both the deviant customer and the service employees are expected to stop the customer misbehavior and react in accordance with their roles. This means that deviant customers are obliged to calm down, regret their behavior, and apologize, whereas service employees are required to step in and deal with the situation appropriately. Hitherto disregarded, and hence of particular interest, are those expectations that other customers develop of co-customers and themselves. Although both co-customers and other customers are not always directly involved in the customer misbehavior incident, other customers do not absolve their fellow customers and themselves of responsibility for intervening actions. However, the actions of both parties usually do not match expectations. The absence of interventions of other customers and their co-customers is often founded in customers' feelings of powerlessness. Since most believe that nothing they do would affect or improve the situation, customers refrain from acting in response to the deviant customer. Instead, powerless customers fear unfavorable consequences when interfering (Stephens and Gwinner 1998, p. 178). The combination of perceived powerlessness and unfulfilled expectations following incidents of customer misbehavior may then result in unfavorable emotional and cognitive responses. The fulfillment of other customers' expectations should therefore not be underestimated, as it can result in restored satisfaction and a more positive evaluation of the service encounter from the other customers' perspective. When other customers meet their own expectations of themselves, they will have a more positive self-concept (Bendapudi and Leone 2003, p. 22–23). Also, co-customers standing up to customer misbehavior can restore a positive evaluation of the service experience and solidarity among customers (Grove and Fisk 1997, pp. 70–74; Rosenbaum and Massiah 2007, pp. 264–267; Brocato et al. 2012, p. 395).

Following these considerations on other customers' expectations further works should address research on which expectations need to be fulfilled to ensure loyal customers. Also, does the fulfillment of expectations directed at one party balance out further expectations? How important are those expectations directed at oneself in terms of customer satisfaction and loyalty? Knowing about the expectations other customers have when witnessing customer misbehavior, it should also be considered how these other customers can be educated or encouraged to stand up to deviant customers.

4.3 Interrelationships Among Service Employees' Reactions and other Individuals

Service employees' reactions towards customer misbehavior affect all customers present in the service environment. Certainly, an immediate effect of their reaction is expected

on the deviant customers, as they are the direct addressees of any action. Depending on the actual approach, they can develop a positive or negative attitude to the intervening service employee (Huang 2010, pp. 199–206; Rummelhagen and Benkenstein 2017, p. 1867; 2019, pp. 43–44). Besides the effect on the deviant customers, the findings of this survey demonstrate that fellow customers who are either directly or indirectly affected by customer misbehavior are also influenced by service employees' reactions. As described above, customers develop specific expectations for how service employees should react to customer misbehavior. The fulfillment or nonfulfillment of these expectations decides customers' evaluations of the service employee and the service encounter in general. Showing other customers that no or half-hearted actions are taken against the deviant customer and that misbehavior is rewarded is likely to result in negative affective and behavioral reactions from other customers (Huang 2010, pp. 206–207; Baker et al. 2012, p. 300; Boo et al. 2013, pp. 187–188). By implication, the actual approach of service employees towards customer misbehavior influences all customers present, both behaving and misbehaving customers, as illustrated in the research model.

Due to the importance of having satisfying approaches towards customer misbehavior in place, future research should be encouraged to examine this issue more closely. First, it needs to be identified what actually constitutes a satisfying employee reaction towards customer misbehavior. Then it should also be considered whether those situational and individual factors that affect other customers' perception likewise influence the effectiveness of employee reactions. Further issues of interest include strategies that satisfy both deviant and other customers. Also, how can the risk of unintentionally rewarding deviant customers for their behavior be avoided?

5 Conclusion

The present research underlines the complexity of the behavioral effects and causal interrelationships that exist when customer misbehavior occurs in a service setting. Behaviors of others and cognitive processes influence subsequent behaviors, expectations, and evaluations. Until now, only part of the interaction in customer misbehavior incidents has been addressed in previous research. The interaction between service employees and deviant customers has gained great attention, with the focus on the consequences for service employees. This focus is due to the fact that both research and practice have long considered service employees' actions to be easier to manage than driving customers' behaviors (Verhoef et al. 2009, pp. 32–33). In recent years, however, the importance of leading customers in the service process has become more prominent as customers have been recognized as co-producers of the service, but also points of comparison and recommendation for their fellow customers (Huang 2008, pp. 521–522; Söderlund 2011, p. 174).

The findings of the present research support the relevance of supervising interactions among customers. They show that the misbehavior of one customer can strongly influence other customers' cognitive processes, emotions, and evaluations of employees

and service experiences. Considering these findings and in line with previous calls for research on the perspective of other customers (Fisk et al. 2010; Huang 2010, p. 208; Baker and Kim 2018, p. 1067–1068), promising directions for future research open up. In order to develop appropriate strategies for handling customer misbehavior and the deviant customer in particular, the effect of customer misbehavior on other customers and its influences need to be more clearly investigated in more detail. Further, until now little has been known about the significance of other customers' expectations and their fulfillment. As the other customers' perspective is vital for the success of service employees' strategies, future research needs to address these expectations carefully. It can then ensure the appropriate handling of customer misbehavior incidents and a favorable reflection of service employees' reactions from the other customers' perspective.

References

- Albrecht, A. K.; Walsh, G.; Brach, S.; Gremler, D. D.; Herpen, E. van (2017): The Influence of Service Employees and Other Customers on Customer Unfriendliness: A Social Norms Perspective, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 45, No. 6, pp. 827–847.
- Baker, M. A.; Kim, K. (2018): Other Customer Service Failures: Emotions, Impacts, and Attributions, in: *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 42, No. 7, pp. 1067–1085.
- Baker, M. A.; Magnini, V. P.; Perdue, R. R. (2012): Opportunistic Customer Complaining: Causes, Consequences, and Managerial Alternatives, in: *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 3, No. 1, pp. 295–303.
- Bendapudi, N.; Leone, R. P. (2003): Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production, in: *Journal of Marketing*, Vol. 67, No. 1, pp. 14–28.
- Berry, L. L.; Seiders, K. (2008): Serving Unfair Customers, in: *Business Horizons*, Vol. 51, No. 1, pp. 29–37.
- Bitner, M. J.; Booms, B. H.; Mohr, L. A. (1994): Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint, in: *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 4, pp. 95–106.
- Bitner, M. J.; Booms, B. H.; Tetreault, M. S. (1990): The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents, in: *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1, pp. 71–84.
- Boo, H. C.; Mattila, A. S.; Tan, C. Y. (2013): Effectiveness of Recovery Actions on Deviant Customer Behavior: The Moderating Role of Gender, in: *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 35, pp. 180–192.
- Bos, K. van den; Lind, E. A. (2001): The Psychology of Own Versus Others' Treatment: Self-Oriented and Other-Oriented Effects on Perceptions of Procedural Justice, in: *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 27, No. 10, pp. 1324–1333.
- Brack, A. D.; Benkenstein, M. (2012): The Effects of Overall Similarity Regarding the Customer-to-Customer-Relationship in a Service Context, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 19, No. 5, pp. 501–509.
- Brack, A. D.; Benkenstein, M. (2014): Responses to Other Similar Customers in a Service Setting: Analyzing the Moderating Role of Perceived Performance Risk, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 28, No. 2, pp. 138–146.
- Brocato, E. D.; Voorhees, C. M.; Baker, J. (2012): Understanding the Influence of Cues from Other Customers in the Service Experience: A Scale Development and Validation, in: *Journal of Retailing*, Vol. 88, No. 3, pp. 384–398.

- Byrne, D. E. (1971): *The Attraction Paradigm*, New York.
- Casidy, R.; Shin, H. (2015): The Effects of Harm Directions and Service Recovery Strategies on Customer Forgiveness and Negative Word-of-Mouth Intentions, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 27, pp. 103–112.
- Churchill Jr., G. A.; Surprenant, C. (1982): An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No. 4, pp. 491–504.
- Czepiel, J. A.; Gutman, E.; Solomon, M.; Surprenant, C. F. (1982): A Contingency Approach to Understanding Service Encounters: Theoretical Inputs for Management Action, in: *Workshop in Research into the Management of Service Businesses*, London Business School.
- De Cremer, D.; Hiel, A. van (2006): Effects of Another Person's Fair Treatment on One's Own Emotions and Behaviors: The Moderating Role of How Much the Other Cares for You, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 100, No. 2, pp. 231–249.
- De Cremer, D.; Stinglhamber, F.; Eisenberger, R. (2005): Effects of Own Versus Other's Fair Treatment on Positive Emotions: A Field Study., in: *Journal of Social Psychology*, Vol. 145, No. 6, pp. 741–744.
- Dootson, P.; Johnston, K. A.; Beatson, A.; Lings, I. (2016): Where do Consumers Draw the Line? Factors Informing Perceptions and Justifications of Deviant Consumer Behaviour, in: *Journal of Marketing Management*, Vol. 32, No. 7–8, pp. 750–776.
- Dorsey, J. D.; Ashley, C.; Oliver, J. D. (2016): Triggers and Outcomes of Customer-to-Customer Aisle Rage, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 32, pp. 67–77.
- Fisk, R.; Grove, S.; Harris, L. C.; Keeffe, D. A.; Daunt, K. L.; Russell-Bennett, R.; Wirtz, J. (2010): Customers Behaving Badly: A State of the Art Review, Research Agenda and Implications for Practitioners, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 24, No. 6, pp. 417–429.
- Flanagan, J. C. (1954): The Critical Incident Technique, in: *Psychological Bulletin*, Vol. 51, No. 4, pp. 327–360.
- Fong, L. H. N.; So, A. S. I.; Law, R. (2017): Exploring Jaycustomer Behavior and Handling Approach in Casinos, in: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 29, No. 5, pp. 1403–1425.
- Fullerton, R. A.; Punj, G. (1993): Choosing to Misbehave: A Structural Model of Aberrant Consumer Behavior, in: *Advances in Consumer Research*, Vol. 20, pp. 570–574.
- Fullerton, R. A.; Punj, G. (1997): What is Consumer Misbehavior?, in: *Advances in Consumer Research*, Vol. 24, pp. 336–339.
- Fullerton, R. A.; Punj, G. (2004): Repercussion of Promoting an Ideology of Consumption: Consumer Misbehavior, in: *Journal of Business Research*, Vol. 57, No. 11, pp. 1239–1249.
- Fullerton, S.; Kerch, K. B.; Dodge, H. R. (1996): Consumer Ethics: An Assessment of Individual Behavior in the Market Place, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, No. 7, pp. 805–814.
- Gino, F.; Moore, D. A.; Bazerman, M. H. (2009): See No Evil: When We Overlook Other People's Unethical Behavior, in: Kramer, R. M.; Tenbrunsel, A. E.; Bazerman, M. H. (Eds.): *Social Decision Making*, New York, pp. 241–263.
- Grandey, A. A.; Dickter, D. N.; Sin, H.-P. (2004): The Customer is Not Always Right: Customer Aggression and Emotion Regulation of Service Employees, in: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, No. 3, pp. 397–418.
- Grove, S. J.; Fisk, R. P. (1997): The Impact of Other Customers on Service Experiences: A Critical Incident Examination of "Getting Along", in: *Journal of Retailing*, Vol. 73, No. 1, pp. 63–85.
- Harris, L. C.; Reynolds, K. L. (2003): The Consequences of Dysfunctional Customer Behavior, in: *Journal of Service Research*, Vol. 6, No. 2, pp. 144–161.
- Harris, L. C.; Reynolds, K. L. (2004): Jaycustomer Behavior: An Exploration of Types and Motives in the Hospitality Industry, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 18, No. 5, pp. 339–357.

- Henkel, A. P.; Boegershausen, J.; Rafaeli, A.; Lemmink, J. (2017): The Social Dimension of Service Interactions: Observer Reactions to Customer Incivility, in: *Journal of Service Research*, Vol. 20, No. 2, pp. 120–134.
- Huang, W.-H. (2008): The Impact of Other-Customer Failure on Service Satisfaction, in: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19, No. 4, pp. 521–536.
- Huang, W.-H. (2010): Other-Customer Failure: Effects of Perceived Employee Effort and Compensation on Complainer and Non-Complainer Service Evaluations, in: *Journal of Service Management*, Vol. 21, No. 2, pp. 191–211.
- Jerger, C. (2015): Customer Service Recovery: The Challenge of Misbehavior in Service Encounters, in: Meyer, A. (Hrsg.): *Aktuelle Aspekte in der Dienstleistungsforschung*, Wiesbaden, pp. 119–143.
- Lind, E. A.; Kray, L.; Thompson, L. (1998): The Social Construction of Injustice: Fairness Judgments in Response to Own and Others' Unfair Treatment by Authorities, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 75, No. 1, pp. 1–22.
- Martin, C. L.; Pranter, C. A. (1989): Compatibility Management: Customer-to-Customer Relationships in Service Environments, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 3, No. 3, pp. 5–15.
- Miao, L.; Mattila, A. S. (2013): The Impact of Other Customers on Customer Experiences: A Psychology Distance Perspective, in: *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 37, No. 1, pp. 77–99.
- Muncy, J. A.; Vitell, S. J. (1992): Consumer Ethics: An Investigation of the Ethical Beliefs of the Final Consumer, in: *Journal of Business Research*, Vol. 24, No. 4, pp. 297–311.
- Nicholls, R. (2010): New Directions for Customer-to-Customer Interaction Research, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 24, No. 1, pp. 87–97.
- Poddar, A.; Madupalli, R. (2012): Problematic Customers and Turnover Intentions of Customer Service Employees, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 26, No. 7, pp. 551–559.
- Rosenbaum, M. S.; Massiah, C. A. (2007): When Customers Receive Support from Other Customers: Exploring the Influence of Intercustomer Social Support on Customer Voluntary Performance, in: *Journal of Service Research*, Vol. 9, No. 3, pp. 257–270.
- Rummelhagen, K.; Benkenstein, M. (2017): Whose Fault is It? An Empirical Study on the Impact of Responsibility Attribution for Customer Misbehavior, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 11–12, pp. 1856–1875.
- Rummelhagen, K.; Benkenstein, M. (2019): When Service Employees Should not Go the Extra Mile: The Interaction Between Perceived Employee Effort and Customer Misbehavior Severity, in: *Journal of Service Management Research*, Vol. 3, No. 1, pp. 37–48.
- Schaefers, T.; Wittkowski, K.; Benoit, S.; Ferraro, R. (2016): Contagious Effects of Customer Misbehavior in Access-Based Services, in: *Journal of Service Research*, Vol. 19, No. 1, pp. 3–21.
- Sezer, O.; Gino, F.; Bazerman, M. H. (2015): Ethical Blind Spots: Explaining Unintentional Unethical Behavior, in: *Current Opinion in Psychology*, Vol. 6, pp. 77–81.
- Shamdasani, P. N.; Balakrishnan, A. A. (2000): Determinants of Relationship Quality and Loyalty in Personalized Services, in: *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 17, No. 3, pp. 399–422.
- Smith, J. B. (1998): Buyer-Seller Relationships: Similarity, Relationship Management, and Quality, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 15, No. 1, pp. 3–21.
- Söderlund, M. (2011): Other Customers in the Retail Environment and Their Impact on the Customer's Evaluations of the Retailer, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 18, No. 3, pp. 173–182.
- Solomon, M. S.; Surprenant, C.; Czepiel, J. A.; Gutman, E. G. (1985): A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter, in: *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 1, pp. 99–111.

- Stephens, N.; Gwinner, K. P. (1998): Why Don't Some People Complain? A Cognitive-Emotive Process Model of Consumer Complaint Behavior, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 3, pp. 172–189.
- Verhoef, P. C.; Lemon, K. A.; Parasuraman, A.; Roggeveen, A.; Tsiros, M.; Schlesinger, L.A. (2009): Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies, in: *Journal of Retailing*, Vol. 85, No. 1, pp. 31–41.
- Wilkes, R. E. (1978): Fraudulent Behavior by Consumers, in: *Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 4, pp. 67–75.
- Wu, C. H.-J. (2008): The Influence of Customer-to-Customer Interactions and Role Typology on Customer Reaction, in: *Service Industries Journal*, Vol. 28, No. 10, pp. 1501–1513.
- Zhang, J.; Beatty, S. E.; Mothersbaugh, D. (2010): A CIT Investigation of Other Customers' Influence in Services, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 24, No. 5, pp. 389–399.



„Stop till you shop“: Die Vor- und Nachteile von Unterbrechungen im Kaufprozess bei Services

Regina Schreder und Claas Christian Germelmann

Inhaltsverzeichnis

1	Bedeutung von Unterbrechungen aus Konsumentenperspektive	242
2	Theoretischer Hintergrund	244
2.1	Unterbrechungen und unbewusstes Denken	244
2.2	Unterbrechungen und Informationsverarbeitung	246
3	Erste empirische Untersuchung	247
4	Limitationen und weiteres Vorgehen	248
5	Mögliche Anwendungsfelder	249
6	Fazit.	250
	Literatur.	250

R. Schreder · C. C. Germelmann (✉)
Lehrstuhl für Marketing & Konsumentenverhalten,
Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland
E-Mail: bw13@uni-bayreuth.de

R. Schreder
E-Mail: regina.schreder@uni-bayreuth.de

1 Bedeutung von Unterbrechungen aus Konsumentenperspektive

In der heutigen Zeit ist der Alltag von Konsumenten geprägt von Unterbrechungen. Bereits 2006 spricht Friedman vom „Age of Interruption“ und beschreibt, dass Menschen aufgrund des Wunsches nach permanenter Erreichbarkeit ständig durch Anrufe, Nachrichten und E-Mails in ihrem Tun unterbrochen werden (Friedman 2006). Im Rahmen dieses Beitrags wird eine Unterbrechung verstanden als „an externally-generated, randomly occurring, discrete event that breaks continuity of cognitive focus on a primary task“ (Coraggio 1990, S. 19). In der Regel werden Unterbrechungen als störend angesehen. Die negativen Effekte von Unterbrechungen werden insbesondere im beruflichen Kontext regelmäßig in den Medien (Rutenberg 2006) und in der Wissenschaft (Katidioti et al. 2016) beleuchtet. Und empirische Untersuchungen zeigen, dass durch Unterbrechungen während der Arbeit sowohl die Dauer der Aufgabenbewältigung als auch die Fehlerrate steigen (Katidioti et al. 2016, S. 907).

Auch im Bereich des Entscheidungs- und Kaufverhaltens scheinen Unterbrechungen eher als störend angesehen zu werden: Es lässt sich beobachten, dass insbesondere in Servicekontexten versucht wird, Unterbrechungen zu vermeiden und Kauf- und Bezahlprozesse möglichst einfach und reibungslos zu gestalten. So gibt es beispielsweise beim Onlineshopping bei Amazon die Funktion „Jetzt mit 1-Click kaufen“ (Amazon 2019), die dazu beiträgt, die Wahrscheinlichkeit für Unterbrechungen innerhalb des Kaufprozesses möglichst gering zu halten. Aus theoretischer Sicht lassen sich die negativen Auswirkungen von Unterbrechungen mit dem Konzept der Fluency erklären. Processing Fluency oder Verarbeitungsflüssigkeit wird definiert als „subjective experience of ease with which people process information“ (Alter und Oppenheimer 2009, S. 219). Reize, die leichter zu verarbeiten sind, werden positiver bewertet (Alter und Oppenheimer 2009, S. 228), und Aussagen, die leichter zu verarbeiten sind, werden eher als wahr empfunden (Alter und Oppenheimer 2009, S. 27–28). Es liegt also für das Marketing nahe, die Processing Fluency zu erhöhen und dafür Unterbrechungen der relevanten Entscheidungs- und Kaufprozesse zu vermeiden.

Demgegenüber stehen allerdings Befunde, die zeigen, dass Unterbrechungen durchaus positive und teilweise überraschende Auswirkungen haben können. So wurde z. B. gezeigt, dass eine Unterbrechung während der Informationsaufnahme dazu führt, dass sich die Probanden leichter von den dargebotenen Inhalten überzeugen lassen (Kupor und Tormala 2015, S. 311). Die Unterbrechungen wurden in diesen Experimenten auf unterschiedliche Weisen operationalisiert: Beispielsweise fragt eine dritte Person die Studienleitung während des Gesprächs mit den Probanden nach dem Weg (Kupor und Tormala 2015, S. 303), oder ein Informationsvideo, das den Probanden gezeigt wurde, wird durch einen fingierten Ladevorgang für vier Sekunden unterbrochen (Kupor und Tormala 2015, S. 304). Obwohl diese Unterbrechungen relativ kurz sind, haben sie in den Experimenten deutliche Effekte auf die Konsumenten: Weil die Unterbrechung

stattfindet, bevor die Probanden alle relevanten Informationen erhalten haben, zeigen sie durch die Unterbrechung eine erhöhte Neugier sowie gesteigerte Informationssuche und -verarbeitung (Kupor und Tormala 2015, S. 311). Durch die intensivere Verarbeitung der Informationen zeigen Probanden, die während der Informationsverarbeitung unterbrochen werden, anschließend eine höhere Zahlungsbereitschaft für die vorgestellten Produkte sowie eine stärkere Absicht, ihr Verhalten entsprechend der aufgenommenen Informationen zu verändern (Kupor und Tormala 2015, S. 303–305).

Ein weiterer Befund, der die Bedeutung von Unterbrechungen für die Entscheidungsfindung hervorhebt, zeigt, dass die Unterbrechung einer Tätigkeit auch anschließende, von der ersten Tätigkeit unabhängige Entscheidungen beeinflussen kann (Kupor et al. 2015, S. 117). Nachdem Probanden einen Comedy Clip aufgrund einer Unterbrechung nicht zu Ende sehen können, steigt bei darauffolgenden Kaufentscheidungen die Wahrscheinlichkeit, dass die Entscheidung für einen Kauf getroffen wird und im Rahmen dieses Entscheidungsprozesses weniger Auswahlalternativen von den Konsumenten berücksichtigt werden (Kupor et al. 2015, S. 117).

Andere Studien legen den Fokus auf den Ausgang der Entscheidung und untersuchen, ob Unterbrechungen einen Einfluss darauf haben, welche von mehreren dargebotenen Alternativen ausgewählt wird (Dijksterhuis 2004; Kupor et al. 2018). Kupor et al. (2018, S. 1215) ließen Probanden zwischen mehr oder weniger risikoreichen Alternativen wählen (z. B. einen vorgestellten Betrag von 50 \$ behalten oder mit einer zehnprozentigen Chance auf einen zwanzigfachen Gewinn investieren; Kupor et al. 2018, S. 1210) und zeigten, dass Probanden, die zwischen Informationsaufnahme und Entscheidung unterbrochen werden, anschließend häufiger die riskantere Alternative wählen und sowohl bei vorgestellten als auch tatsächlichen Investitionsentscheidungen höhere Summen investieren als Probanden, die ihre Entscheidung ohne Unterbrechung treffen. Durch die Unterbrechung und die anschließende zweite Betrachtung der Alternativen, werden diese als weniger neuartig und besorgniserregend wahrgenommen, wodurch die Risikobereitschaft der Probanden erhöht wird (Kupor et al. 2018, S. 1215). Die Befunde von Dijksterhuis (2004, S. 596) zeigen zudem, dass Probanden nach einer Unterbrechung bessere Entscheidungen treffen als Probanden, die nicht unterbrochen werden. In mehreren Experimenten wurden Probanden mit einer Auswahl an Alternativen konfrontiert, die sie entweder bewerten oder zwischen denen sie eine der Alternativen auswählen sollten (Dijksterhuis 2004, S. 588). Zum Beispiel sahen die Probanden vier Wohnungen, die jeweils mit 15 positiven, negativen sowie neutralen Attributen beschrieben waren und sollten eine der Wohnungen auswählen (Dijksterhuis 2004, S. 590). Eine der vier Wohnungen wurde mit vorwiegend positiven Attributen beschrieben und war somit aus objektiver Sicht attraktiver als die übrigen drei Wohnungen (Dijksterhuis 2004, S. 590). Da die Probanden mit insgesamt 60 dargebotenen Attributen einer hohen Informationslast ausgesetzt waren, waren die Unterschiede in der Attraktivität der Wohnungen für sie nicht direkt ersichtlich. In dem beschriebenen Experiment gab es drei Experimentalbedingungen: Probanden in der ersten Bedingung trafen ihre Entscheidung sofort nach der Darbietung der Informationen, Probanden

in der zweiten Bedingung sollten einige Minuten intensiv über die Alternativen nachdenken, bevor sie ihre Entscheidung trafen, und Probanden in der dritten Bedingung wurden unterbrochen bevor sie ihre Entscheidung treffen konnten (Dijksterhuis 2004, S. 589–590). Während der Unterbrechungen sollten die Probanden Anagramme lösen (zufällig angeordnete Buchstaben zu einem sinnvollen Wort umstellen; Dijksterhuis 2004, S. 589) oder 2-back-Tests durchführen (es werden nacheinander Zahlen präsentiert und die Probanden müssen bei jeder Zahl angeben, ob sie mit der Zahl übereinstimmt, die dem Probanden als Vorletztes gezeigt wurde; Dijksterhuis 2004, S. 592). Es zeigte sich, dass Probanden, die unterbrochen werden, signifikant häufiger die attraktive Wohnung auswählen und somit bessere Entscheidungen treffen als die Probanden der anderen beiden Bedingungen (Dijksterhuis 2004, S. 590).

Bei Kauf- und Konsumententscheidungen in der Realität gibt es in der Regel allerdings keine objektiv richtigen Entscheidungen. Insbesondere bei komplexen Entscheidungen, wie z. B. beim Kauf eines Autos oder der Auswahl eines Urlaubs, steht Konsumenten eine Vielzahl an Alternativen mit unterschiedlichen Vor- und Nachteilen zur Verfügung. Die Tatsache, dass es bei solchen alltäglichen Entscheidungen üblicherweise keine Alternative gibt, die sich in Hinblick auf ihre Attraktivität für den Konsumenten deutlich von den übrigen Alternativen abhebt, sollte auch in der Forschung Berücksichtigung finden. Daher ist es wichtig, zusätzlich zu den bisherigen Studien, die betrachten, welche Alternativen nach einer Unterbrechung des Entscheidungsprozesses ausgewählt werden, das subjektive Erleben des Konsumenten nach seiner Entscheidung zu ergründen. Aus diesem Grund ist es das Ziel eines aktuellen Forschungsprojektes, zu untersuchen, welche Effekte Unterbrechungen im Entscheidungsprozess auf die Zufriedenheit mit der getroffenen Entscheidung haben und ob sie auch konkretes Verhalten der Konsumenten nach der Entscheidung beeinflussen können. Insbesondere soll untersucht werden, ob die Zahlungsbereitschaft für die ausgewählte Alternative gesteigert werden kann und sich die Entscheidungszufriedenheit auch auf weitere Kaufentscheidungen übertragen lässt und mithin zu einer höheren Kaufbereitschaft für zusätzliche Produkte oder Dienstleistungen führt.

Dazu wird in diesem Beitrag der theoretische Hintergrund zur Herleitung der Hypothesen beleuchtet und ein Einblick in eine erste empirische Untersuchung gegeben. Auf dieser Basis wird das weitere Vorgehen im Rahmen des vorliegenden Forschungsprojektes diskutiert und Ideen für mögliche Anwendungsfelder dargelegt.

2 Theoretischer Hintergrund

2.1 Unterbrechungen und unbewusstes Denken

Bei einer Entscheidung werden die gegebenen Alternativen auf Basis ihrer Merkmale bewertet und miteinander verglichen, und es werden Vor- und Nachteile der verfügbaren Alternativen gegeneinander abgewogen (Wilson et al. 1993, S. 332). Hierbei reicht es

nicht, lediglich die Anzahl der Vor- und Nachteile miteinander zu vergleichen, sondern die einzelnen Merkmale müssen auch entsprechend ihrer Bedeutung für das Individuum gewichtet werden (Wilson et al. 1993, S. 332). Diese Gewichtung ist notwendig, da einzelne Merkmale der Alternativen für eine Person abhängig von ihren individuellen Bedürfnissen mehr oder weniger wichtig sein können (Wilson et al. 1993, S. 332). Das Problem ist, dass den Konsumenten nicht immer bewusst ist, welche Aspekte für sie von besonderer Bedeutung sind (Wilson et al. 1993, S. 332). Wenn Konsumenten beispielsweise im Entscheidungsprozess nach den Gründen für ihre Entscheidung gefragt werden, kann es vorkommen, dass sie sich auf Merkmale berufen, die kognitiv leicht zugänglich sind, anstatt auf diejenigen, die tatsächlich relevant für ihre Entscheidung sind (Wilson et al. 1993, S. 337). Das heißt, wenn Konsumenten bewusst über ihre Entscheidung nachdenken, kann es passieren, dass sie sich auf weniger relevante Eigenschaften konzentrieren, dadurch die Vor- und Nachteile nicht entsprechend ihrer Bedürfnisse gewichten und schließlich eine verringerte Zufriedenheit nach der Wahl empfinden (Wilson et al. 1993, S. 337).

Die Ergebnisse von Dijksterhuis (2004, S. 596) legen nahe, dass Probanden nach einer Unterbrechung bessere Entscheidungen treffen, weil sie im Vergleich zu den anderen Probanden besser in der Lage sind, die attraktive Alternative zu erkennen. Bevor die Probanden ihre Entscheidung trafen, wurden sie unterbrochen und sollten im Rahmen dieser Unterbrechung Anagramme lösen (Dijksterhuis 2004, S. 592). Es ist davon auszugehen, dass die Probanden während der Unterbrechung ihre volle Aufmerksamkeit auf das Lösen der Anagramme richten, dabei aber unbewusst weiter über die Alternativen nachdenken. Dieses unbewusste Denken während der Unterbrechung führt wiederum dazu, dass die vielen Informationen besser integriert werden, wodurch es für die Probanden einfacher ist, die gegebenen Alternativen miteinander zu vergleichen und somit die attraktive Alternative zu identifizieren (Dijksterhuis 2004, S. 596).

Es wird angenommen, dass das unbewusste Denken während der Unterbrechung durch die bessere Integration der Informationen auch zu einer besseren Gewichtung der Vor- und Nachteile führt. Die einzelnen Aspekte werden bei der Entscheidungsfindung also entsprechend den individuellen Bedürfnissen gewichtet, was schließlich zu einer höheren Zufriedenheit mit der getroffenen Entscheidung führt.

Daraus ergibt sich folgende Hypothese:

H1a: Probanden, die während des Entscheidungsprozesses unterbrochen werden, sind anschließend mit ihrer Entscheidung zufriedener als Probanden, die nicht unterbrochen wurden.

Aufgrund der positiven Beziehung zwischen Zufriedenheit und Zahlungsbereitschaft (Homburg et al. 2005, S. 93) wird ein entsprechender Einfluss auf die Zahlungsbereitschaft für die ausgewählte Alternative erwartet. Da es in diesem Beitrag nicht darum geht, Empfehlungen für preispolitische Maßnahmen zu geben, ist es auch nicht das Ziel, die tatsächliche Zahlungsbereitschaft in Geldeinheiten zu bestimmen. Vielmehr soll untersucht werden, ob Unterbrechungen neben dem erwarteten Effekt auf die Zufrieden-

heit mit der getroffenen Entscheidung auch beobachtbares marketingrelevantes Verhalten der Konsumenten beeinflussen können. Entsprechend liegt der Fokus nicht auf der absoluten Zahlungsbereitschaft, sondern auf dem Vergleich der Zahlungsbereitschaften zwischen den Bedingungen. Daher lautet die nächste Hypothese:

H1b: Probanden, die während des Entscheidungsprozesses unterbrochen werden, zeigen anschließend eine höhere Zahlungsbereitschaft für die ausgewählte Alternative als Probanden, die nicht unterbrochen wurden.

Zusätzlich wird angenommen, dass die Zufriedenheit mit der getroffenen Entscheidung auch weiteres Verhalten in Bezug auf zusätzlich angebotene Produkte und Dienstleistungen, die zur ausgewählten Alternative passen, beeinflussen kann. Somit leitet sich folgende Hypothese ab:

H1c: Probanden, die während des Entscheidungsprozesses unterbrochen werden, zeigen anschließend eine höhere Kaufbereitschaft für ein Add-on passend zur ausgewählten Alternative als Probanden, die nicht unterbrochen wurden.

2.2 Unterbrechungen und Informationsverarbeitung

In den Untersuchungen von Dijksterhuis (2004, S. 590) wurde neben der Entscheidung für eine der vier Wohnungen auch die Art der Informationsverarbeitung in Bezug auf die Entscheidungsfindung erfragt. Die Probanden aus der Unterbrechungsbedingung gaben häufiger als die beiden anderen Gruppen an, dass ihre Entscheidung auf einem Gesamturteil basiere, während Probanden aus der Bedenkzeitbedingung häufiger angaben, dass ihr Urteil „nur auf einem oder zwei spezifischen Merkmalen“ (Dijksterhuis 2004, S. 590) beruhe. Der Effekt des unbewussten Denkens auf die Integration von Informationen wurde zudem in einem zusätzlichen Experiment mit einem 2 (Instruktion: „Gesamteindruck bilden“ vs. „Informationen einprägen“) \times 3 (Unterbrechung: Sofortige Entscheidung vs. Bedenkzeit vs. Unterbrechung) between-subject-Design untersucht (Dijksterhuis 2004, S. 595). Die Probanden sahen Informationen über die Charaktereigenschaften einer Person und die abhängige Variable war die Erinnerungsleistung sowie der Grad der Integration der Informationen, der anhand eines Clustering Scores basierend auf der Reihenfolge der erinnerten Informationen erhoben wurde (Dijksterhuis 2004, S. 595–596). Sowohl das unbewusste Denken während der Unterbrechung als auch die Instruktion, einen Gesamteindruck zu bilden, führen zu höheren Clustering Scores, was auf eine bessere Integration der Informationen hindeutet (Dijksterhuis 2004, S. 596). Um den Effekt der Informationsverarbeitung in Bezug auf die Entscheidung zu untersuchen, wird die Art der Informationsverarbeitung als zweiter Faktor in das vorliegende Experiment eingefügt, indem die Probanden gebeten werden, sich entweder einen Gesamteindruck zu bilden oder sich auf Einzelaspekte zu fokussieren. Es wird angenommen, dass die Instruktion, sich einen Gesamteindruck zu bilden, einen ähnlichen Effekt auf die

Integration der Informationen und somit auch auf die abhängigen Variablen hat wie das unbewusste Denken während der Unterbrechung. Daraus resultieren folgende Hypothesen:

- H2a:* Probanden, die instruiert werden, sich während des Entscheidungsprozesses einen Gesamteindruck über die Alternativen zu bilden, sind anschließend mit ihrer Entscheidung zufriedener als Probanden, die instruiert werden, sich auf Details zu fokussieren.
- H2b:* Probanden, die instruiert werden, sich während des Entscheidungsprozesses einen Gesamteindruck über die Alternativen zu bilden, zeigen anschließend eine höhere Zahlungsbereitschaft für die ausgewählte Alternative als Probanden, die instruiert werden, sich auf Details zu fokussieren.
- H2c:* Probanden, die instruiert werden, sich während des Entscheidungsprozesses einen Gesamteindruck über die Alternativen zu bilden, zeigen anschließend eine höhere Kaufbereitschaft für ein Add-on passend zur ausgewählten Alternative als Probanden, die instruiert werden, sich auf Details zu fokussieren.

Da davon ausgegangen werden kann, dass sich die Effekte der Unterbrechung und der Instruktion, ein Gesamturteil zu bilden, gegenseitig verstärken, wird zusätzlich ein Interaktionseffekt zwischen diesen beiden Faktoren erwartet.

3 Erste empirische Untersuchung

Im Rahmen eines Forschungsprojektes wurden diese Hypothesen mit einem Online-experiment mit einem 2 (Instruktion: „Gesamteindruck“ vs. „Fokus auf Details“) \times 3 (Unterbrechung: Sofortige Entscheidung vs. Bedenkzeit vs. Unterbrechung) between-subject-Design untersucht. Die Probanden sollten sich vorstellen, dass sie eine Pauschalreise buchen möchten und nach einem ersten Auswahlprozess zwei Alternativen in der engeren Auswahl stehen. Die beiden Alternativen waren mit einer Vielzahl an Informationen beschrieben, es gab leichte Unterschiede in einzelnen Aspekten, aber insgesamt waren die Alternativen so gestaltet, dass sie in Bezug auf ihre Attraktivität vergleichbar sind. Auf diese Weise soll eine möglichst realistische Vergleichs- und Entscheidungssituation geschaffen werden.

Die finale Stichprobe besteht aus $N=236$ Probanden (Alter=27,7 Jahre, 56,8 % weiblich). Die Probanden sahen die beiden Alternativen gleichzeitig und wurden instruiert, diese miteinander zu vergleichen, indem sie sich entweder einen Gesamteindruck über die beiden Alternativen bilden oder sich auf die Details der Alternativen fokussieren. Nachdem die Probanden die Informationen zu den beiden Alternativen aufgenommen hatten, wurden sie zufällig einer der drei Unterbrechungsbedingungen zugeteilt und sollten entweder sofort eine Entscheidung treffen, sich noch einmal 90 s über die Auswahl Gedanken machen oder sie wurden unterbrochen und sollten zunächst 90 s lang Anagramme lösen, bevor sie ihre Entscheidung trafen.

Um die Aufmerksamkeit der Probanden während der Unterbrechung von der eigentlichen Entscheidung abzulenken, sollten sie Anagramme lösen. Dazu wurden 75 Anagramme in zufälliger Reihenfolge gleichzeitig dargeboten und die Probanden wurden gebeten, in der vorgegebenen Zeit so viele Anagramme wie möglich zu lösen, wobei sie in beliebiger Reihenfolge vorgehen und Anagramme auch überspringen konnten. Um sicherzustellen, dass das Lösen der Anagramme an sich keinen systematischen Einfluss auf die Probanden in der Unterbrechungsbedingung hat, mussten alle Probanden Anagramme lösen. Die Probanden aus den anderen beiden Bedingungen erhielten diese Aufgabe zu Beginn des Onlineexperiments. Auf diese Weise soll gewährleistet werden, dass gefundene Unterschiede zwischen den Bedingungen auf die Unterbrechung und nicht auf das Lösen der Anagramme zurückzuführen sind.

Nachdem die Probanden ihre Entscheidung getroffen hatten, füllten sie einen Fragebogen aus. Dabei wurden die abhängigen Variablen Zufriedenheit mit der Entscheidung (Cronin et al. 2000, S. 213; Kirsch und Steul-Fischer 2016, S. 542), Zahlungsbereitschaft für die ausgewählte Alternative (Marbeau 1987, zitiert nach Breidert et al. 2006, S. 13–14) sowie Kaufbereitschaft für eine Bootstour passend zur ausgewählten Reise (Dodds et al. 1991, S. 318) anhand standardisierter Skalen erhoben. Zusätzlich enthielt der Fragebogen Skalen zur Messung von Kontrollvariablen sowie Fragen zu demografischen Daten.

4 Limitationen und weiteres Vorgehen

In dem beschriebenen Experiment konnten die angenommenen Hypothesen nicht bestätigt werden. Daher sind derzeit weitere Studien geplant, um mögliche Moderatoren zu untersuchen, die in diesem Zusammenhang von Bedeutung sind und die aktuellen Ergebnisse beeinflusst haben könnten.

Analog zu Dijksterhuis (2004, S. 592) sollten die Probanden im beschriebenen Experiment während der Unterbrechung Anagramme lösen. Allerdings ist auf diese Weise nicht sichergestellt, dass die Probanden in der vorgegebenen Zeit, ihre volle Aufmerksamkeit auf das Lösen der Anagramme gerichtet haben. Wenn Probanden keine oder nur wenige Anagramme gelöst haben, ist unklar, worauf das zurückzuführen ist. Möglicherweise haben sich die Probanden wie erwartet vollständig auf die Aufgabe konzentriert, konnten aber keine Lösungen finden, weil die bearbeiteten Anagramme zu anspruchsvoll waren. Allerdings ist es auch möglich, dass die Anagramme gar nicht bearbeitet wurden und die Probanden stattdessen weiterhin über die Entscheidung nachdachten oder sogar ganz anderen Tätigkeiten nachgegangen sind und beispielsweise E-Mails abgerufen haben. Daher soll für ein weiterführendes Experiment ein Teil des Stroop-Tests [Naming the Colors of the Print of Words Where the Color of the Print and the Word are Different (NCWd) (Stroop 1935, S. 650)] als Unterbrechungsaufgabe dienen. Hierzu werden den Probanden nacheinander immer wieder die Wörter blau, grün, orange, pink und rot in unterschiedlichen Schriftfarben (blau, grün, orange, pink und

rot) gezeigt und die Probanden sollen die Schriftfarbe der Wörter angeben. Dazu stehen ihnen als Antwortalternativen blau, grün, orange, pink und rot zur Verfügung. Wenn beispielsweise das Wort rot in blauer Farbe geschrieben ist, ist die richtige Antwort blau. Die Probanden müssen sich darauf konzentrieren, die Schriftfarbe zu benennen anstatt das geschriebene Wort zu lesen. Diese Aufgabe hat im Vergleich zum Lösen der Anagramme zwei deutliche Vorteile. Zum einen müssen die Probanden ständiges Feedback geben, so dass anschließend leicht nachzuvollziehen ist, ob sich die Probanden während der Unterbrechung mit der vorgegebenen Aufgabe beschäftigt haben oder nicht. Zum anderen hat diese Aufgabe ein Anspruchsniveau, das einerseits die volle Aufmerksamkeit der Probanden erfordert, aber andererseits nicht so anspruchsvoll ist, dass sie die Probanden überfordert und damit frustriert. Damit scheint mit dieser Abwandlung des Stroop-Tests (Stroop 1935) eine Aufgabe gefunden zu sein, die besser zur vorliegenden Definition von Unterbrechungen und der zugrunde liegenden Fragestellung passt als das Lösen von Anagrammen.

Auch in Bezug auf das Stimulusmaterial sollten einige Änderungen vorgenommen werden. Probanden des ersten Experiments gaben die Rückmeldung, dass es schwierig gewesen sei, eine Entscheidung zu treffen, da die Alternativen zu ähnlich seien. Im Gegensatz zum Herangehen von Dijksterhuis (2004) war es das Ziel, eine möglichst realistische Auswahl-situation anzubieten, bei der es keine objektiv richtige Alternative gibt. Aus diesem Grund wurden Alternativen gewählt, die in der Gesamtbewertung möglichst ähnlich sein sollten. Für weitere Untersuchungen müssen demnach Alternativen generiert werden, die zwar in der Gesamtbewertung vergleichbar, aber gleichzeitig nicht zu ähnlich sind. Dazu sollten Alternativen genutzt werden, die durch deutliche Vor- und Nachteile gekennzeichnet sind und somit eine gewisse Unterschiedlichkeit zwischen den Alternativen gewährleisten. Gleichzeitig sollten die Vor- und Nachteile jeweils so ausgewogen sein, dass keine der Alternativen als besonders positiv oder negativ heraussticht. Auf diese Weise werden die Probanden stärker dazu angeregt, die einzelnen Merkmale gegeneinander abzuwägen, wodurch die beschriebene Gewichtung von Informationen mehr an Bedeutung gewinnt. Um das Abwägen und Gewichten von Informationen zu verstärken, wäre ein weiterer Ansatzpunkt für künftige Untersuchungen, die Anzahl der vorgegebenen Auswahlalternativen zu erhöhen und beispielsweise drei oder vier Alternativen zur Auswahl zu stellen.

5 Mögliche Anwendungsfelder

Die angenommenen Zusammenhänge können als Grundlage für Marketingimplikationen dienen. Sofern die Effekte empirisch belegt werden, können Unternehmen Unterbrechungen bewusst einsetzen und Entscheidungssituationen so gestalten, dass Konsumenten anschließend mit ihren Entscheidungen zufriedener sind und Unternehmen von höheren Kauf- und Zahlungsbereitschaften profitieren können. Möglicherweise können die Befunde auch ein erster Schritt sein, um Retourenquoten von Onlinehändlern

zu reduzieren. Insbesondere da Unterbrechungen relativ leicht auf Onlineplattformen zu implementieren sind. Allerdings ist auch das Einsetzen von Unterbrechungen in Offline-Kontexten denkbar.

6 Fazit

Die Ausführungen dieses Beitrags zeigen, dass es neben den üblicherweise erwarteten negativen Effekten von Unterbrechungen, auch positive Auswirkungen geben kann, wenn Konsumenten während der Entscheidungsfindung unterbrochen werden. In einem ersten Experiment wurden die hergeleiteten Hypothesen untersucht, wobei keine signifikanten Ergebnisse gefunden wurden. Es konnten einige Limitationen des Experiments identifiziert werden, die in künftigen Untersuchungen berücksichtigt werden sollten, um die angenommenen Zusammenhänge erneut empirisch zu prüfen.

Literatur

- Alter, A. L.; Oppenheimer, D. M. (2009): Uniting the Tribes of Fluency to Form a Metacognitive Nation, in: *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 13, No. 3, pp. 219–235.
- Amazon (2019): Über 1-Click®-Bestellungen, verfügbar: <https://www.amazon.de/gp/help/customer/display.html?nodeId=201889620> (Zugriff am 14.06.2019).
- Breidert, C.; Hahsler, M.; Reutterer, T. (2006): A Review of Methods for Measuring Willingness-to-Pay, in: *Innovative Marketing*, Vol. 2, No. 4, pp. 8–32.
- Coraggio, L. (1990): Deleterious Effects of Intermittent Interruptions on the Task Performance of Knowledge Workers, Tucson.
- Cronin Jr., J. J.; Brady, M. K.; Hult, G. T. M. (2000): Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments, in: *Journal of Retailing*, Vol. 76, No. 2, pp. 193–218.
- Dijksterhuis, A. (2004): Think Different: The Merits of Unconscious Thought in Preference Development and Decision Making, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 87, No. 5, pp. 586–598.
- Dodds, W. B.; Monroe, K. B.; Grewal, D. (1991): Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers' Product Evaluations, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 28, No. 3, pp. 307–319.
- Friedman, T. L. (2006): The Age of Interruption, Erstveröffentlichung: 05.07.2006, verfügbar: <https://www.nytimes.com/2006/07/05/opinion/05friedman.html> (Zugriff am 14.06.2019).
- Homburg, C.; Koschate, N.; Hoyer, W. D. (2005): Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship Between Customer Satisfaction and Willingness to Pay, in: *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 2, pp. 84–96.
- Katidioti, I.; Borst, J. P.; van Vugt, M. K.; Taatgen, N. A. (2016): Interrupt Me: External Interruptions Are Less Disruptive Than Self-Interruptions, in: *Computers in Human Behavior*, Vol. 63, pp. 906–915.
- Kirsch, J.; Steul-Fischer, M. (2016): Die Wirkung der Produktpräsentation auf die Abschlussentscheidung und die Entscheidungszufriedenheit bei Versicherungsprodukten, in: *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft*, 105. Jg., H. 5, S. 537–547.

- Kupor, D. M.; Tormala, Z. L. (2015): Persuasion, Interrupted: The Effect of Momentary Interruptions on Message Processing and Persuasion, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 42, No. 2, pp. 300–315.
- Kupor, D. M.; Liu, W.; Amir, O. (2018): The Effect of an Interruption on Risk Decisions, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 44, No. 6, pp. 1205–1219.
- Kupor, D. M.; Reich, T.; Shiv, B. (2015): Can't Finish What You Started? The Effect of Climactic Interruption on Behavior, in: *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 25, No. 1, pp. 113–119.
- Marbeau, Y. (1987): What Value Pricing Research Today, in: *Journal of the Market Research Society*, Vol. 29, No. 2, pp. 153–182.
- Rutenberg, J. von (2006): Arbeitsalltag: Der Fluch der Unterbrechung, Erstveröffentlichung: 09.11.2019, verfügbar: <https://www.zeit.de/2006/46/Unterbrechungen> (Zugriff am 14.06.2019).
- Stroop, J. R. (1935): Studies of Interference in Serial Verbal Reactions, in: *Journal of Experimental Psychology*, Vol. 18, No. 6, pp. 643–662.
- Wilson, T. D.; Lisle, D. J.; Schooler, J. W.; Hodges, S. D.; Klaaren, K. J.; LaFleur, S. J. (1993): Introspecting about Reasons Can Reduce Post-Choice Satisfaction, in: *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 19, No. 3, pp. 331–339.



Sortimentsplanung in Handelsunternehmungen unter Berücksichtigung der Filialisierung und Regionalisierung

Hans Corsten und Benedikt Kasper

Inhaltsverzeichnis

1	Grundlegungen	254
1.1	Funktionale Betrachtung	254
1.2	Sortimentsstruktur	254
2	Erweiterungen der Problemstruktur	256
2.1	Filialisierung	256
2.2	Regionalisierung	258
3	Planungsprobleme im Rahmen der Sortimentsgestaltung	260
3.1	Prognose als übergeordnete Problemstellung	260
3.2	Handelsspezifische Planungsprobleme	264
4	Zusammenfassung	270
	Anhang	270
	Literatur	272

H. Corsten (✉) · B. Kasper
Ehem. Lehrstuhl für Produktionswirtschaft,
Technische Universität Kaiserslautern, Kaiserslautern, Deutschland
E-Mail: corsten@wiwi.uni-kl.de

B. Kasper
E-Mail: benedikt_kasper@outlook.de

1 Grundlegungen

Der Handel bildet das Verbindungselement zwischen Produktion und Konsumtion, d. h., Handelsunternehmungen beschaffen Güter, um diese, ohne substanzielle Veränderungen vorzunehmen, an Dritte zu veräußern. Im Folgenden wird zunächst eine generelle, funktionale Betrachtung des Handels vorgenommen und dann in einem zweiten Schritt die Sortimentsgestaltung als originäre Funktion der Handelsunternehmungen ins Zentrum der Überlegungen gestellt.

1.1 Funktionale Betrachtung

Die Aufgaben bzw. Funktionen, die Handelsunternehmungen in einem Wirtschaftssystem erfüllen, werden seit Jahrzehnten in der wissenschaftlichen Literatur kontrovers diskutiert. Generell obliegt Handelsunternehmungen in einer funktionalen Perspektive die Aufgabe, räumliche, zeitliche, quantitative und qualitative Marktspannungen zu überwinden (Woratschek 1992a, S. 14–18). Auf die in der Literatur thematisierten Systematisierungen der Handelsfunktionen (Oberparleiter 1930, S. 11–94; Schenk 1970, S. 69–71; Woratschek 1992b, S. 29–30) soll in der vorliegenden Betrachtung nicht eingegangen werden. Eine Differenzierung, die eine breite Schnittmenge mit den vorgestellten Systematisierungen aufweist, geht auf Buddeberg (1959, S. 24–40) zurück, der folgende Funktionen unterscheidet: Kontakt-, Informations-, Beratungs-, Warengruppierungs- oder Sortimentsgestaltungs-, Mengengruppierungs-, Raumausgleichs-, Zeitausgleichs- und Veredelungsfunktion.

Eine Funktion, die in allen Systematisierungsansätzen enthalten ist, ist die *Sortimentsgestaltungsfunktion*, d. h., es geht um die Sortimentszusammenstellung, die beschaffungsorientiert (z. B. Holzgroßhandel) oder bedarfsorientiert (z. B. Baumarkt) erfolgen kann: „Die Handelsleistung im originären Sinn besteht im Wesentlichen in der Sortimentszusammen- und -bereitstellung, die vor dem Absatz liegt“ (Woratschek 1992b, S. 36). Ebenso bezeichnet Buddeberg (1959, S. 24) die Sortimentsfunktion als konstituierende Funktion, weil sie der Handelsunternehmung eine „Daseinsberechtigung“ verleiht. Im Weiteren soll auch die Sortimentsfunktion des Handels im Zentrum der Ausführungen stehen, da diese letztlich eine konstitutive Leistung einer Handelsunternehmung bildet.

1.2 Sortimentsstruktur

Werden Produkte als Ausgangspunkt gewählt und diese zu Produktarten zusammengefasst, die wiederum zu Produktgruppen etc. aggregiert werden, dann ergibt sich aus dieser Strukturierung und Aggregation die so genannte Sortimentspyramide, wie sie in Abb. 1 dargestellt ist (Möhlenbruch 1994, S. 13; Müller-Hagedorn et al. 2012, S. 525).

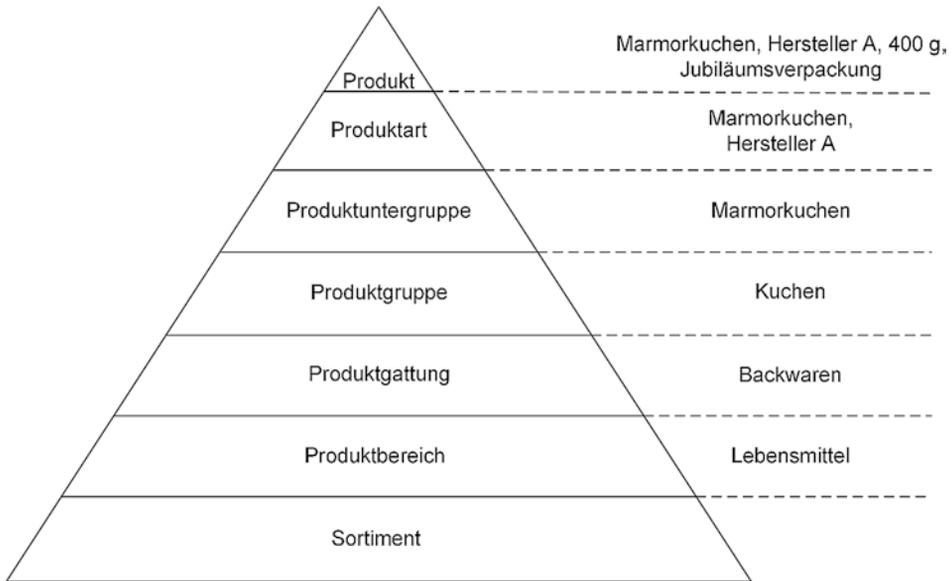


Abb. 1 Beispielhafte Darstellung einer Sortimentspyramide (in Anlehnung an Berekoven 1995, S. 74)

In Abb. 1 erfolgt die Einteilung der Produktgruppen und -untergruppen auf der Grundlage der Produktmerkmale. Dabei wird in diesem Beispiel nach der Produktgattung (Backwaren) oder Produktuntergruppe (Marmorkuchen) differenziert (andere Kriterien zur Bildung der Produktgruppen sind beispielsweise der Verwendungszweck, die produzierende Unternehmung, die Größe oder Verpackungsform, verwendete Rohstoffe und Produktionsverfahren; Gümbel 1963, S. 66). Es ist aber nicht möglich, eine allgemeine *Sortimentspyramide* unabhängig von den Produkten zu bilden. Vor diesem Hintergrund wird in der Regel in der Literatur eine abstrakte, zweidimensionale Vorgehensweise gewählt, wie sie in Abb. 2 dargestellt wird.

Die *Sortimentsbreite* erfasst, welche additiven Kaufmöglichkeiten zur Befriedigung unterschiedlicher Bedürfnisse angeboten werden (Produktgruppen). Die *Sortimentstiefe* erfasst hingegen die alternativen Kaufmöglichkeiten zur Befriedigung eines Bedürfnisses (Müller-Hagedorn und Heidel 1986, S. 40–42). Auf dieser Grundlage lassen sich bei Einteilung der Sortimentsbreite in „schmal“ und „weit“ und der Sortimentstiefe in „gering“ und „groß“ vier Basisausprägungen der Sortimente unterscheiden (Buddeberg 1959, S. 53; Woratschek 1992b, S. 25):

- ABED: Ein schmales Sortiment mit geringer Tiefe, wie es etwa im Discount-Supermarkt angeboten wird.
- ACFD: Ein schmales Sortiment mit großer Tiefe (z. B. Feinkostgeschäft).

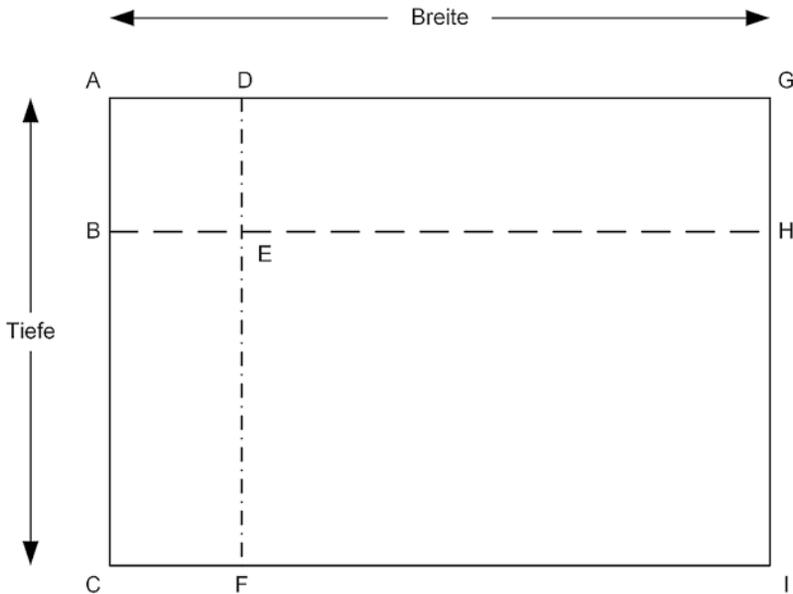


Abb. 2 Sortimentsbreite und -tiefe (in Anlehnung an Buddeberg 1959, S. 53)

- ABHG: Angebot eines weiten Sortiments mit geringer Tiefe (z. B. Supermarkt).
- ACIG: Weites Sortiment mit großer Tiefe, etwa Onlinehandelsplattformen oder so genannte Vollsortimenter.

Es sei betont, dass weitere Varianten denkbar sind. Letztlich ist die Sortimentsbreite abhängig von dem zugrunde gelegten Aggregationsgrad (Möhlenbruch 1994, S. 16–17).

2 Erweiterungen der Problemstruktur

In den bisherigen Überlegungen wurde das Sortiment einer Handelsunternehmung thematisiert, ohne dabei auf unterschiedliche Formen der Sortimentsgestaltung einzugehen. Im Folgenden sollen zwei Erweiterungen vorgestellt werden, wobei einerseits auf die *Filialisierung* und andererseits auf die *Regionalisierung* eingegangen werden soll, wodurch sich ein mehrstufiges Sortimentsplanungsproblem ergibt.

2.1 Filialisierung

Neben einer eigenständig am Markt tätigen Einzelunternehmung (Groß- oder Einzelhändler) kann eine Handelsunternehmung auch mehrere Verkaufsstellen umfassen.

Dabei lassen sich letztere in die *Kooperationsform* (Einkaufsgemeinschaft oder freiwillige Kette) und die *Konzentrationsform* (Filialunternehmung) weiter untergliedern. Die Filialunternehmung ist eine Handelsunternehmung, die mehrere räumlich getrennte, wirtschaftlich unselbstständige Verkaufsstellen (Filialen) zentral führt, d. h., sie ist durch eine hierarchische Struktur bei einem hohen Zentralitätsgrad gekennzeichnet (Berekoven 1995, S. 33–36; Müller-Hagedorn und Veltmann 2012, S. 104–108). Den einzelnen Filialen kann durch das Management auch eine höhere Autonomie, beispielsweise bei Sortimentsentscheidungen oder der Preisgestaltung, zugesprochen werden. Zur Systematisierung filialisierter Handelsunternehmen wird teilweise eine Differenzierung nach dem Kriterium des Sortiments bzw. der Wirtschaftszweigzugehörigkeit ihrer Handelspartner genannt. Diese Unterscheidung ist jedoch nicht immer trennscharf durchzuführen. Ebenfalls ist unklar, wie detailliert die Wirtschaftszweigzugehörigkeit zu untergliedern ist. Aus diesen Gründen eignet sich dieses Kriterium ebenso wenig wie die willkürliche Untergliederung nach der Verkaufsfläche der Handelsunternehmung, dem Umsatz oder der Rechtsform für eine allgemeingültige Systematisierung (Woratschek 1992b, S. 24–25; Berekoven 1995, S. 28–29).

Konstitutiv für eine *Filialunternehmung* sind dabei die folgenden Merkmale (Falter 1992, S. 53–56; Möhlenbruch 2012, S. 134):

- Es muss eine Zentrale existieren, die mehrere Filialen führt,
- die Filialen müssen eigene Absatzgebiete haben, d. h., es ist eine räumliche Trennung gegeben, wobei Überschneidungen möglich sind, und
- die Filialen führen einzelne Aufgaben selbstständig aus, andere Aufgaben jedoch nur in Absprache mit der Zentrale (funktionale Verbindung zwischen Filialen und Zentrale), wobei in allen Filialen gleiche oder ähnliche Funktionen durchgeführt werden.

Eine Filialstruktur kann im Vergleich zu einer Einzelunternehmung die folgenden grundsätzlichen *Vorteile* aufweisen (Falter 1992, S. 58; Möhlenbruch 2012, S. 136–137):

- Beschaffungsvorteile,
- Vorteile bei den Verwaltungs- und Managementaufgaben sowie
- imagepolitische Vorteile.

Im Bereich der Beschaffung ist beispielsweise eine Zunahme der *Verhandlungsmacht* gegenüber Lieferanten durch die Abnahme größerer Mengen zu nennen. Dies geht mit niedrigeren Einkaufskosten und hierdurch bedingt mit kompetitiven Preisen oder größeren Handelsspannen einher (Möhlenbruch 2012, S. 136).

Neben der gemeinsamen Beschaffung werden Verwaltungs- und Managementaufgaben durch die Zentrale ausgeführt, d. h., bedingt durch die hierarchische Struktur können Entscheidungen einmalig für alle Filialen getroffen werden. Dies verringert den Anteil der Aufgaben, die in den Filialen parallel ausgeführt werden, senkt den Verwaltungsaufwand

und ermöglicht die Realisierung von *Synergieeffekten* sowie die Spezialisierung auf die jeweiligen Managementfunktionen in der Zentrale (Falter 1992, S. 56–57).

Filialunternehmungen können durch die Abdeckung großer Gebiete (d. h. durch die räumliche Nähe einer Filiale für viele Nachfrager) oder mehrerer Marktsegmente (d. h. mit an unterschiedliche Nachfragerstrukturen angepassten Filialen in einem Gebiet) das Absatzpotenzial besser ausschöpfen als Einzelunternehmungen (Barth et al. 2015, S. 54). Dabei kann durch eine gemeinsame Marke oder ein gemeinsames Design ein Wiedererkennungswert geschaffen werden. Wiederkehrende Identifikationsmuster in allen Filialen der Handelsunternehmung haben Einfluss auf die *Nachfragerloyalität*. Durch ein einheitliches Sortiment sowie Regalbild kann eine Zufriedenheit mit dem Einkaufserlebnis und eine positive Beurteilung der Unternehmung (Image) geschaffen werden (Seifert 2001, S. 216–217). Dies führt zu einer Vertrauensbildung, loyalen Nachfragern und folglich zu einer langfristigen Bindung der Nachfrager an die Unternehmung.

Als *Nachteil* der filialisierten Handelsunternehmung ist ein erhöhter Koordinationsaufwand zu nennen. Die Berücksichtigung lokaler Gegebenheiten in den einzelnen Verkaufsstellen führt bei einer steigenden Filialanzahl zu *komplexen Planungsproblemen*, die zentral nur mit hohem Aufwand zu lösen sind. Oftmals werden deshalb standardisierte Vorgaben für alle Filialen hinsichtlich des Sortiments, des Preises oder der Verkaufsraumgestaltung getroffen. Dies führt zu einer geringen Transparenz der Entscheidung und dies wiederum zu erhöhtem Kommunikationsaufwand oder zu Akzeptanzproblemen in den Filialen (Möhlenbruch 2012, S. 137). Ferner kann das Management in der Filiale (d. h. die Filialleitung) einen geringeren Anreiz zu selbstständigen, gewinnsteigernden unternehmerischen Tätigkeiten haben, wenn zentrale Vorgaben existieren. Das Filialmanagement verfügt jedoch über Expertenwissen über die lokalen Gegebenheiten, das in der Zentrale nicht vorliegt und somit ungenutzt bleibt.

2.2 Regionalisierung

Im Rahmen der Regionalisierung geht es um eine Handelsunternehmung, die in unterschiedlichen Regionen ihre Filialen mit einem nachfragegerechten Sortiment ausstatten möchte, wobei die beiden folgenden *Extrempositionen* denkbar sind (Grewal et al. 1999, S. 407–408; Mantrala et al. 2009, S. 71; Möhlenbruch 2012, S. 135–136):

- Für jede Filiale wird ein spezifisches Sortiment konfiguriert, oder
- das Sortiment ist in jeder Filiale gleich.

Diese polaren Ausprägungen bilden das *Spannungsfeld* zwischen Standardisierung und Individualisierung des Sortiments. *Standardisierte Sortimente* ermöglichen die Nutzung von Skaleneffekten bei der Beschaffung, Planung und des Managements

(Ingene 1984, S. 54; Cadeaux 1999, S. 370–371; Stassen und Waller 2002, S. 126; Hingley 2005, S. 851–852; Barth et al. 2015, S. 188–189). Ferner ermöglichen sie die Generierung eines Wiedererkennungswertes mit positiven Effekten auf die Nachfragerloyalität. Die Existenz einiger Produkte einer bekannten Marke wirkt sich positiv auf die Kundenzufriedenheit und die Nachfragerloyalität aus (Porter und Claycomb 1997, S. 381–383). Eine filialisierte Handelsunternehmung muss diese Produkte in allen Filialen anbieten, um diese Effekte auszunutzen. Standardisierte Sortimente liefern aber nur dann gute Ergebnisse, wenn die Filialen die gleiche Größe aufweisen, in gleichen klimatischen Regionen liegen und ihre Nachfragerstruktur sich hinsichtlich Demografie, Geschmackspräferenzen und Nachfragertradition ähneln (Tietz 1993, S. 343). Demgegenüber ermöglichen *individualisierte Sortimente* für jede Filiale die Berücksichtigung lokaler Nachfragerpräferenzen. Dies führt tendenziell zu einer erhöhten Nachfrage, aber auch zu einem erhöhten Planungsaufwand, welcher insbesondere bei der Sortimentsplanung und der Erstellung der Planogramme, aber auch bei allgemeinen Managementaufgaben auftritt (Fisher und Vaidyanathan 2014, S. 2402).

Diese holzschnittartige Gegenüberstellung standardisierter und individualisierter Sortimente wirft die Frage auf, ob es vor dem Hintergrund einer nachfrageorientierten Sortimentsgestaltung zielführend ist, für die Filialen ein *Kernsortiment* (Common Assortment) zu bilden, das dann um *regionalisierte Komponenten* ergänzt werden kann. Die Abb. 3 gibt diesen Gedankengang in anschaulicher Form wieder.

Durch diese Vorgehensweise lassen sich die Vorteile standardisierter Sortimente nutzen und sie gibt den Filialen gleichzeitig die Möglichkeit, regionalisierte Unterschiede zu berücksichtigen.

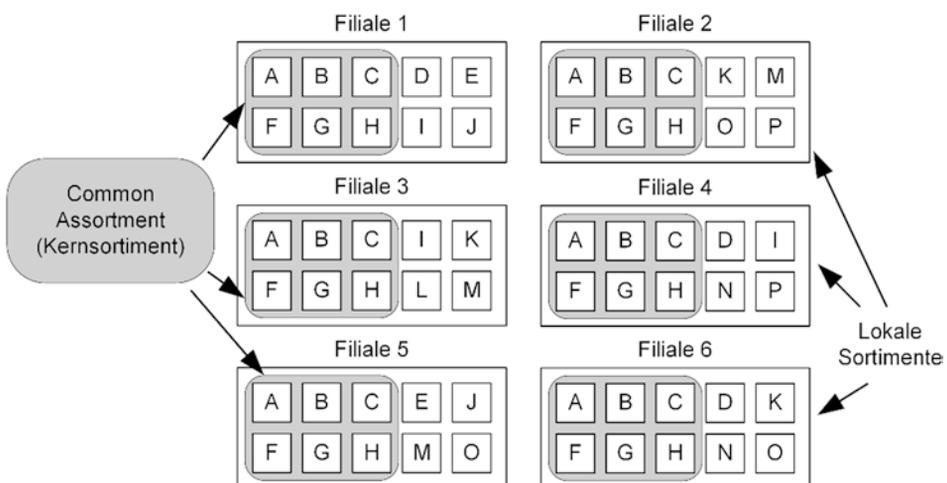


Abb. 3 Regionalisierte Sortimente

3 Planungsprobleme im Rahmen der Sortimentsgestaltung

Den Ausgangspunkt der weiteren Überlegungen bildet ein konzeptioneller Rahmen, der in Abb. 4 dargestellt ist. Allen Planungsproblemen gemeinsam ist die Annahme, dass eine prognostizierte Nachfrage nach jedem Produkt in jeder Filiale vorliegt und als gegeben unterstellt wird. Damit kann die Prognose der Nachfrage als eine übergeordnete Problemstellung gesehen werden. Vor diesem Hintergrund wird deshalb zunächst auf die Prognose eingegangen, bevor die speziellen Planungsprobleme thematisiert werden.

3.1 Prognose als übergeordnete Problemstellung

Die Prognose kann für die aggregierte Nachfrage nach einer Kategorie mit einem mittel- bis langfristigen Zeithorizont oder für kurz- bis mittelfristige Entscheidungen über die Nachfrage nach Produkten einer Kategorie erfolgen. Im *ersten Fall* dient die Prognose zur Entscheidungsunterstützung, ob eine Kategorie angeboten werden sollte, während

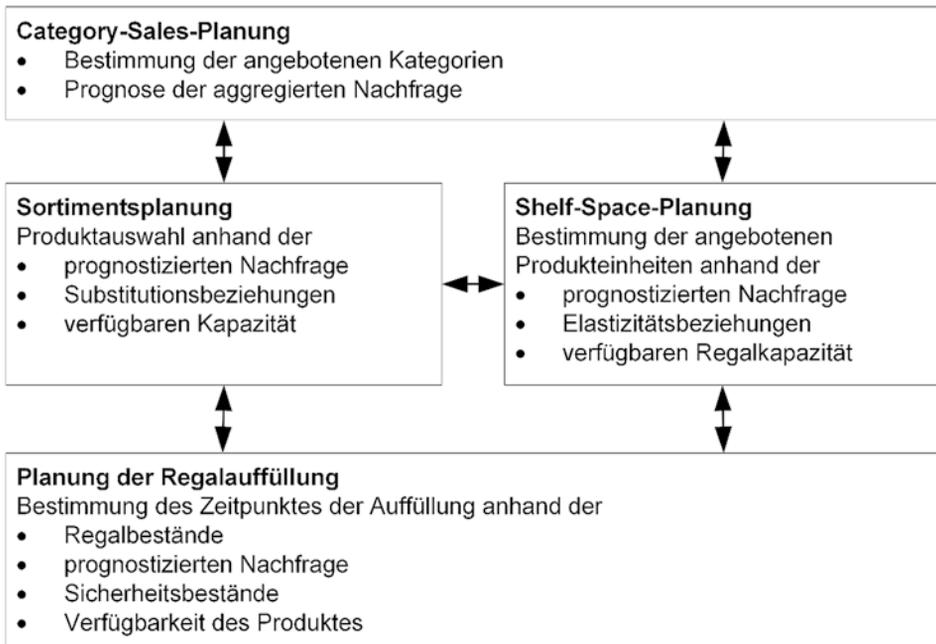


Abb. 4 Planungsprobleme bei der Sortimentsgestaltung (in Anlehnung an Hübner und Kuhn 2012, S. 200)

sie im *zweiten Fall* die Auswahl der Produkte einer Kategorie zu unterstützen vermag (Müller-Hagedorn et al. 2012, S. 823).

Die *Prognose der Nachfrage für eine Kategorie* wird in der Handelsliteratur wenig beachtet, obwohl hierbei auf bekannte Konzepte aus der Betriebswirtschaftslehre zurückgegriffen werden kann (Boulden 1958, S. 67–68; Müller-Hagedorn et al. 2012, S. 826). So können beispielsweise Zeitreihen und Querschnittsdaten fortgeschrieben oder Absatzzahlen, Expertenschätzungen (z. B. Delphi-Methode (Dalkey und Helmer 1963, S. 460–466)), (Haushalts-)Paneldaten (Parfitt und Collins 1968, S. 142–145; Massy 1969, S. 406–409), Lebenszyklus- und S-Kurven-Konzepte (Dalkey und Helmer 1963, S. 460–466) sowie Scannerdaten und deren Anreicherung mit weiteren Paneldaten (Schröder und Rödl 2006, S. 583–586) zur Schätzung der Nachfrage genutzt werden. In der Handelsliteratur findet sich auch ein Ansatz, der explizit die Nachfrage für eine ganze Kategorie prognostiziert (Holmström 1998, S. 246–248; Småros und Hellström 2004, S. 145–149). Dabei ist zu beachten, dass das Management der Handelsunternehmung die Entscheidung darüber, welche Kategorien angeboten werden sollen, nicht nur auf Basis der prognostizierten Nachfrage, sondern auch aufgrund strategischer Positionierungsziele und ergänzend erhobenen Marktforschungsdaten trifft (Berekoven 1995, S. 397–399; Chen und Boylan 2007, S. 1660–1661).

Bei der *Prognose der Nachfrage für ein Produkt* werden ähnliche Konzepte wie für eine Kategorie verwendet. In der Literatur finden sich Prognoseverfahren, die Verkaufszahlen fortschreiben (Fildes et al. 2008, S. 1162–1165; Thomopoulos 2015, S. 11–21), sowie solche, die auf Expertenschätzungen beruhen bzw. diese miteinbeziehen (Webby und O'Connor 1996, S. 99–106; Lawrence et al. 2006, S. 500–501). Die prognostizierten Nachfragen nach einzelnen Produkten dienen dabei einerseits der Auswahl des anzubietenden Sortiments und andererseits der anzubietenden Einheiten des Produktes im Regal, um alle Nachfrager bis zur nächsten Regalauffüllung zu bedienen bzw. ein angemessenes Serviceniveau zu erreichen (Tratar 2010, S. 177–178; Strijbosch et al. 2011, S. 471–473; Thomopoulos 2015, S. 149–162). Neben dieser üblichen Verwendung der Prognoseverfahren als Datenlieferant für weitere Aufgaben existieren einzelne Ansätze, die auf Basis der Prognose eine Entscheidungsgrundlage für die Auslistung einzelner Produkte liefern können, d. h. Prognose- und Sortimentsplanungsaufgaben verknüpfen (Teunter et al. 2011, S. 608–609).

Während temporäre oder saisonale Schwankungen bei der Prognose der Nachfrage für die Sortimentsplanung aufgrund des längerfristigen Entscheidungszeitraums geglättet werden sollten, können temporäre Schwankungen im Regalmanagement berücksichtigt werden (Chen und Boylan 2007, S. 1661–1663; Thomopoulos 2015, S. 59–69). Das Angebot an Produkteinheiten lässt sich saisonal vergrößern oder verringern, während das Sortiment nicht jeweils neu zusammengestellt wird, sondern lediglich um saisonale Produkte ergänzt werden sollte. Wird eine tägliche Regalauffüllung unterstellt, dann ließen sich auch wochenweise oder tageweise Nachfrageschwankungen in das Regalmanagement integrieren. Es müsste für jede Woche oder jeden Tag ein

(sich wiederholendes) Planungsproblem gelöst werden. Dies geht mit einem erhöhten Planungsaufwand (z. B. für die Durchführung der Planung, Erstellung der Planogramme) sowie einer erhöhten Belastung der Mitarbeiter der Handelsunternehmung (z. B. durch eine erhöhte Aufgabenkomplexität, zusätzlichen Zeitbedarf durch häufigere Regalanpassungen) einher, so dass der Nutzen dieser Anpassungen gesondert zu bewerten ist.

Ferner bedürfen diejenigen Fälle besonderer Aufmerksamkeit, in denen nicht in jeder Betrachtungsperiode ein Verkauf stattfindet (sporadische Verkäufe bzw. Intermittent Demand). Einfache Methoden, die Verkaufszahlen fortschreiben, überschätzen die Nachfrage in diesen Fällen (Croston 1972, S. 291–292; Willemain et al. 1994, S. 535–537). Dies führt zu erhöhten Regalbeständen und damit verbundenen Kapitalbindungskosten. Bei gegebener Regalkapazität führt dies zusätzlich zu einem, im Vergleich zum Optimum, verringerten Produktangebot, geringerer Auswahl und einer damit einhergehenden geringeren Nachfragerloyalität. Folglich müssen die Prognoseverfahren für Produkte mit geringer Umschlagshäufigkeit und sporadischen Verkäufen angepasst werden (Syntetos und Boylan 2005, S. 304).

Eine Besonderheit der Prognose im Handelskontext ist, dass die Handelsunternehmung die Nachfrage durch die angebotenen Produkte selbst beeinflussen kann (van Ryzin und Mahajan 1999, S. 1499). Die Verkaufszahlen eines Produktes sind abhängig von dem angebotenen Sortiment, der Verfügbarkeit (d. h. den Lagerbeständen) sowie der Produktplatzierung im Regal und der erhaltenen Verkaufsunterstützung (Borin et al. 1994, S. 363–367; Simonson 1999, S. 348–357). Die Abb. 5 gibt diesen Zusammenhang wieder.

Findet ein Nachfrager sein präferiertes Produkt nicht im Sortiment der Handelsunternehmung, dann hat er u. a. die Möglichkeit, stattdessen ein anderes, verfügbares Produkt zu kaufen. Diese Substitution einer ersten Präferenz durch eine zweite Präferenz lässt sich unter der Annahme eines gegebenen Sortiments modellieren und prognostizieren,

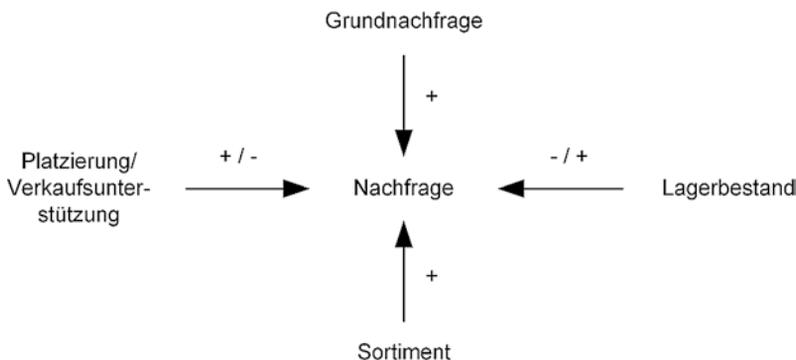


Abb. 5 Einflussfaktoren auf die Nachfrage (in Anlehnung an Borin et al. 1994, S. 364)

wobei sie die Nachfrage positiv beeinflusst. Durch die Sortimentsplanung kann die Handelsunternehmung folglich Einfluss auf die Produktnachfrage nehmen.

In Abb. 5 wird ebenfalls unterstellt, dass die verfügbare Ausstellfläche für ein Produkt mit einer erhöhten Aufmerksamkeit für dieses Produkt positiv korreliert und dies wiederum mit einer erhöhten Nachfrage einhergeht. Werden zwei oder mehr Produkteinheiten nebeneinander ausgestellt, d. h., dass das Produkt über mehr als ein Facing verfügt, dann steigt dessen Nachfrage. Ein Facing stellt die Front eines Produktes dar, wie es in einem Regal sichtbar ist. Die Facinganzahl beschreibt somit die Zahl der gleichen Produkte, die nebeneinander angeordnet werden. Das Verhältnis zusätzlicher Nachfrage zu zusätzlicher Ausstellfläche wird als Elastizität bezeichnet. Über die Elastizität ist es der Handelsunternehmung möglich, die Nachfrage zu beeinflussen. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, die Nachfrage z. B. durch Werbemaßnahmen, die Preisgestaltung oder die räumliche Platzierung in den Verkaufsräumen (etwa die Platzierung im Schaufenster, im Eingangsbereich, am Regalkopf oder auf Augenhöhe) zu beeinflussen (Borin et al. 1994, S. 365). Diese Faktoren werden, wie die Elastizität, unter die verkaufsunterstützenden Effekte subsumiert.

Der Gewinn, den die Handelsunternehmung erzielen kann, wird dabei direkt durch die Nachfrage multipliziert mit dem erzielbaren Preis minus der anfallenden Kosten bestimmt. Folglich müssen die Einflussfaktoren auf die Nachfrage in den Planungsproblemen der Sortimentsgestaltung berücksichtigt werden, mit der Konsequenz, dass die Planungsprobleme komplexer werden. Die Tab. 1 gibt einen Überblick über die Faktoren, die den Gewinn beeinflussen und wie diese in die zu thematisierenden Problemstellungen integriert werden.

Tab. 1 Berücksichtigung der Einflussfaktoren bei den Planungsproblemen

Gewinn ist abhängig vom/von der	Common Assortment	Sortiment der Filiale	Facinganzahl
Sortimentsplanung			
Regionalisierte Sortimentsplanung	X		
Regionalisierte Sortimentsplanung mit Substitution	X	X	
(Regionalisierte) Shelf-Space-Planung			
Regionalisierte Sortiments- und Shelf-Space-Planung	X		
Regionalisierte Sortiments- und Shelf-Space-Planung mit Elastizität	X		X
Regionalisierte Sortiments- und Shelf-Space-Planung mit Substitution	X	X	
Regionalisierte Sortiments- und Shelf-Space-Planung mit Elastizität und Substitution	X	X	X

3.2 Handelsspezifische Planungsprobleme

Den Ausgangspunkt der weiteren Überlegungen zur Sortimentsgestaltung bilden die in Abb. 4 dargestellten Problemfelder.

3.2.1 Category-Sales-Planung

In einem ersten Problemkomplex erfolgt die Kategoriedefinition auf Basis nachfragerbezogener Kriterien. Bei der *Category-Sales-Planung* liegt ein Planungsproblem auf der Produktgruppenebene vor, d. h., es handelt sich um Entscheidungen über die Sortimentsbreite (Hübner 2011, S. 30–31). Die Category-Sales-Planung übernimmt in Teilen auch die Aufgabe der Kategoriedefinition (Möhlenbruch 1994, S. 97–103; Flamand et al. 2018, S. 136–138). Für diese Kategorien wird eine so genannte „Kategorierolle“ definiert, die der Erwartung entspricht, die an die Kategorie zur Erreichung der Unternehmungsziele gestellt wird. Diese Kategorierolle orientiert sich an den Bedürfnissen der Nachfrager, wobei eine Kategorie die folgenden Ausprägungen aufweisen kann (Holweg 2009, S. 56–57; Müller-Hagedorn et al. 2012, S. 528–529):

- Profilierungskategorie,
- Pflichtkategorie,
- Saison- und Impulskategorie und
- Ergänzungskategorie.

Andere Unterscheidungskriterien sind möglich, wie beispielsweise eine Unterscheidung nach der Stellung im Sortimentszyklus (z. B. Test-, Trend- oder Auslaufprodukte), nach der Nachfragerstruktur (z. B. Standard- oder Spezialprodukte für spezifische, kleine Nachfragergruppen) oder nach der Dauerhaftigkeit im Sortiment (z. B. Standard-, Saison- oder Aktionsprodukte) (Knoblich 1969, S. 100–107).

Über die Zuweisung der Kategorierollen zu Produktgruppen kann die strategische Ausrichtung der Handelsunternehmung beeinflusst werden. Ihr kommt eine hohe Relevanz bei der Erreichung der Positionierungsziele der Handelsunternehmung zu, d. h., sie muss mit den weiteren Unternehmungszielen abgestimmt werden (Holweg 2009, S. 57).

Auf der Grundlage der zugewiesenen Kategorierollen und einer Prognose der aggregierten Nachfrage erfolgt dann die Auswahl der angebotenen Kategorien. Folglich wird über diese Auswahl in einer filialisierten Handelsunternehmung zentral für alle Filialen entschieden. Eine Regionalisierung wird üblicherweise über die Kategoriegröße, d. h. der zur Verfügung stehenden Ausstellfläche in jeder Filiale, erreicht. Die Festlegung der Kategoriegrößen der Filialen ist eine durch das Management zu treffende Entscheidung. In der Praxis werden häufig vereinfachende Ansätze und „Daumenregeln“, wie etwa die Zuweisung der Ausstellfläche einer Kategorie proportional zu deren Umsatz, verwendet (Bultez und Naert 1988, S. 216–217; Cadeaux 1999, S. 370; Hübner 2011, S. 2) Dagegen beschäftigen sich nur wenige

Planungsmodelle mit der Bestimmung der Kategoriegröße (z. B. Corstjens und Doyle 1981, S. 826).

Alternativ ließe sich in jeder Filiale das Sortimentsplanungsproblem für alle Produkte aller Kategorien lösen: Die Kapazität ist durch die in der Filiale zur Verfügung stehende Verkaufsfläche begrenzt, zum Sortiment werden dann diejenigen Produkte hinzugefügt, die den größten Gewinn generieren. Hierdurch ergeben sich die Kategoriegrößen durch die Anzahl der ausgewählten Produkte jeder Kategorie. Dieses Vorgehen ermöglicht die Gewinnmaximierung über alle Kategorien hinweg, d. h. des Gesamtgewinns; ein Fall, der bei der Sortimentsplanung für jeweils eine Kategorie nicht gegeben sein muss. Allerdings besitzt die Unternehmung keine Möglichkeit, strategische Zielvorgaben einzubringen und Anpassungen vorzunehmen, da keine Minimal- oder Maximalvorgaben für die Kategorien existieren.

Im Folgenden wird, wie auch in der Literatur, die Kategoriegröße im Rahmen der übrigen Planungsprobleme als fix durch das Management vorgegeben unterstellt. Damit werden die weiteren Planungsschritte für jede Kategorie einzeln durchgeführt.

3.2.2 Sortimentsplanung

Nachdem die Kategorien festliegen, sind die anzubietenden Produkte in den Kategorien zu bestimmen, d. h., es geht um die Festlegung der Sortimentstiefe bzw. die *Sortimentsplanung*. Dafür wird die Nachfrage auf Produktebene prognostiziert und das Sortiment gebildet, das z. B. den Gewinn oder den Deckungsbeitrag maximiert. Diese Zielfunktion, bestehend aus der prognostizierten Nachfrage multipliziert mit dem erzielbaren Preis abzüglich der Kosten (= Gewinn), wird somit maximiert.

In einer regionalisierten Planung für eine Handelsunternehmung mit mehreren Filialen muss die Zielfunktion berücksichtigen, dass sich unterschiedliche Gewinne erzielen lassen, wenn ein Produkt im Common Assortment oder in den lokalen Sortimenten angeboten wird. Dabei gilt, dass der Gewinn durch eine Platzierung im Common Assortment größer ist als die Summe aller lokalen Gewinne des Produktes. Dieser zusätzliche Gewinn bzw. „Bonus“ bildet die Vorteile standardisierter Sortimente ab, insbesondere Skaleneffekte und einen Wiedererkennungswert. Die formale Darstellung dieser Zielfunktion findet sich im Anhang.

Bei der Sortimentsauswahl muss dann berücksichtigt werden, dass ein Produkt nicht im Common Assortment und im lokalen Sortiment gleichzeitig angeboten werden kann, und dass die Ausstellfläche in jeder Filiale ausreicht, um alle Produkte des Kernsortiments sowie die Produkte des lokalen Sortiments der jeweiligen Filiale aufzunehmen.

Zu berücksichtigen sind dabei Substitutionsentscheidungen, die ein Nachfrager dann fällt, wenn sein präferiertes Produkt nicht im Sortiment der Handelsunternehmung enthalten ist und er deshalb ein Substitut als zweite Präferenz erwirbt.

Ein Nachfrager kann sich somit dafür entscheiden, sein präferiertes Produkt durch ein anderes zu substituieren, wenn er ersteres zum Kaufzeitpunkt nicht vorfindet. Diese Situation kann eintreten, wenn das Produkt kurzzeitig nicht verfügbar ist (Stockout-Based-Substitution) oder wenn nicht alle Produkte im Sortiment der Handelsunternehmung

angeboten werden (Assortment-Based-Substitution) (Kök und Fisher 2007, S. 1004; Shin et al. 2015, S. 692–695).

Die Sortimentsplanung unter Berücksichtigung der Assortment-Based-Substitution wird auch statische Planung genannt, während eine zusätzliche Berücksichtigung der Stockout-Based-Substitution dynamische Sortimentsplanung genannt wird (Yücel et al. 2009, S. 760). Als wesentliche Einflussgrößen auf das Substitutionsverhalten sind dabei

- nachfragerbezogene,
- filialbezogene und
- situative

Faktoren zu nennen. *Nachfragerbezogene Faktoren* beschreiben etwa die Markentreue, die Filialtreue, die Preissensibilität, die Mobilität, die verfügbare Zeit, die Marktübersicht und die Präferenzen für bestimmte produktbezogene Eigenschaften, enthalten aber auch demografische Faktoren. Zu den *filialbezogenen Faktoren* lassen sich Sonderangebote für einzelne Produkte, das Preisniveau der Filiale und die Entfernung zu anderen Filialen/Unternehmungen subsumieren. Zu den *situativen Faktoren* zählen u. a. die Dringlichkeit des Kaufs, die Unzufriedenheit darüber, dass das gewünschte Produkt nicht aufzufinden ist, der Grad der Überraschung durch einen Stockout, die Verfügbarkeit akzeptabler Alternativen und die Absicht, die Filiale zukünftig noch einmal aufzusuchen (Emmelhainz et al. 1991, S. 141–144; Campo et al. 2000, S. 223–228; Zinn und Liu 2001, S. 54–55).

Bei der Sortimentsplanung erfolgt ausschließlich eine Festlegung, ob ein Produkt angeboten wird oder nicht, aber keine Bestimmung der angebotenen Menge. Aus diesem Grund kann nur die Assortment-Based-Substitution integriert werden, die Stockout-Based-Substitution jedoch nicht.

Zur Berücksichtigung der erstgenannten in der regionalisierten Sortimentsplanung muss die Nachfrage in der Zielfunktion modifiziert werden: Sie besteht aus der originären Nachfrage nach dem Produkt als erste Wahl sowie den Substitutionsnachfragen, wenn Nachfrager nicht angebotene Produkte präferierten, nun aber als Substitut das Produkt kaufen. Mit dieser modifizierten Nachfrage erfolgt dann eine Neuberechnung des lokalen Gewinns und Kernsortimentsgewinns für jede Sortimentskombination. Wie zuvor geht es um die Auswahl der gewinnmaximierenden Produkte, wobei einige Produkte im Common Assortment angeboten werden und einige im lokalen Sortiment einzelner Filialen. Auch die formale Darstellung dieser Zielfunktion wird im Anhang vorgenommen.

3.2.3 Shelf-Space-Planung

Eng mit der Sortimentsplanung verbunden ist die *Shelf-Space-Planung*, deren Aufgabe es ist, für ein *gegebenes Sortiment* die Anzahl der ausgestellten Produkteinheiten zu bestimmen, so dass diese der prognostizierten Nachfrage bis zur nächsten Regalauffüllung entspricht. Dabei werden Veränderungen der Nachfrage berücksichtigt, die sich

durch die Platzierung des Produktes im Regal ergeben (Elastizitäten), z. B. wenn das Produkt durch eine Verdopplung der Ausstellfläche eine größere Aufmerksamkeit erhält.

Im Allgemeinen gilt, wie zuvor, dass die Kapazität, d. h. die einer Kategorie zugewiesene Ausstellfläche, bereits fixiert wurde. Zielgrößen der Shelf-Space-Planung können dann sein:

- Die Maximierung der Absatzzahlen bzw. des Gewinnes unter Berücksichtigung der Elastizitäten, d. h. die Manipulation der Nachfrage (Corstjens und Doyle 1981, S. 825–826). Für jedes Produkt werden so viele Facings ausgestellt, dass bei gegebener Kapazität der Gewinn maximiert wird.
- Die Optimierung des Regalbestandes, d. h. die Abstimmung der angebotenen Einheiten eines Produktes mit der erwarteten Umschlagshäufigkeit. Dabei sollen Stockout-Situationen vermieden sowie die Regalauffüllkosten bzw. Kapitalbindungskosten bei einem gegebenen Servicegrad minimiert werden (Urban 1998, S. 23–24; Obersojer 2009, S. 91–92; Hübner und Schaal 2017a, S. 143).
- Die Planung des optischen Erscheinungsbildes sowie die Anordnung der Produkte. Je nach Ausrichtung der Handelsunternehmung soll z. B. das Angebot für die Nachfrager leicht zu überblicken sein oder die Aufmerksamkeit der Nachfrager durch optische Reize auf bestimmte Produkte gelenkt werden, beispielsweise durch Platzierung der Produkte mit hohen Handelsspannen auf Augenhöhe (Seifert 2001, S. 215–216; Holweg 2009, S. 70; Obersojer 2009, S. 91).

Die beiden ersten Zielgrößen sind eng miteinander verbunden. Es werden jeweils Entscheidungen über die Anzahl der Facings getroffen, wobei das Sortiment sowie die maximal zur Verfügung stehende Kapazität vorgegeben sind. Während die erste Zielgröße die Gewinnmaximierung in den Mittelpunkt stellt, verfolgt die zweite die Minimierung der Stockout-Situationen sowie der Überbevorratung. Die zweite Zielgröße ist somit insbesondere bei verderblichen Produkten von Bedeutung, die in ausreichendem Maße zur Befriedigung der Nachfrage zur Verfügung stehen müssen, zum Ende der Periode aber keine Bestände bzw. nur noch geringe Sicherheitsbestände aufweisen sollen.

Durch Betrachtung der dritten Zielgröße der Shelf-Space-Planung, d. h. durch die Veränderung des Erscheinungsbildes und die Anordnung der Produkte im Regal, ist je nach Kategorie eine signifikante Steigerung der Absatzzahlen möglich. Der Absatz kann durch eine veränderte Regalposition beispielsweise um bis zu 59 % steigen. Dabei hat eine horizontale Verschiebung des Produktes wenig Einfluss, während eine vertikale Verschiebung auf Augenhöhe substanzielle Absatzsteigerungen auszulösen vermag (Drèze et al. 1994, S. 317–318). Die Berücksichtigung der vertikalen Effekte erfolgt in verschiedenen Shelf-Space-Planungsmodellen (Yang und Chen 1999, S. 311; Hwang et al. 2005, S. 187–188; Geismar et al. 2015, S. 1152–1153; Hübner und Schaal 2017a, S. 144–145). Eine Berücksichtigung dieser Zielgröße erscheint folglich notwendig. Die Aufgabe der Zuweisung der Regalposition, d. h. der Erstellung der Planogramme, stellt ein eigenständiges Planungsproblem dar und wird in der Literatur gesondert betrachtet

(Hwang et al. 2009, S. 811–814; Hansen et al. 2010, S. 102–103). Als nachgelagertes Problem wird sie in diesem Beitrag nicht berücksichtigt.

Eine regionalisierte Modellierung des Shelf-Space-Planungsproblems ist nicht erforderlich, da unterstellt wird, dass das Sortiment im Rahmen der Shelf-Space-Planung für jede Filiale gegeben ist. Folglich kann die Facingzuordnung für die jeweiligen Filialen unabhängig vorgenommen werden, da keine Interdependenzen zwischen den Shelf-Space-Planungsproblemen der einzelnen Filialen bestehen. Somit stellt die für jede Filiale durchgeführte Shelf-Space-Zuordnung bereits eine regionalisierte Betrachtung dar.

Da jedoch Interdependenzen zwischen der Shelf-Space-Planung und der Sortimentsplanung existieren, ist eine *kombinierte Betrachtung* erforderlich. Es ist möglich, die beiden ersten Ziele *Berücksichtigung der Elastizitäten* und *Optimierung des Regalbestandes* gemeinsam zu betrachten. Ziel ist die Gewinnmaximierung, wobei durch die Berücksichtigung der Elastizität die Nachfrage modifiziert werden muss: Die originäre Nachfrage nach einem Produkt wird um einen Faktor in Abhängigkeit der zugewiesenen Anzahl an Facings korrigiert, wobei dieser Faktor z. B. eine lineare oder polynomiale Form aufweisen kann. Folglich steigen die Nachfrage und damit auch der mögliche Gewinn in der Zielfunktion mit zunehmender Facinganzahl. Auch diese Zielfunktion wird im Anhang formal dargestellt.

Dabei gilt weiterhin die Nebenbedingung, dass das in den Regalen verfügbare Produktangebot ausreicht, um die Nachfrage bis zum Ende der Periode zu bedienen. Soll diese Bedingung gelockert werden, d. h. eine Assortment- und Stockout-Based-Substitution integriert werden, dann ist die Zielfunktion weiter anzupassen: Die Nachfrage setzt sich zusammen aus der, gegebenenfalls durch die Elastizität modifizierten, originären Nachfrage und der Substitutionsnachfrage, wobei eine Substitution stattfindet, wenn die erste Präferenz nicht angeboten wird oder ausverkauft ist. Dabei können nicht mehr Produkte abgesetzt als auch angeboten werden. Im Anhang ist diese Zielfunktion entsprechend formuliert.

3.2.4 Planung der Regalauffüllung

Bereits bei der Shelf-Space-Planung wurde eine Harmonisierung der Anzahl der Produkteinheiten und der erwarteten Umschlagshäufigkeit angestrebt, wobei diese für eine operative Planung nicht ausreichend ist. Insbesondere werden Nachfrageschwankungen, z. B. an unterschiedlichen Wochentagen oder Uhrzeiten, nicht ausreichend berücksichtigt, so dass Stockout-Situationen auftreten können.

Die operative *Planung der Regalauffüllung* erfolgt folglich unter Berücksichtigung der Entscheidungen der Sortiments- und Shelf-Space-Planung und verfeinert diese Planung. Ziel ist die Vermeidung von Stockouts, d. h. die Sicherstellung einer Verfügbarkeit der Produkte im Regal zu jedem Zeitpunkt. Festgelegt wird, zu welchem Zeitpunkt die geplante Ergänzung und Auffüllung der ausgestellten Produkte erfolgen soll, wobei beispielsweise der zur Verfügung stehende Platz, die Verderblichkeit und das zur Verfügung stehende Personal zu berücksichtigen sind. Bei der Betrachtung verderblicher Produkte und einer stochastischen Nachfrage können Stockouts einzelner Produkte in Kauf

genommen und sogar forciert werden, d. h., es findet eine künstliche Verknappung statt, wenn dadurch andere (Substitutions-)Produkte abgesetzt werden können, die andernfalls zu einem Restwert abgeschrieben werden müssten (Honhon et al. 2010, S. 1369–1371). Der Zeitpunkt der Regalauffüllung kann während oder außerhalb der Öffnungszeiten liegen (Hübner 2011, S. 31–32).

In diesem Kontext ist es ebenfalls nötig, die Lagermengen (im Regal und im Filiallager) sowie die Bestellzeitpunkte zu planen, wobei z. B. Bestell- und Lagerhaltungskosten zu berücksichtigen sind (Eroglu et al. 2013, S. 916–918; Hübner und Schaal 2017b, S. 137).

Eine Regionalisierung ist dabei nicht notwendig, da die Planungsprobleme in den einzelnen Filialen unabhängig voneinander sind und getrennt geplant werden können.

3.2.5 Interdependenzen

Zwischen den Planungsaufgaben existieren Beziehungen und Abhängigkeiten. Werden umfangreiche Sortimente, d. h. eine Vielzahl an Produkten, angeboten, dann steht bei einer durch die Kapazität der Verkaufsräume begrenzten Ausstellfläche weniger Regalfläche pro Produkt zur Verfügung. Durch die geringere Regalfläche pro Produkt können weniger Einheiten eines Produktes ausgestellt werden, was wiederum die Regalauffüllung beeinflusst. Auch kann eine geringe Anzahl an verfügbaren Produkteinheiten in den Regalen zu häufigeren Stockout-Situationen mit entgangenen Gewinnen und unzufriedenen Nachfragern führen. Zugleich ist das Sortiment schwierig zu überblicken, weil die Sichtbarkeit der einzelnen Produkte abnimmt (Campo und Gijsbrechts 2005, S. 384; Hübner 2011, S. 44; Hübner und Schaal 2017a, S. 140). Die Zufriedenheit derjenigen Nachfrager, die ein bestimmtes Produkt bevorzugen, das zwar vorhanden, aber nur schwierig auffindbar ist, kann aus diesem Grund abnehmen, während diejenigen Nachfrager, die kein bestimmtes Produkt bevorzugen, durch das Angebot überfordert sein können (Iyengar und Lepper 2000, S. 1003; Broniarczyk und Hoyer 2006, S. 231–233). Demgegenüber führen kleine Sortimente dazu, dass das präferierte Produkt einiger Nachfrager nicht angeboten wird und sie daher keinen Kauf tätigen (Walter und Grabner 1975, S. 59; Boyd und Bahn 2009, S. 291–292). Eine als gering empfundene Auswahl kann zudem die Zufriedenheit der Nachfrager negativ beeinflussen und die Nachfragerloyalität zu der Handelsunternehmung schwächen (Oppewal und Koelemeijer 2005, S. 52; Broniarczyk und Hoyer 2006, S. 226–228). Die Sortimentsplanung hat folglich Auswirkungen auf die Shelf-Space-Planung, die Regalauffüllplanung sowie auf die Prognose der Nachfrage.

Zu beachten ist, dass die Einteilung in taktische und operative Aufgaben nicht starr vorgegeben ist. Durch individuelle Gegebenheiten und Vorgaben der Handelsunternehmung können Aufgaben auf einer anderen Ebene geplant werden. Bei der Shelf-Space-Planung kann es sich z. B. auch um eine operative Tätigkeit handeln, wenn Gestaltungsvorgaben existieren, die eine kurzfristige Anpassung (etwa jede Woche oder zu jedem Feier-/Gedenktag bei einer auf Saisonartikel spezialisierten Handelsunternehmung) der Ausstellfläche vorsieht (Hübner 2011, S. 39–40).

4 Zusammenfassung

Den Ausgangspunkt dieses Beitrags bildet eine funktionsorientierte Betrachtung des Handels, in der die Sortimentsgestaltung als die konstitutive Funktion der Handelsunternehmungen herausgearbeitet wird. Ausgehend von der Sortimentsgestaltung einer einzelnen Handelsunternehmung werden dann in einem zweiten Schritt die Problembereiche Filialisierung und Regionalisierung in die Überlegungen aufgenommen, wodurch sich ein mehrstufiges Sortimentsplanungsproblem ergibt, das sich in seiner Komplexität deutlich von der Ausgangssituation unterscheidet. Im dritten Abschnitt wurden dann die Planungsprobleme, die sich im Rahmen der Sortimentsgestaltung ergeben, zunächst in einen konzeptionellen Rahmen gefasst, um dann die einzelnen Planungsprobleme differenziert zu hinterfragen. Neben dem generellen Prognoseproblem, das in allen Teilproblemen eine Relevanz erlangt, wurden die

- Category-Sales-Planung,
- Sortimentsplanung,
- Shelf-Space-Planung und
- Planung der Regalauffüllung

im Einzelnen thematisiert und im Anschluss daran auf ausgewählte Interdependenzen zwischen den Planungsproblemen eingegangen: So hat der Umfang eines Sortiments bei gegebener Regalkapazität Auswirkungen auf die pro Produkt verfügbare Regalfläche, wodurch gleichzeitig die Regalauffüllung beeinflusst wird. Mit einem umfangreichen Sortiment geht die Gefahr einher, dass Stockout-Situationen auftreten, die mit geringeren Gewinnen für die Handelsunternehmung und mit negativen Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Nachfrager verbunden ist. Wird hingegen ein gering differenziertes Sortiment angeboten, besteht die Gefahr, dass der Nachfrager sein präferiertes Produkt nicht vorfindet und von einem Kauf absieht. Auch dies hat Einfluss auf die Zufriedenheit des Nachfragers. Diese Zusammenhänge unterstreichen die Auswirkungen der Sortimentsplanung auf die anderen Planungsprobleme.

Anhang

Allgemeine Zielfunktion der regionalisierten Planung:

$$\sum_{n \in N} c_n \cdot w_n + \sum_{n \in N} \sum_{i \in I} l_{ni} \cdot v_{ni} \rightarrow \max \quad \text{mit } w_n \geq \sum_{i \in I} v_{ni} \quad \forall n \in N$$

Spezifikationen:

- Ausgangsmodell

$$v_{ni} = D_{ni} \cdot (p_{ni} - k_{ni})$$

- mit Assortment-Based-Substitution

$$v_{ni} = \left(D_{ni} + \sum_{m \in N} \alpha_{nmi} \cdot D_{mi}^{\min} \cdot (1 - c_m - l_{mi}) \right) \cdot (p_{ni} - k_{ni})$$

- mit Elastizität

$$v_{ni} = D_{ni}^{\min} \cdot f_{ni}^{\beta_{ni}} \cdot (p_{ni} - k_{ni})$$

- mit Shelf-Space-Planung mit Assortment- und Stockout-Based-Substitution

$$v_{ni} = \min \left\{ D_{ni} + \sum_{m \in N} \alpha_{nmi} \cdot \max \left\{ D_{mi}^{\min} - f_{mi} \cdot a_m, 0 \right\}, f_{ni} \cdot a_n \right\} \cdot p_{ni} - f_{ni} \cdot a_n \cdot k_{ni}$$

Legende:

Mengen:

N Menge der Produkte $n = \{1, \dots, |N|\}$

I Menge der Filialen $i = \{1, \dots, |I|\}$

Parameter:

w_n Geschätzter Gewinn des Produktes n , wenn es zum Common Assortment gehört

v_{ni} Geschätzter Gewinn des Produktes n in Filiale i , wenn es nicht zum Common Assortment gehört

D_{ni} Nachfrage nach Produkt n in Filiale i (Abb. 5)

D_{ni}^{\min} Grundnachfrage nach Produkt n in Filiale i (Abb. 5)

p_{ni} Erzielbarer Preis für Produkt n in Filiale i

k_{ni} Kosten für Produkt n in Filiale i

a_n Anzahl an Produkten n pro Facing-Einheit

α_{nmi} Substitutionsrate (Anteil der Nachfrager, die von Produkt m zu Produkt n wechseln)

β_{ni} Space Elasticity des Produktes n in Filiale i

Entscheidungsvariablen:

$$c_n \begin{cases} 1, \text{ wenn Produkt } n \text{ zum Common Assortment gehört} \\ 0, \text{ sonst} \end{cases}$$

$$l_{ni} \begin{cases} 1, \text{ wenn Produkt } n \text{ zum lokalen Sortiment der Filiale } i \text{ gehört} \\ 0, \text{ sonst} \end{cases}$$

f_{ni} Anzahl an Facings des Produktes n in Filiale i

Literatur

- Barth, K.; Hartmann, M.; Schröder, H. (2015): Betriebswirtschaftslehre des Handels, 7. Aufl., Wiesbaden.
- Berekoven, L. (1995): Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing, 2. Aufl., München.
- Borin, N.; Farris, P. W.; Freeland, J. R. (1994): A Model for Determining Retail Product Category Assortment and Shelf Space Allocation, in: *Decision Sciences*, Vol. 25, No. 3, pp. 359–384.
- Boulden, J. B. (1958): Fitting the Sales Forecast to Your Firm, in: *Business Horizons*, Vol. 1, No. 1, pp. 65–72.
- Boyd, D. E.; Bahn, K. D. (2009): When Do Large Product Assortments Benefit Consumers? An Information-Processing Perspective, in: *Journal of Retailing*, Vol. 85, No. 3, pp. 288–297.
- Broniarczyk, S. M.; Hoyer, W. D. (2006): Retail Assortment: More \neq Better, in: Krafft, M.; Mantrala, M. K. (Eds.): *Retailing in the 21st Century*, Berlin, pp. 225–238.
- Buddeberg, H. (1959): Betriebslehre des Binnenhandels, Wiesbaden.
- Bultez, A.; Naert, P. (1988): S.H.A.R.P.: Shelf Allocation for Retailers' Profit, in: *Marketing Science*, Vol. 7, No. 3, pp. 211–231.
- Cadeaux, J. M. (1999): Category Size and Assortment in US Macro Supermarkets, in: *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 9, No. 4, pp. 367–377.
- Campo, K.; Gijsbrechts, E. (2005): Retail Assortment, Shelf and Stockout Management: Issues, Interplay and Future Challenges, in: *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, Vol. 21, No. 4–5, pp. 383–392.
- Campo, K.; Gijsbrechts, E.; Nisol, P. (2000): Towards Understanding Consumer Response to Stock-outs, in: *Journal of Retailing*, Vol. 76, No. 2, pp. 219–242.
- Chen, H.; Boylan, J. E. (2007): Use of Individual and Group Seasonal Indices in Subaggregate Demand Forecasting, in: *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 58, No. 12, pp. 1660–1671.
- Corstjens, M.; Doyle, P. (1981): A Model for Optimizing Retail Space Allocations, in: *Management Science*, Vol. 27, No. 7, pp. 822–833.
- Croston, J. D. (1972): Forecasting and Stock Control for Intermittent Demands, in: *Operational Research Quarterly*, Vol. 23, No. 3, pp. 289–303.
- Dalkey, N.; Helmer, O. (1963): An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts, in: *Management Science*, Vol. 9, No. 3, pp. 458–467.
- Dreze, X.; Hoch, S. J.; Purk, M. E. (1994): Shelf Management and Space Elasticity, in: *Journal of Retailing*, Vol. 70, No. 4, pp. 301–326.
- Emmelhainz, M. A.; Stock, J. R.; Emmelhainz, L. W. (1991): Consumer Responses to Retail Stock-outs, in: *Journal of Retailing*, Vol. 67, No. 2, pp. 138–148.
- Eroglu, C.; Williams, B. D.; Waller, M. A. (2013): The Backroom Effect in Retail Operations, in: *Production and Operations Management*, Vol. 22, No. 4, pp. 915–923.
- Falter, H. (1992): Wettbewerbsvorteile von Filialbetrieben, Wiesbaden.
- Fildes, R.; Nikolopoulos, K.; Crone, S. F.; Syntetos, A. A. (2008): Forecasting and Operational Research: A Review, in: *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 59, No. 9, pp. 1150–1172.
- Fisher, M.; Vaidyanathan, R. (2014): A Demand Estimation Procedure for Retail Assortment Optimization with Results from Implementations, in: *Management Science*, Vol. 60, No. 10, pp. 2401–2415.
- Flamand, T.; Ghoniem, A.; Haouari, M.; Maddah, B. (2018): Integrated Assortment Planning and Store-wide Shelf Space Allocation: An Optimization-based Approach, in: *Omega*, Vol. 81, pp. 134–149.

- Geismar, H. N.; Dawande, M.; Murthi, B. P. S.; Sriskandarajah, C. (2015): Maximizing Revenue Through Two-Dimensional Shelf-Space Allocation, in: *Production and Operations Management*, Vol. 24, No. 7, pp. 1148–1163.
- Grewal, D.; Levy, M.; Mehrotra, A.; Sharma, A. (1999): Planning Merchandising Decisions to Account for Regional and Product Assortment Differences, in: *Journal of Retailing*, Vol. 75, No. 3, pp. 405–424.
- Gümbel, R. (1963): Die Sortimentspolitik in den Betrieben des Wareneinzelhandels, Köln.
- Hansen, J. M.; Raut, S.; Swami, S. (2010): Retail Shelf Allocation: A Comparative Analysis of Heuristic and Meta-Heuristic Approaches, in: *Journal of Retailing*, Vol. 86, No. 1, pp. 94–105.
- Hingley, M. K. (2005): Power to All Our Friends? Living with Imbalance in Supplier-Retailer Relationships, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, No. 8, pp. 848–858.
- Holmström, J. (1998): Handling Product Range Complexity: A Case Study on Re-engineering Demand Forecasting, in: *Business Process Management Journal*, Vol. 4, No. 3, pp. 241–258.
- Holweg, C. (2009): Consumer Value im Category Management-Modell nach ECR, Wiesbaden.
- Honhon, D.; Gaur, V.; Seshadri, S. (2010): Assortment Planning and Inventory Decisions under Stockout-based Substitution, in: *Operations Research*, Vol. 58, No. 5, pp. 1364–1379.
- Hübner, A. H. (2011): Retail Category Management, Heidelberg.
- Hübner, A. H.; Kuhn, H. (2012): Retail Category Management: State-of-the-Art Review of Quantitative Research and Software Applications in Assortment and Shelf Space Management, in: *Omega*, Vol. 40, No. 2, pp. 199–209.
- Hübner, A. H.; Schaal, K. (2017a): A Shelf-Space Optimization Model when Demand is Stochastic and Space-elastic, in: *Omega*, Vol. 68, pp. 139–154.
- Hübner, A. H.; Schaal, K. (2017b): Effect of Replenishment and Backroom on Retail Shelf-Space Planning, in: *Business Research*, Vol. 10, No. 1, pp. 123–156.
- Hwang, H.; Choi, B.; Lee, G. (2009): A Genetic Algorithm Approach to an Integrated Problem of Shelf Space Design and Item Allocation, in: *Computers & Industrial Engineering*, Vol. 56, No. 3, pp. 809–820.
- Hwang, H.; Choi, B.; Lee, M.-J. (2005): A Model for Shelf Space Allocation and Inventory Control Considering Location and Inventory Level Effects on Demand, in: *International Journal of Production Economics*, Vol. 97, No. 2, pp. 185–195.
- Ingene, C. A. (1984): Scale Economies in American Retailing: A Cross-Industry Comparison, in: *Journal of Macromarketing*, Vol. 4, No. 2, pp. 49–63.
- Iyengar, S. S.; Lepper, M. R. (2000): When Choice is Demotivating: Can one Desire too Much of a Good Thing?, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 79, No. 6, pp. 995–1006.
- Knoblich, H. (1969): Betriebswirtschaftliche Warentypologie, Köln.
- Kök, A. G.; Fisher, M. L. (2007): Demand Estimation and Assortment Optimization under Substitution: Methodology and Application, in: *Operations Research*, Vol. 55, No. 6, pp. 1001–1021.
- Lawrence, M.; Goodwin, P.; O'Connor, M.; Önkal, D. (2006): Judgmental Forecasting: A Review of Progress over the Last 25 Years, in: *International Journal of Forecasting*, Vol. 22, No. 3, pp. 493–518.
- Mantrala, M. K.; Levy, M.; Kahn, B. E.; Fox, E. J.; Gaidarev, P.; Dankworth, B.; Shah, D. (2009): Why Is Assortment Planning so Difficult for Retailers? A Framework and Research Agenda, in: *Journal of Retailing*, Vol. 85, No. 1, pp. 71–83.
- Massy, W. F. (1969): Forecasting the Demand for New Convenience Products, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 6, No. 4, pp. 405–412.
- Möhlenbruch, D. (1994): Sortimentspolitik im Einzelhandel, Wiesbaden.
- Möhlenbruch, D. (2012): Wachstum durch Filialisierung im Einzelhandel, in: Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D.; Schramm-Klein, H. (Hrsg.): *Handbuch Handel*, Wiesbaden, S. 127–149.

- Müller-Hagedorn, L.; Heidel, B. (1986): Die Sortimentstiefe als absatzpolitisches Instrument, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 38. Jg., H. 1, S. 39–63.
- Müller-Hagedorn, L.; Veltmann, L. (2012): Kooperationen im Handel (Verbundgruppen), in: Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D.; Schramm-Klein, H. (Hrsg.): *Handbuch Handel*, Wiesbaden, S. 103–126.
- Müller-Hagedorn, L.; Toporowski, W.; Zielke, S. (2012): *Der Handel*, 2. Aufl., Stuttgart.
- Oberparleiter, K. (1930): *Funktionen- und Risikenlehre des Warenhandels*, Berlin.
- Obersojer, T. (2009): *Efficient Consumer Response*, Wiesbaden.
- Oppewal, H.; Koelemeijer, K. (2005): More Choice is Better: Effects of Assortment Size and Composition on Assortment Evaluation, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 22, No. 1, pp. 45–60.
- Parfitt, J. H.; Collins, B. J. K. (1968): Use of Consumer Panels for Brand-Share Prediction, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 5, No. 2, pp. 131–145.
- Porter, S. S.; Claycomb, C. (1997): The Influence of Brand Recognition on Retail Store Image, in: *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 6, No. 6, pp. 373–387.
- Ryzin, G. van; Mahajan, S. (1999): On the Relationship Between Inventory Costs and Variety Benefits in Retail Assortments, in: *Management Science*, Vol. 45, No. 11, pp. 1496–1509.
- Schenk, H.-O. (1970): *Geschichte und Ordnungstheorie der Handelsfunktionen*, Berlin.
- Schröder, H.; Rödl, A. (2006): Category-Management: Kooperative Sortimentspolitik, in: Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D.; Schramm-Klein, H. (Hrsg.): *Handbuch Handel*, Wiesbaden, pp. 567–595.
- Seifert, D. (2001): *Efficient Consumer Response*, 2. Aufl., München.
- Shin, H.; Park, S.; Lee, E.; Benton, W. C. (2015): A Classification of the Literature on the Planning of Substitutable Products, in: *European Journal of Operational Research*, Vol. 246, No. 3, pp. 686–699.
- Simonson, I. (1999): The Effect of Product Assortment on Buyer Preferences, in: *Journal of Retailing*, Vol. 75, No. 3, pp. 347–370.
- Småros, J.; Hellström, M. (2004): Using the Assortment Forecasting Method to Enable Sales Force Involvement in Forecasting: A Case Study, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 34, No. 2, pp. 140–157.
- Stassen, R. E.; Waller, M. A. (2002): Logistics and Assortment Depth in the Retail Supply Chain: Evidence from Grocery Categories, in: *Journal of Business Logistics*, Vol. 23, No. 1, pp. 125–143.
- Strijbosch, L. W.; Syntetos, A. A.; Boylan, J. E.; Janssen, E. (2011): On the Interaction Between Forecasting and Stock Control: The Case of Non-Stationary Demand, in: *International Journal of Production Economics*, Vol. 133, No. 1, pp. 470–480.
- Syntetos, A. A.; Boylan, J. E. (2005): The Accuracy of Intermittent Demand Estimates, in: *International Journal of Forecasting*, Vol. 21, No. 2, pp. 303–314.
- Teunter, R. H.; Syntetos, A. A.; Babai, M. Z. (2011): Intermittent Demand: Linking Forecasting to Inventory Obsolescence, in: *European Journal of Operational Research*, Vol. 214, No. 3, pp. 606–615.
- Thomopoulos, N. T. (2015): *Demand Forecasting for Inventory Control*, Cham.
- Tietz, B. (1993): *Der Handelsbetrieb*, 2. Aufl., München.
- Tratar, L. F. (2010): Joint Optimisation of Demand Forecasting and Stock Control Parameters, in: *International Journal of Production Economics*, Vol. 127, No. 1, pp. 173–179.
- Urban, T. L. (1998): An Inventory-Theoretic Approach to Product Assortment and Shelf-Space Allocation, in: *Journal of Retailing*, Vol. 74, No. 1, pp. 15–35.
- Walter, C. K.; Grabner, J. R. (1975): Stockout Cost Models: Empirical Tests in a Retail Situation, in: *Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 3, pp. 56–60.

- Webby, R.; O'Connor, M. (1996): Judgemental and Statistical Time Series Forecasting: A Review of the Literature, in: *International Journal of Forecasting*, Vol. 12, No. 1, pp. 91–118.
- Willemain, T. R.; Smart, C. N.; Shockor, J. H.; DeSautels, P. A. (1994): Forecasting Intermittent Demand in Manufacturing: A Comparative Evaluation of Croston's Method, in: *International Journal of Forecasting*, Vol. 10, No. 4, pp. 529–538.
- Woratschek, H. (1992a): *Betriebsform, Markt und Strategie*, Wiesbaden.
- Woratschek, H. (1992b): Betriebsformtheorien des Handels, in: *Rer. pol.: Zeitschrift für die Mitglieder der Frankfurter Wirtschaftswissenschaftlichen Gesellschaft e. V.*, H. 2, S. 24–38.
- Yang, M. H.; Chen, W. C. (1999): A Study on Shelf Space Allocation and Management, in: *International Journal of Production Economics*, Vol. 60, pp. 309–317.
- Yücel, E.; Karaesmen, F.; Salman, F. S.; Türkay, M. (2009): Optimizing Product Assortment under Customer-driven Demand Substitution, in: *European Journal of Operational Research*, Vol. 199, No. 3, pp. 759–768.
- Zinn, W.; Liu, P. C. (2001): Consumer Response to Retail Stockouts, in: *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, No. 1, pp. 49–71.



Dienstleistungsprogramme in Zeiten der Digitalisierung

Thomas Spengler, Tobias Volkmer und Sebastian Herzog

Inhaltsverzeichnis

1	Problemaufriss	278
2	Grundlagen	278
2.1	Terminologische Grundlagen	278
2.2	Systematische und theoretische Grundlagen	283
3	Dienstleistungsprogrammplanung in einer digitalen Welt	292
3.1	Unikriterielle Programmentscheidungen	292
3.2	Multikriterielle Programmentscheidungen	296
4	Zusammenfassung und Ausblick	299
	Literatur	299

T. Spengler (✉) · T. Volkmer · S. Herzog
Lehrstuhl für Unternehmensführung und Organisation,
Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Magdeburg, Deutschland
E-Mail: thomas.spengler@ww.uni-magdeburg.de

T. Volkmer
E-Mail: tobias.volkmer@ovgu.de

S. Herzog
E-Mail: sebastian.herzog@ovgu.de

1 Problemaufriss

Die häufig auch als vierte industrielle Revolution bezeichnete Digitalisierungsepoche ist Ausfluss und Gegenstand unternehmerischer Ziele, Bedingungen und Handlungsalternativen, und zwar in sozio-kultureller, technologischer, politisch-rechtlicher und ökonomischer Hinsicht. Insbesondere die Produktions- und im Speziellen die Dienstleistungsprogrammplanung unterliegen passivem Einfluss durch die Digitalisierung und beeinflussen diese auch erheblich aktiv. Hand auf's Herz, seit wann – glauben Sie – beschäftigt man sich in der Bundesrepublik Deutschland mit Digitalisierungsfragen, seit 5, 10 oder 20 Jahren? Wir wissen es auch nicht, wissen aber, dass der damalige Bundeskanzler Willy Brandt in einer Regierungserklärung am 18.10.1969 bereits auf Digitalisierungserfordernisse und -effekte hingewiesen hat (Bundeskanzler Willy-Brandt-Stiftung d. ö. R. 2019, S. 19): „Die Bundesregierung beabsichtigt, verstärkt Haushaltsmittel für die Förderung der Informatik und der Entwicklung von Computersprachen einzusetzen. Diese Seite der Datenverarbeitung ist besonders umfangreich und erfordert mehr Mittel als die Entwicklung der eigentlichen Rechenmaschinen. Man übertreibt nicht, wenn man der Computertechnik eine katalytische Wirkung nicht allein für die gesamte wissenschaftlich-technische Entwicklung zuspricht, sondern weit darüber hinaus auch für die industrielle Produktion, die Verwaltung und andere Bereiche.“

In diesem Beitrag wollen wir zuerst die terminologischen Grundlagen von Dienstleistungen und Digitalisierung näher beleuchten, um daraufhin den Einfluss der Digitalisierung auf Dienstleistungen zu untersuchen. Hierbei nehmen wir neben einer produktions- auch eine haushaltstheoretische Perspektive ein. Zudem kombinieren wir die eigenschaftsbezogene Sichtweise von Gütern nach Maßgabe des Lancaster-Modells mit der produktionswirtschaftlichen Perspektive der Aktivitätsanalyse zur Ausgestaltung von Entscheidungsmodellen hinsichtlich einer optimalen Dienstleistungsprogrammplanung. Hierzu formulieren wir zunächst ein unikriterielles lineares Optimierungsmodell, um darauf aufbauend ein multikriterielles Entscheidungsmodell zu konzipieren.

2 Grundlagen

2.1 Terminologische Grundlagen

2.1.1 Dienstleistungen

Zunächst sei der Frage nachgegangen, was unter Dienstleistungen im Kontext dieses Beitrags zu verstehen ist, nämlich

„[...] selbstständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung (z. B. Versicherungsleistungen) und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten (z. B. Friseurleistungen) verbunden sind (Potenzialorientierung). Interne (z. B. Geschäftsräume, Personal, Ausstattung) und externe Faktoren (also solche, die nicht im Einflussbereich des Dienstleisters liegen)

werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (Prozessorientierung). Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen (z. B. Kunden) und deren Objekten (z. B. Auto des Kunden) nutzenstiftende Wirkungen (z. B. Inspektion beim Auto) zu erzielen (Ergebnisorientierung)“ (Meffert et al. 2015, S. 14).

Nach Hilke (1989, S. 10) sind für den Begriff der Dienstleistung die drei Ebenen der 1) Potenzial-, 2) Prozess- und 3) Ergebnisorientierung zu unterscheiden.

- Ad (1): Mit der Potenzial-Orientierung einer Dienstleistung ist gemeint, dass diese als *Fähigkeit* und *Bereitschaft* verstanden wird, eine dienstleistende Tätigkeit auszuführen.
- Ad (2): Bei der Prozess-Orientierung wird eine Dienstleistung als eine „dienstleistende *Tätigkeit*“ verstanden, dementsprechend im Sinne eines begonnenen, aber noch nicht vollendeten Prozesses.
- Ad (3): Im Kontext der Ergebnis-Orientierung wird eine Dienstleistung als das *Ergebnis* einer vollendeten Tätigkeit aufgefasst

Im Folgenden betrachten wir Dienstleistungen vor allem im Sinne von (2) und (3).

In der Produktionstheorie klassifiziert man Güter in Produkte und Produktionsfaktoren. Beide Klassen können wir grundsätzlich in Sachgüter und Dienste unterteilen. Der Typologie von Fandel (1996) folgend lassen sich Produkte im Allgemeinen und Dienstleistungen im Speziellen in End-, Zwischen- und Abfallprodukte differenzieren. Dienstleistungen im Sinne von Endprodukten können beispielsweise der Haarschnitt durch einen Friseur oder die Lieferung von Möbeln an den Kunden sein. Das Versetzen eines Krans auf einer Baustelle kann als Dienstleistung im Sinne eines Zwischenproduktes aufgefasst werden, da „Zwischenprodukte [...] Produkte [darstellen], die in einem Unternehmen mit mehrstufiger Fertigung als Produktionsfaktoren weiterverwendet werden“ (Fandel 1996, S. 32). Dienstleistungen im Sinne von Abfallprodukten können beispielsweise der Entsorgung materieller Gütern dienen. Produktionsfaktoren werden in dispositive, Elementar- und Zusatzfaktoren unterteilt (Fandel 1996, S. 33). Im Kontext von Produktionsfaktoren möchten wir uns auf solche Dienstleistungen fokussieren, die der Kategorie der Elementarfaktoren zugeordnet werden können.

Bei Dienstleistungen wird oftmals davon ausgegangen, dass diese einen immateriellen Charakter aufweisen. Dennoch ist es nahezu unmöglich, Dienstleistungen zu benennen, die vollständig ohne (die Beteiligung von) Sachgüter(n) auskommen (Bruhn 2016, S. 20). Auch Woratschek (1998, S. 13) stellt fest, dass Dienstleistungen nicht ohne integrierte Sachleistungen vorstellbar sind. Demzufolge sind zur Erstellung einer Dienstleistung neben immateriellen auch materielle Produktionsfaktoren erforderlich. Die Produktion einer Dienstleistung ergibt sich dann als „Kombination bzw. Umwandlung [dieser Produktionsfaktoren] zu neuen Gütern [Produkten]“ (Fandel 1996, S. 1). Das Dienstleistungsprogramm eines Unternehmens beinhaltet die von ihm produzierten und nach Art und Umfang sowie Ort und Zeit charakterisierten Dienstleistungen, die durchaus aus mehreren Teilleistungen bestehen können.

Wir wollen uns an dieser Stelle der leistungstypologischen Klassifizierung von Dienstleistungen im Sinne des Marketings zuwenden (Meffert et al. 2015, S. 15):

Eine ursprüngliche leistungstypologische Einordnung beinhaltet die Dimensionen des Immaterialitäts- sowie des Integrationsgrades. Aus diesen beiden Dimensionen kann bei dichotomer Erfassung eine 2×2 Matrix aufgespannt werden, die demnach zu vier verschiedenen Leistungstypen führt (Meffert et al. 2015, S. 15), wobei die Ausprägungen beider Dimensionen in der Realität vielfach als Kontinua vorliegen (Engelhardt et al. 1992, S. 35).

Woratschek (1998, S. 39) ergänzt diese Typologie um die Komponenten der Verhaltensunsicherheit, so dass man zu einem wie in Abb. 1 dargestellten Würfel gelangt. Zudem werden Absatzleistungen zum Kontrahierungszeitpunkt danach unterschieden, ob es sich um Austauschgüter oder um Leistungsversprechen handelt (Woratschek 1998, S. 25).

Aus einem Leistungsversprechen resultiert zum einen Unsicherheit über die Eigenschaften eines Produktes und zum anderen über das Verhalten und die Eigenschaften der anbietenden Partei (Woratschek 1998, S. 28). Die Verhaltensunsicherheit bezieht sich somit zum einen auf die Prozess- und zum anderen auf die Ergebnisebene einer Dienstleistung (Woratschek 1998, S. 30). Sie wird hier mit den Ausprägungen *hoch* und *niedrig* erfasst. Der Individualisierungsgrad einer Absatzleistung ist mit den potenziellen Ausprägungen *standardisiert* und *maßgeschneidert* versehen. Hierbei geht es

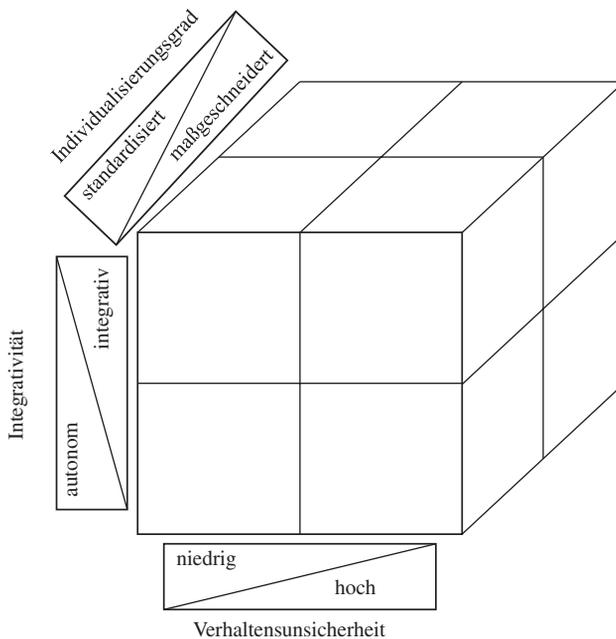


Abb. 1 Typologie von Absatzleistungen (Woratschek 1998, S. 39)

darum, inwieweit Kundenbedürfnisse differenziert berücksichtigt werden und inwieweit eine individuelle Abstimmung der Leistung erfolgt (Woratschek 1998, S. 33). Bei der Integrativität betrachtet man, ob externe Faktoren in den Leistungsprozess mit einbezogen werden. Sie wird hinsichtlich der Ausprägungen *autonom* und *integrativ* differenziert und bezieht sich ausschließlich auf die Prozessebene einer Dienstleistung (Woratschek 1998, S. 38).

Es ist festzuhalten, dass die Ausprägungen der einzelnen Dimensionen in der Typologie keine vollständige Unabhängigkeit aufweisen (Woratschek 1998, S. 38). Dienstleistungen können zum Teil hoch individuell und demnach maßgeschneidert auf die Kundenbedürfnisse zugeschnitten und andere Teile wiederum sehr standardisiert erbracht werden. Nach dem bisher Gesagten folgen wir Woratschek (1998, S. 33) und differenzieren Eigenschaften in Prozess- und Ergebniseigenschaften.

Die Betrachtung verschiedener Eigenschaften von Dienstleistungen ist für uns von besonderer Bedeutung, da wir uns aus produktionstheoretischer Perspektive mit der Dienstleistungsqualität beschäftigen müssen. In der einschlägigen Literatur werden verschiedene Qualitätskonzepte thematisiert. Für unsere Zwecke empfiehlt sich besonders das so genannte produktbezogene Konzept (vertiefend Garvin 1984, S. 25), in welchem „[...] die gütertheoretische Sichtweise Lancasters zum Ausdruck kommt“ (Gischer 1994, S. 32) und Qualitätsunterschiede als Reflektionen von Unterschieden hinsichtlich der Menge von Bestandteilen oder Eigenschaften eines Produktes aufgefasst werden. Hierauf kommen wir unten in Abschn. 2.2.1 zurück.

2.1.2 Digitalisierung

Nachdem wir uns recht allgemein in terminologischer und typologischer Hinsicht mit Dienstleistungen beschäftigt haben, wollen wir uns nun dem Kernthema des vorliegenden Beitrags zuwenden und uns mit Digitalisierung sowie deren Auswirkungen auf Dienstleistungen und somit auch auf entsprechende betriebliche Dienstleistungsprogramme auseinandersetzen. Methodische Vorschläge für die konkrete Planung dieser Programme thematisieren wir darauf aufbauend in Abschn. 3.

Trotz der weiten und stetig wachsenden Verbreitung des Schlagwortes Digitalisierung in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft bleibt die explizite Auseinandersetzung mit der Bedeutung dieses Begriffes oftmals auf der Strecke. Mit dem aus dem Lateinischen („digitus“ = Finger) bzw. Englischen („digit“ = Ziffer) abgeleiteten Wort digital (Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften 2019) bezeichnen wir letztendlich mit Hilfe von Computern in Binärcodes Erzeugtes und Verarbeitetes (Spengler et al. 2019, S. 247). Digitalisierung kann dementsprechend (in instrumenteller Hinsicht) bedeuten, Nicht-Digitales in eine computerbasierte binärcodierte Form zu transformieren (beispielsweise Fotografien) oder Neues digital zu produzieren (beispielsweise Software). Ebenso können wir unter diesem Begriff (in institutioneller Hinsicht) aber auch eine organisatorische Einheit (z. B. Digitalisierungsabteilung) oder (in epochaler Hinsicht) aktuelle gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Entwicklungen in diese Richtung zusammenfassen und Digitalisierung als Megatrend des 21. Jahrhunderts bezeichnen.

In Bezug auf betriebswirtschaftliche Entscheidungen kann Digitalisierung grundsätzlich als Rahmenbedingung (Handeln in einer digitalen Umwelt), als Ziel (Erhöhung des Digitalisierungsgrades), als konkrete Alternative (Einführung einer Software) oder bei Realisation einer oder mehrerer Alternativen als Wirkung (gesteigerter Digitalisierungsgrad) auftreten. Dies betrifft vor allem Entscheidungen bezüglich der Güterproduktion und des Güterabsatzes als oberste Sachziele eines Unternehmens. In diesem Beitrag betrachten wir digitale Dienstleistungen als Kategorie digitaler Güter, die wir basierend auf Clements und Schreibers (2013, S. 15) Definition als „immaterielle Mittel zur Bedürfnisbefriedigung, die [im Wesentlichen] aus Binärdaten bestehen und sich mit Hilfe von Informationssystemen entwickeln, vertreiben oder anwenden lassen“, für Entwicklung, Vertrieb und Anwendung jedoch stets auf analoge Komponenten angewiesen sind, definieren. Um digitale Güter von nicht-digitalen zu unterscheiden (vertiefend Luxem 2001, S. 15), lässt sich in Analogie zu Woratscheks Dienstleistungstypologie ein Würfel mit den (analog/digital) dargestellten Dimensionen Art der Produktion, der Distribution und der Anwendung konstruieren (Choi et al. 1997, S. 59–88; Clement und Schreiber 2013, S. 47; Urbach 2017). Demnach sind (rein) digitale Güter dadurch gekennzeichnet, dass sowohl Produktion als auch Distribution als auch Anwendung digital erfolgen. Mischformen ergeben sich durch teilweise digitale sowie teilweise analoge Ausprägungen der Dimensionen und analoge Güter ergeben sich durch ausschließlich analoge Ausprägungen. Wir wollen den Begriff der digitalen Dienstleistung an dieser Stelle jedoch weniger eng auslegen und im Folgenden davon ausgehen, dass Dienstleistungen als (teilweise) digital bezeichnet werden, sofern zumindest eine der darin enthaltenen Teilleistungen digital produziert, distribuiert oder angewendet wird. Aufgrund des gesetzten Fokus dieses Beitrags wollen wir uns im Detail mit (teilweise) digitaler Dienstleistungsproduktion auseinandersetzen und digitale Distribution sowie Anwendung hier nicht weiter vertiefen.

Die mit der Digitalisierung einhergehende Entwicklung digitaler Technologien, wie beispielsweise Clouds oder cyber-physischer Systeme (vertiefend Arntz et al. 2016, S. 2), eröffnet Unternehmen neuartige Produktionswege. Die Verfügbarkeit dieser Technologien ermöglicht zum einen die Digitalisierung bereits vorhandener Güter und zum anderen die Verwendung oder Produktion neuer digitaler Güter. Im Speziellen können diese digitalen Güter entweder als Faktoren in die betriebliche Dienstleistungsproduktion eingehen oder als digitale Dienstleistungen aus ihr hervorgehen. Folglich steht auf der einen Seite eine erweiterte Inputmenge zur betrieblichen Dienstleistungsproduktion zur Verfügung und auf der anderen Seite ergibt sich eine erweiterte Menge produzierbarer Dienstleistungen. Ein digitales Dienstleistungsprogramm beinhaltet alle tatsächlich produzierten (digitalen) Dienstleistungen und ist Teilmenge des betrieblichen Gesamtproduktionsprogramms. Dabei können digitale Dienstleistungen auf der einen Seite neuartige Dienstleistungen ohne nicht-digitales Pendant (beispielsweise Vertrieb von Smartphone-Apps) und auf der anderen Seite Versionen von bereits existierenden Dienstleistungen (beispielsweise Online-Kundenservice) sein (Spengler et al. 2019, S. 247–248).

2.2 Systematische und theoretische Grundlagen

2.2.1 Haushaltstheoretische Eigenschaftsbetrachtung

Das Grundmodell der neoklassischen Haushaltstheorie sieht vor, dass ein Konsument seinen Nutzen unter Berücksichtigung einer Budgetrestriktion maximiert, wobei dieser Nutzen unmittelbar von den erworbenen bzw. konsumierten Gütern gestiftet wird.

Wir bezeichnen mit $\bar{K} := \{k | k = 1, \dots, K\}$ die Menge der Güterarten und mit x_k die Anzahl der konsumierten Güter der Art $k \in \bar{K}$. Der K -dimensionale Vektor $\mathbf{x}_k = (x_1, \dots, x_K)$ fasst dann die Anzahlen aller konsumierten Güter zusammen. Mit $U_N(\mathbf{x}_k)$ als dem durch \mathbf{x}_k gestifteten Nutzen des Konsumenten N , mit B als zur Verfügung stehendem Budget des Konsumenten und p_k als Preis je konsumierter Einheit des Gutes k lässt sich das korrespondierende Optimierungsmodell wie folgt formulieren:

$$U_N(\mathbf{x}_k) \rightarrow \max! \tag{1}$$

u. d. N.

$$B = \sum_{k=1}^K p_k \cdot x_k \tag{2}$$

$$x_k \geq 0 \quad \forall k \in \bar{K} \tag{3}$$

Im Fall zweier Güterarten ($k = 1, 2$), können wir die Zusammenhänge, wie in Abb. 2 dargestellt, grafisch verdeutlichen. Dabei ergibt sich der optimale Konsum mit den Gütermengen x_1^* und x_2^* im Tangentialpunkt der Nutzenindifferenzkurve $\bar{U}_N(x_1, x_2)$ und der Budgetgeraden B des Konsumenten N .

Lancaster (1966, S. 134) vertritt jedoch die Auffassung, dass nicht der Konsum der verschiedenen Güter, sondern die korrespondierenden Gütereigenschaften Nutzen stiften. Bei Lebensmitteln können diese Eigenschaften beispielsweise durch Geschmacksstoffe, Kalorienanzahl oder den Vitamingehalt repräsentiert werden (Schumann et al. 2011, S. 90). Als weiteres Beispiel sei der Immobilienmarkt genannt, hierbei können

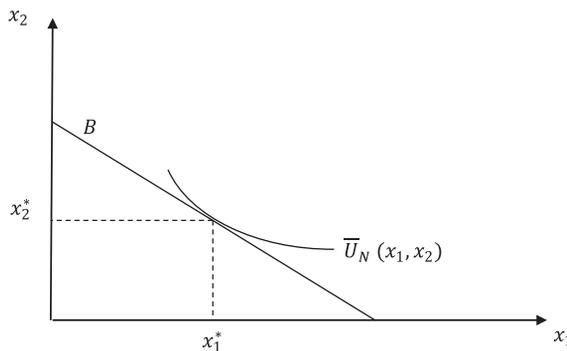


Abb. 2 Grundmodell der neoklassischen Haushaltstheorie

Eigenschaften z. B. die Wohnfläche einer Immobilie oder deren Lage sein (Deschermeier et al. 2014, S. 60). Demnach können wir den Nutzen eines Gutes als eine Funktion seiner einzelnen Eigenschaften abbilden. Neben der Annahme, dass nicht die Güter sondern deren Eigenschaften den Konsumnutzen determinieren, kann weiterhin angenommen werden, dass ein Gut im Regelfall mehr als eine Eigenschaft besitzt und viele Eigenschaften ebenfalls in mehr als einem Gut enthalten sind. Weiterhin treten Fälle auf, in denen kombinatив beschaffte oder verwendete Güter andere Eigenschaften besitzen, als sie im separierten Zustand aufweisen würden (Lancaster 1966, S. 134).

Sei x_k die Anzahl konsumierter Güter der Art $k \in \bar{K}$, y_i die den Konsum x_k bedingenden Aktivitäten $i \in \bar{I} := \{i | i = 1, \dots, I\}$ und z_j die Ausprägung der Eigenschaftsart $j \in \bar{J} := \{j | j = 1, \dots, J\}$. Zudem sei a_{ki} der Beitrag einer einmaligen Durchführung einer Aktivität $i \in \bar{I}$ zur Anzahl konsumierter Güter $k \in \bar{K}$ und b_{ji} der Beitrag einer einmaligen Durchführung einer Aktivität $i \in \bar{I}$ zur Ausprägung der Eigenschaftsart $j \in \bar{J}$ (Woratschek 1992, S. 38–39). Mit $z_j = (z_1, \dots, z_J)$ als J -dimensionalem Vektor der Eigenschaftsausprägungen und $U_N(z_j)$ als dem durch z_j gestifteten Nutzen des Konsumenten N lässt sich das Lancastersche Grundmodell wie folgt formulieren:

$$U_N(z_j) \rightarrow \max! \quad (4)$$

u. d. N.

(2), (3)

$$y_i, z_j \geq 0 \quad \forall i \in \bar{I}, j \in \bar{J} \quad (5)$$

$$x_k = \sum_{i \in \bar{I}} a_{ki} \cdot y_i \quad \forall k \in \bar{K} \quad (6)$$

$$z_j = \sum_{i \in \bar{I}} b_{ji} \cdot y_i \quad \forall j \in \bar{J} \quad (7)$$

Nun ist zu fragen, wie die Nutzenfunktion operationalisiert und die Güter- (hier Dienstleistungs-) Eigenschaften bewertet werden sollen. Ein hierfür sinnvoller und weitverbreiteter Ansatz stammt aus der Theorie der hedonischen Preise (Woratschek 1998, S. 79). Diese geht auf Rosen (1974) zurück, der hedonische Preise „as the implicit prices of attributes and are revealed to economic agents from observed prices of differentiated products and the specific amounts of characteristics associated with them“ definiert (Rosen 1974, S. 34). An dieser Stelle wird auch von impliziten Preisen gesprochen. Grundsätzlich werden beobachtbare Preise für Güter herangezogen, die sich hinsichtlich ihrer Charakteristika differenzieren lassen. Im Laufe der Zeit haben sich unterschiedliche Verfahren zur Bestimmung hedonischer Eigenschaftspreise etabliert. Beispielhaft sei an dieser Stelle die hedonische Regressionsanalyse genannt, deren Vorteil darin liegt, dass innerhalb der Qualitätsmessung eine Reduzierung der Beliebigkeit erfolgt und somit präzisere Urteile hinsichtlich der Preisbemessungsqualität erfolgen können (von Auer 2005, S. 639).

In der Theorie hedonischer Preise wird davon ausgegangen, dass innerhalb der Gütermärkte Eigenschaftsmärkte existieren (Woratschek 1998, S. 219), durch die sich das Angebots- und Nachfragegefüge dann nicht mehr auf Ebene der Güter, sondern auf der Ebene der Eigenschaften bzw. Attribute ergibt (von Auer 2005, S. 640).

2.2.2 Produktionstheoretische Eigenschaftsbetrachtung

Wir wollen nun die angesprochenen Aspekte aus Unternehmenssicht im produktionstheoretischen Rahmen thematisieren. Diese Betrachtung dient unten als Grundlage der Bestimmung optimaler Dienstleistungsprogramme in einer digitalen Welt.

Im Gegensatz zur Haushaltstheorie geht es in der Produktionstheorie nicht um den Konsum von Gütern oder Güterbündeln, sondern um deren Produktion. Die Analyse der betrieblichen Produktion kann hierbei aus zwei Blickwinkeln, nämlich mittels Produktionsfunktionen oder auf Basis der Aktivitätsanalyse, erfolgen, welche letztendlich jedoch ineinander überführbar sind. Zunächst sei unter Verweis auf die so genannten Leontief-Produktionsfunktionen (Leontief 1966) die aktivitätsanalytische Perspektive eingenommen.

Dazu sei x_k weiterhin die Anzahl von Gütern der Art $k \in \bar{K}$, wobei diese Güter hier nun das Ergebnis (Output) von Produktionsvorgängen sind und somit als Produkte bezeichnet werden. Die Einsatzmengen der Produktionsfaktoren $i \in \bar{I}$ als Inputgrößen seien mit r_i bezeichnet. Einzelne Produktionsvorgänge (oder Aktivitäten) $l \in \bar{L} := \{l | l = 1, \dots, L\}$ lassen sich sodann als $K + I$ -dimensionale Gütervektoren \mathbf{v}^l darstellen, wobei die Ausprägungen der Produktmengen x_k^l ein positives und diejenigen der Faktoreinsatzmengen r_i^l ein negatives Vorzeichen erhalten (Fandel 1996, S. 36):

$$\mathbf{v}^l = \begin{pmatrix} x_1^l \\ \vdots \\ x_K^l \\ r_1^l \\ \vdots \\ r_I^l \end{pmatrix} \quad \forall l \in \bar{L} \quad (8)$$

Die Menge $T := \{\mathbf{v}^l | l \in \bar{L}\}$ heißt Technologie eines Unternehmens und beinhaltet alle ihm grundsätzlich bekannten Aktivitäten. Die Teilmenge $T_{nd} \subseteq T$ aller nicht dominierten Aktivitäten nennen wir effizienten Rand der Technologie (Fandel 1996, S. 37, S. 51).

In Analogie zu den Erweiterungen der haushaltstheoretischen Konsumbetrachtung Lancasters (1966) können wir auch die betriebliche Produktion nicht gütermengen-, sondern eigenschaftsorientiert operationalisieren. Wir gehen auch in diesem Fall davon aus, dass ein Unternehmen aufgrund des nutzenstiftenden Charakters von Gütereigenschaften an der Produktion von diesen Eigenschaften und nur mittelbar an der von Gütermengen interessiert ist. Unter der Annahme, dass abhängig von den Produktionsmengen x_k^l Eigenschaften der Art $j \in \bar{J} := \{j | j = 1, \dots, J\}$ in Ausprägungen

e_{jk} erzeugt werden, ergibt sich die Gesamtausprägung einer Eigenschaft j für jede Aktivität als

$$e_j^l = \sum_{k \in \bar{K}} e_{jk} \cdot x_k^l \quad \forall j \in \bar{J}, l \in \bar{L} \quad (9)$$

Somit können wir die als Gütervektoren dargestellten Aktivitäten zu Eigenschafts-Gütervektoren der Form

$$v_e^l = \begin{pmatrix} e_1^l \\ \vdots \\ e_j^l \\ r_1^l \\ \vdots \\ r_l^l \end{pmatrix} \quad \forall l \in \bar{L} \quad (10)$$

transformieren. Gehen wir davon aus, dass einem Unternehmen eine lineare Technologie mit L Grundaktivitäten bekannt ist, und bezeichnen wir das Produktionsniveau einer Aktivität mit λ^l , so ergibt sich diese lineare Technologie als Produkt der Aktivitätsmatrix und des Produktionsniveauvektors (Fandel 1996, S. 44–47):

$$T = \left\{ v \mid v = \begin{pmatrix} e_1^1 & \dots & e_1^L \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ e_j^1 & \dots & e_j^L \\ r_1^1 & \dots & r_1^L \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ r_l^1 & \dots & r_l^L \end{pmatrix} \cdot \begin{pmatrix} \lambda^1 \\ \vdots \\ \lambda^l \\ \vdots \\ \lambda^L \end{pmatrix}, \lambda^l \in \mathbb{R}_+ \forall l \in \bar{L} \right\} \quad (11)$$

Im Fall zweier Grundaktivitäten im zweidimensionalen Eigenschaftsraum können wir in Anlehnung an Woratschek (1992, S. 53) dann beispielsweise Abb. 3 heranziehen. Der eingezeichnete Technologiekegel beinhaltet alle im Rahmen der gegebenen Technologie erreichbaren Kombinationen von Eigenschaftsausprägungen e_1 und e_2 . Er wird durch die im Koordinatenursprung beginnenden Strahlen, welche die isolierte Durchführung der Aktivitäten $l = 1$ und $l = 2$ auf verschiedenen Produktionsniveaus repräsentieren, aufgespannt. Zwischen den beiden Geraden befinden sich alle denkbaren Linearkombinationen beider Aktivitäten. Durch Verfügbarkeitsbeschränkungen der Faktoreinsatzmengen wird der Technologiekegel jedoch begrenzt, so dass sich in Abhängigkeit der maximalen Ressourcenverfügbarkeiten ein Raum mit realisierbaren Aktivitäten

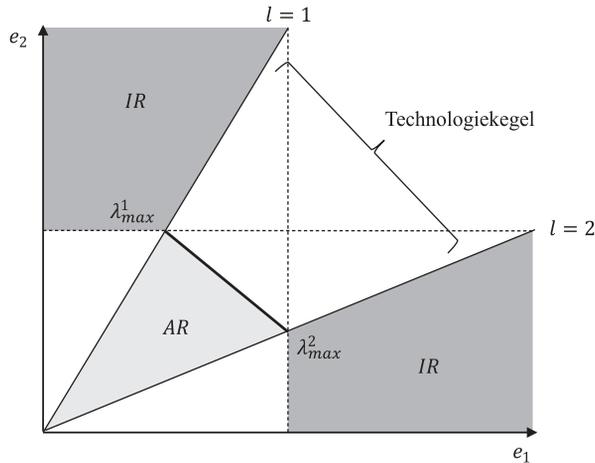


Abb. 3 Technologiekegel einer eigenschaftsorientierten Produktion

(Aktionsraum *AR*) ergibt. Dieser ist als jener Teilbereich des Technologiekegels definiert, der durch die maximalen isolierten Produktionsniveaus von $l = 1$ (λ_{max}^1) und $l = 2$ (λ_{max}^2) sowie die maximalen Produktionsniveaus ihrer Linearkombinationen nach oben rechts beschränkt wird (fettmarkierte Gerade in Abb. 3).

Diese Gerade ist gleichzeitig der effiziente Rand von *AR*, der alle nicht-dominierten Kombinationen von Eigenschaftsausprägungen enthält. Die dunkel unterlegten Bereiche *IR* kennzeichnen den so genannten Innovationsraum, der nur durch neue noch nicht bekannte Aktivitäten erreicht werden kann (Woratschek 1992, S. 53).

Für den speziellen Anwendungsbereich dieses Beitrags wollen wir die in v_e^l -Form vorliegenden Aktivitäten nun als Teilleistungen einer Dienstleistung interpretieren. Zur Verdeutlichung bemühen wir folgendes Beispiel:

Eine Bank hat zur Gestaltung der Kreditberatung zwei isoliert oder in Kombination anbietbare Beratungskomponenten (persönliche Beratung in der Bank ($l = 1$), telefonische Beratung durch das Callcenter ($l = 2$)) zur Auswahl, die in unterschiedlichen Umfängen drei Produktionsfaktoren (Arbeitskräftestunden ($i = 1$), Büroflächenstunden ($i = 2$), Telefonstunden ($i = 3$)) beanspruchen und sich in den Ausprägungen von zwei relevanten Eigenschaften (Beratungsqualität ($j = 1$), Beratungsaufwand für den Kunden ($j = 2$)) unterscheiden. Die korrespondierende Aktivitätsmatrix ergibt sich in diesem Beispiel wie in Tab. 1 dargestellt.

Nachdem wir Lancasters Grundgedanken in eine produktionstheoretische Betrachtung überführt haben, möchten wir die in Abschn. 2.1.2 diskutierten Auswirkungen der Digitalisierung auf die Produktionsplanung nun in dieses Konstrukt integrieren. Zu diesem Zweck seien $\bar{G} := \{g | g = I + 1, \dots, G\}$ die Menge der digitalen Produktionsfaktoren, $\bar{F} := \{f | f = J + 1, \dots, F\}$ die Menge digitaler Eigenschaften

Tab. 1 Aktivitätsmatrix

	$l = 1$	$l = 2$
e_1^l	5	2
e_2^l	1	4
r_1^l	-30	-5
r_2^l	-15	-4
r_3^l	0	-1

und $\bar{D} := \{d | d = L + 1, \dots, D\}$ die Menge (teilweise) digitaler Aktivitäten. Mit e_j^d bzw. e_f^d als durch einmalige Ausführung von Aktivität d erzeugte Eigenschaftsausprägungen von j bzw. f , mit r_i^d bzw. r_g^d als pro Durchführung von Aktivität d benötigte Einsatzmengen der Faktoren i bzw. g und mit λ^d als Produktionsniveau der Aktivität d kann die „digitalisierte“ Technologie T^d eines Unternehmens wie folgt formalisiert werden:

$$T^d = \left\{ v \mid v = \begin{pmatrix} e_1^1 & \dots & e_1^L & e_1^{L+1} & \dots & e_1^D \\ \vdots & \ddots & \ddots & \ddots & \ddots & \vdots \\ e_J^1 & \ddots & e_J^L & e_J^{L+1} & \ddots & e_J^D \\ e_f^1 & \ddots & e_f^L & e_f^{L+1} & \ddots & e_f^D \\ \vdots & \ddots & \ddots & \ddots & \ddots & \vdots \\ e_F^1 & \ddots & e_F^L & e_F^{L+1} & \ddots & e_F^D \\ r_1^1 & \ddots & r_1^L & r_1^{L+1} & \ddots & r_1^D \\ \vdots & \ddots & \ddots & \ddots & \ddots & \vdots \\ r_I^1 & \ddots & r_I^L & r_I^{L+1} & \ddots & r_I^D \\ r_g^1 & \ddots & r_g^L & r_g^{L+1} & \ddots & r_g^D \\ \vdots & \ddots & \ddots & \ddots & \ddots & \vdots \\ r_G^1 & \dots & r_G^L & r_G^{L+1} & \dots & r_G^D \end{pmatrix} \cdot \begin{pmatrix} \lambda^1 \\ \vdots \\ \lambda^l \\ \vdots \\ \lambda^L \\ \lambda^d \\ \vdots \\ \lambda^D \end{pmatrix} \right\} \quad (12)$$

mit $\lambda^l, \lambda^d \in \mathbb{R}_+ \forall l \in \bar{L}, d \in \bar{D}$,

$e_f^l = r_g^l = 0 \forall l \in \bar{L}, f \in \bar{F}, g \in \bar{G}$

Die durch diese Auswirkungen bewirkten Änderungen der Technologie können wir im dreidimensionalen Eigenschaftsraum visualisieren. Auf der linken Seite der Abb. 4 ist die Änderung des vorherigen Technologiekegels aus Abb. 3 (hellgraues Dreieck) durch die Verfügbarkeit von zwei weiteren (teilweise) digitalen Aktivitäten $d = 3$ und $d = 4$ mit

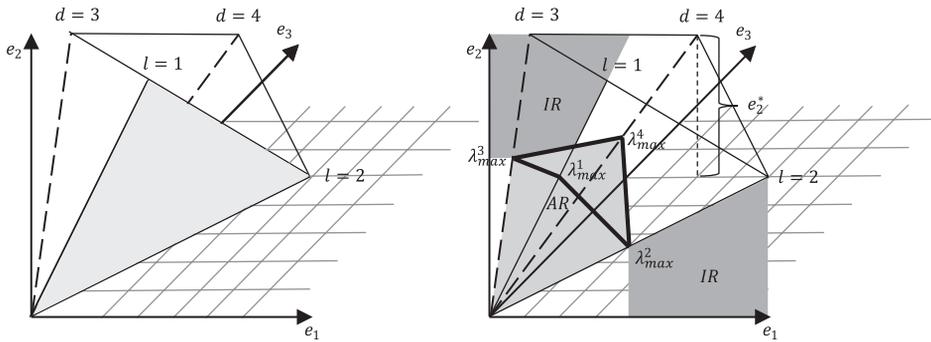


Abb. 4 Technologiekegel einer (teilweise) digitalen eigenschaftsorientierten Produktion

$$v^3 = \begin{pmatrix} e_{j=1}^3 > 0 \\ e_{j=2}^3 > 0 \\ e_{f=3}^3 = 0 \\ r_i^3 \\ \vdots \\ r_l^3 \\ r_g^3 \\ \vdots \\ r_G^3 \end{pmatrix} ; v^4 = \begin{pmatrix} e_{j=1}^4 > 0 \\ e_{j=2}^4 > 0 \\ e_{f=3}^4 > 0 \\ r_i^4 \\ \vdots \\ r_l^4 \\ r_g^4 \\ \vdots \\ r_G^4 \end{pmatrix}$$

dargestellt. Während die Aktivität $d = 3$ den Technologiekegel durch Erschließung des Innovationsraums zwischen der Aktivität $l = 1$ und der e_2 -Achse im zweidimensionalen e_1 - e_2 -Eigenschaftsraum erweitert, öffnet die Aktivität $d = 4$ zusätzliche Produktionsmöglichkeiten im dreidimensionalen e_1 - e_2 - e_3 -Eigenschaftsraum, so dass der Technologiekegel nun den durch die Flächen zwischen $l = 2$ und $d = 3$, zwischen $d = 3$ und $d = 4$ sowie zwischen $d = 4$ und $l = 2$ begrenzten Raum umfasst.

Auf der rechten Seite der Abb. 4 erweitern wir den Technologiekegel in Analogie zum zweidimensionalen Fall um die durch Verfügbarkeitsbeschränkungen der Faktoreinsatzmengen determinierten λ_{max}^1 bis λ_{max}^4 und erhalten den Aktionsraum AR in diesem Fall als dreidimensionalen Polyeder. Die durch die zwischen den einzelnen λ_{max}^l bzw. λ_{max}^d verlaufenden Kanten (fett gedruckte Linien) begrenzte Fläche bildet dementsprechend den effizienten Rand des Aktionsraums. Mit e_2^* ist in diesem Fall die Ausprägung der zweiten Eigenschaft beim höchsten in Abb. 4 abgetragenen Produktionsniveau von $d = 4$ bezeichnet.

In unserem Bank-Beispiel könnte sich eine derartige Erweiterung des Technologiekegels durch die zusätzliche Verfügbarkeit einer unterstützenden Beratungssoftware für die persönliche Beratung in der Bank und eines so genannten Robo Advisors äußern, so dass zwei neue

digitale Teilleistungen $d = 3$ und $d = 4$ zur Technologie der Bank hinzukommen. Die Teilleistung $d = 3$ ist eine digital unterstützte Version von $l = 1$ und benötigt ceteris paribus einen reduzierten Faktoreinsatz von Arbeitskräftestunden ($r_1^4 = -20$) sowie einen zusätzlichen Einsatz von Beratungssoftwarestunden $g = 4$ ($r_4^4 = -1$). Die Nutzung des Robo Advisors $d = 4$ ermöglicht als einzige Teilleistung positive Ausprägungen einer neuen digitalen Eigenschaft „Digitale Verfügbarkeit“ $f = 3$ ($e_3^5 = 5$) und erfordert den Einsatz von Serverstunden $g = 5$ ($r_5^5 = -1$) sowie bereitzustellende Büroflächenstunden ($r_2^5 = -50$).

Somit lässt sich die digitale Technologie T^d wie folgt formulieren:

$$T^d = \left\{ v|v = \begin{pmatrix} 5 & 2 & 5 & 4 \\ 1 & 4 & 1 & 2 \\ 0 & 0 & 0 & 5 \\ -30 & -5 & -20 & 0 \\ -15 & -4 & -15 & -50 \\ 0 & -1 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & -1 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & -1 \end{pmatrix} \cdot \begin{pmatrix} \lambda^1 \\ \lambda^2 \\ \lambda^3 \\ \lambda^4 \end{pmatrix} \right\} \quad (14)$$

$$\text{mit } \lambda^1, \lambda^2, \lambda^3, \lambda^4 \in \mathbb{R}_+$$

Basierend auf den aufgezeigten aktivitätsanalytischen Grundlagen zur eigenschaftsorientierten Produktion von Dienstleistungen wollen wir im folgenden Abschn. 3 Optimierungsmodelle zur Auswahl von Dienstleistungsprogrammen formulieren. Diese dienen der Bestimmung des optimalen Mixes von Teilleistungen $l \in \bar{L}$ und $d \in \bar{D}$ über die Ausprägungen von λ^l - und λ^d -Variablen.

2.2.3 Dienstleistungen im Kontext der Digitalisierung

Im Rahmen dieses Beitrags werden Dienstleistungen in Zeiten der Digitalisierung betrachtet. Deshalb ist eine Thematisierung dessen notwendig, inwieweit sich die Eigenschaften von Dienstleistungen verändert haben bzw. verändern können. „Ein Gut wird durch seine Eigenschaften und durch Ort und Zeitpunkt seiner Verfügbarkeit eindeutig beschrieben. Ist bei einem Vergleich in einem der drei Kriterien ein Unterschied festzustellen, so liegen strenggenommen verschiedene Güter vor“ (Fandel 1996, S. 34–35). Im Kontext der digitalen Güter ist die Frage zu stellen, ob diese Definitionsaspekte auf alle Arten von Gütern noch zutreffen. Insbesondere die Aspekte bezüglich der örtlichen und zeitlichen Verfügbarkeit können unter Umständen im Zuge der Digitalisierung in einigen Teilbereichen obsolet werden. Wenn wir beispielsweise Anbieter von Streamingdiensten (z. B. Audio- oder Video-On-Demand) betrachten, so wird im Allgemeinen davon ausgegangen, dass eine zeitliche und örtliche Verfügbarkeit jederzeit für den Kunden gegeben ist. Nun stellt sich die Frage, ob wir das digitale Gut (z. B. einen Film auf einer Streaming-Plattform) noch durch die örtliche und zeitliche Verfügbarkeit beschreiben können.

Urbach (2017) hat spezifische Eigenschaften von digitalen Gütern zusammengetragen. Er benennt hierbei 1) die eingeschränkte Wahrnehmbarkeit, 2) die Nicht-Abnutzbarkeit, 3) die einfache Reproduzierbarkeit sowie die 4) einfache Veränderbarkeit als wesentliche Besonderheiten (Urbach 2017).

Ad (1) Die eingeschränkte Wahrnehmbarkeit wird damit erklärt, dass die Wahrnehmung digitaler Güter lediglich über die Sinne Hören und Sehen geschieht, während bei physischen Gütern alle menschlichen Sinne eingesetzt werden können.

Ad (2) Unter Nicht-Abnutzbarkeit wird verstanden, dass digitale Güter aufgrund ihrer Beschaffenheit keiner physischen Abnutzung unterliegen. Dementsprechend gibt es keine Unterscheidungen zwischen alten und neuen Gütern.

Ad (3) Mit der einfachen Reproduzierbarkeit ist gemeint, dass digitale Güter sich bei einer Weitergabe an Dritte vermehren und das Gut nicht reduziert wird.

Ad (4) Die einfache Veränderbarkeit ist darauf zurückzuführen, dass eine nachträgliche Veränderung von digitalen Gütern leichter erfolgt als bei physischen Gütern.

Wir wollen diese Überlegungen nicht unkommentiert lassen: Die eingeschränkte Wahrnehmbarkeit kann als unstrittig angenommen werden, da digitale Güter in ihrer Beschaffenheit so ausgeprägt sind, dass sie nicht ohne mindestens eine weitere zwischengeschaltete analoge Komponente (wie beispielsweise dem Fernseher oder dem Computer) mit den anderen menschlichen Sinnen wahrgenommen werden können. Die Nicht-Abnutzbarkeit ist jedoch kritisch zu beleuchten. Betrachten wir beispielsweise eine Software, so wird diese aus rechnungslegungstheoretischer Sicht den immateriellen Vermögensgegenständen eines Unternehmens zugeordnet und (je nach zu betrachtenden Rechnungslegungsstandards) demnach mit einer begrenzten Nutzungsdauer bilanziert. Insofern liegt hier ein Konflikt zwischen dem spezifischen Charakteristikum digitaler Güter und der tatsächlichen Betrachtung in der Unternehmenspraxis vor. Eine begrenzte Nutzungszeit ist auch insofern nachvollziehbar, dass sich durch die fortschreitende Digitalisierung Güter schnelllebig verändern. Zur Verdeutlichung sei ein digitales Gut in Form eines Betriebssystems für Computer herangezogen. Durch die sich stetig verändernden Anforderungen werden Betriebssysteme nicht nur in kürzester Zeit variiert, sondern es werden neue Betriebssysteme konzipiert, die die alten ersetzen. Insofern kann hier von einer begrenzten Nutzungsdauer und auch von einer Abnutzung digitaler Güter gesprochen werden. Die unterstellte einfache Reproduzierbarkeit von digitalen Gütern ist ebenfalls nicht ohne Weiteres anzunehmen. Bezug nehmend auf das Beispiel eines voll digitalen Gutes von Urbach (2017), betrachten wir Anwendungssoftware, beispielsweise eine Smartphone-App. Es wird unterstellt, dass digitale Güter mit geringem Aufwand kopiert werden können, wenn auch nicht immer legal. Die fortschreitenden Technologien bieten zwar die Möglichkeit, Anwendungssoftware zu kopieren, mithilfe komplexer Sicherungssoftware lässt sich die unerlaubte Weitergabe und Vermehrung jedoch auch verhindern. Die einfache Veränderbarkeit digitaler Güter sei an dieser Stelle ebenfalls als unkritisch angesehen.

Wir wollen nun die für uns spezifischen und auf die Digitalisierung zurückzuführenden Charakteristika von Dienstleistungen thematisieren. Hierbei werden

Tab. 2 Ausgewählte Dienstleistungseigenschaften

Kategorie	Eigenschaftsausprägungen
Örtliche Verfügbarkeit	Ortsgebunden; ortsungebunden
Zeitliche Verfügbarkeit	Zeitgebunden; zeitungebunden
Wiederholbarkeit	Vollständige Wiederholbarkeit; eingeschränkte Wiederholbarkeit; keine Wiederholbarkeit

verschiedene Eigenschaftsausprägungen hinsichtlich der drei Kategorien der örtlichen und zeitlichen Verfügbarkeit sowie der Wiederholbarkeit differenziert (Tab. 2). Um den Einfluss der Digitalisierung verdeutlichen zu können, soll ein Vergleich zu analogen Dienstleistungen im traditionellen Sinne vorgenommen werden. Als Beispiel betrachten wir wiederum die Kundenberatung in einer Bank.

Die Kundenberatung in einer Bank erfolgt im traditionellen Sinne in einer lokalisierten Filiale. Dementsprechend hat der Kunde eine Orts- und durch eingeschränkte Öffnungszeiten auch eine Zeitgebundenheit. Der Besuch in der Bank kann stets wiederholt werden, wobei durch mögliche Beraterwechsel eine eingeschränkte Wiederholbarkeit der Dienstleistung argumentiert werden kann. Die Digitalisierung eröffnet nun die Möglichkeiten, neben dem traditionellen Filialbesuch weitere alternative Kundenberatungsmöglichkeiten in Betracht zu ziehen. Zum einen kann durch Videoberatung die Ortsgebundenheit für den Kunden aufgehoben und eine zeitliche Flexibilität geschaffen werden. Darüber hinaus bieten so genannte Robo Advisors die Möglichkeit, standardisierte Fragen mittels automatisiertem Antwortsystem zu bearbeiten.

3 Dienstleistungsprogrammplanung in einer digitalen Welt

3.1 Unikriterielle Programmmentscheidungen

Im Rahmen der (isolierten) Produktionsprogrammplanung sind je nach Freiheitsgrad des betrachteten Planungsgegenstands (strategisch, taktisch oder operativ) u. a. Entscheidungen bezüglich der zukünftigen Produktfelder, Produkte und Produktionsmengen zu treffen. Zur Auswahl optimaler Produktfelder (beispielsweise Jacob 1972) und zur Bestimmung optimaler Produktionsmengen (beispielsweise Zahn und Schmid 1996) bietet das wissenschaftliche Schrifttum eine Vielfalt an Ansätzen des Operation Researchs. Basierend auf der Grundidee von Lancaster sowie den Erweiterungen von Woratschek beschäftigen wir uns im Folgenden mit der Gestaltung von Produkten und konstruieren einen linearen Ansatz zur Bestimmung optimaler Dienstleistungsprogramme in einer digitalen Welt. Dabei wird der Problemkomplex zunächst vor dem Hintergrund nur einer Zielfunktion betrachtet und im anschließenden Abschn. 3.2 zu einem Mehrzielmodell erweitert.

Wir nehmen an, dass die Entscheidung für die zukünftig durch ein Unternehmen zu bedienenden Dienstleistungsfelder bereits getroffen ist und nun zu bestimmen ist, welche

konkreten Dienstleistungen in diesen anzubieten sind. Vereinfachend gehen wir zunächst von einem Fall mit einem Dienstleistungsfeld und einer Dienstleistung aus. Aufgrund der Prämisse, dass sich eine Dienstleistung aus der Kombination ihrer Teilleistungen zusammensetzt, sind nun Art und Umfang dieser Teilleistungen zu bestimmen. Dazu verwenden wir die in Abschn. 2.2.2 eingeführten Eigenschafts-Güter-Vektoren v_e^l als Output-Input-Beschreibung einer Teilleistung l und die Entscheidungsvariablen λ^l als Umfang der Teilleistung. Bezogen auf das ursprüngliche Bank-Beispiel ist nun zu entscheiden, ob sowie in welchem Umfang die persönliche Beratung in der Bank und die telefonische Beratung im Callcenter Teil der Kreditberatung sein sollen ($\lambda^1, \lambda^2 > 0$) oder nicht ($\lambda^1, \lambda^2 = 0$).

Ausgehend von einer als Menge von Eigenschafts-Güter-Vektoren dargestellten linearen Dienstleistungstechnologie eines Unternehmens lässt sich die Bestimmung optimaler Dienstleistungsprogramme, unter der Annahme eines monoton linear steigenden Eigenschaftsnutzens ohne Beschränkung der Allgemeinheit, dann wie folgt formulieren:

$$\sum_{l \in \bar{L}} \sum_{j \in \bar{J}} e_j^l \cdot \lambda^l \rightarrow \max! \tag{15}$$

$$\begin{pmatrix} e_1^1 & \dots & e_1^L \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ e_j^1 & \dots & e_j^L \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ r_1^1 & \dots & r_1^L \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ r_j^1 & \dots & r_j^L \end{pmatrix} \cdot \begin{pmatrix} \lambda^1 \\ \vdots \\ \lambda^l \\ \vdots \\ \lambda^L \end{pmatrix} \geq \begin{pmatrix} E_1 \\ \vdots \\ E_j \\ R_1 \\ \vdots \\ R_j \end{pmatrix} \tag{16}$$

$$\lambda^l \geq 0 \quad \forall l \in \bar{L} \tag{17}$$

Die Zielfunktion fordert die Maximierung der Eigenschaftsausprägungen. Die Größen E_j und R_i beschränken die Ausprägungen der einzelnen Eigenschaftskomponenten nach unten und die Einsatzmengen der Produktionsfaktoren nach oben.

Aufgrund dessen, dass Kunden Dienstleistungen in Abhängigkeit ihrer Eigenschaften unterschiedlich bewerten und auf dieser Basis ihre Zahlungsbereitschaft ermitteln, ist es sinnvoll, Eigenschaftskomponenten mit unterschiedlichen Preisen zu versehen.

Im Falle diskreter Produktalternativen k und linear-kompensatorischer Zusammenhänge zwischen den Eigenschaften kann der Präferenzwert Φ_k von Produkt k durch

$$\Phi_k = \sum_{j \in \bar{J}} w_j \cdot e_{kj} + \varepsilon \tag{18}$$

ermittelt werden. Die Ausprägungen der Eigenschaften e_{kj} werden dabei mit einem dimensionslosen Faktor w_j gewichtet und um einen Fehlerterm ε korrigiert (Dichtl 1984, S. 124). Setzt man den Präferenzwert Φ_k mit dem Preis p_k des Produkts (der freilich ein hedonischer Preis sein kann) ins Verhältnis, so können in Abhängigkeit der zugrunde

liegenden Skalenniveaus beispielsweise über Regressionen oder Conjoint Measurements (Baier 1999) Aussagen über den Preisbeitrag der einzelnen Eigenschaften getroffen werden. Normativ kann als Entscheidungsregel (für einen Kunden) Folgendes formuliert werden (Dichtl 1984, S. 124):

$$\frac{\sum_{j \in J_S} w_j \cdot e_{kj}}{p_k} \rightarrow \max_k! \quad (19)$$

Bei der Entscheidung für eines von mehreren Produkten k ist es also rational, das Verhältnis von Präferenzwert zu Kaufpreis des Produkts zu maximieren. Dabei sind ausschließlich Eigenschaften zu berücksichtigen, die Element der Menge der bedeutsamen Eigenschaften J_S sind.

Im oben formulierten Grundmodell gehen wir jedoch von einer stetig definierten Alternativenmenge aus, weshalb der Dienstleistungspreis ex ante nicht feststeht, sondern sich in Abhängigkeit von Art und Umfang der beinhalteten Teilleistungen und der daraus resultierenden Eigenschaftsausprägungen ergibt.

Daher erweitern wir die aus Vereinfachungsgründen nach wie vor lineare Zielfunktion (15) wie folgt:

$$\sum_{l \in \bar{L}} \sum_{j \in J_S} (w_j \cdot e_j^l \cdot p_j - c^l) \cdot \lambda^l \rightarrow \max! \quad (15')$$

Mit p_j als erzieltm Preis je Ausprägungseinheit der Eigenschaftskomponente j und c^l als Kostensatz der Bereitstellung von Teilleistung l strebt die neue Zielfunktion (15') die Maximierung des gewichteten Gesamtdeckungsbeitrags der Dienstleistung an.

Wie wir gezeigt haben, ergeben sich durch die fortschreitende Digitalisierung neue Möglichkeiten bezüglich der betrieblichen Produktion. Durch die erweiterte Grundmenge an zur Verfügung stehenden Produktionsfaktoren sowie die möglichen Veränderungen von Art und Ausprägungen der zu betrachtenden Eigenschaften sind Unternehmen auf der einen Seite in der Lage, zukünftig (zumindest in Teilen) digitale Dienstleistungen anzubieten. Auf der anderen Seite ergeben sich dadurch aber auch gewisse Notwendigkeiten, aufgrund sich ändernder Kundenbedürfnisse, eben diese Formen der Dienstleistung bereitzustellen.

Berücksichtigen wir bei der Programmentscheidung nun auch die digitalen Teilleistungen d , lässt sich die neue Zielfunktion wie folgt formulieren:

$$\begin{aligned} & \sum_{l \in \bar{L}} \sum_{j \in J_S} [w_j \cdot e_j^l \cdot p_j - c^l] \cdot \lambda^l \\ & + \sum_{d \in \bar{D}} \left[\sum_{j \in J_S} w_j \cdot e_j^d \cdot p_j + \sum_{f \in F} w_f \cdot e_f^d \cdot p_f - c^d \right] \cdot \lambda^d \rightarrow \max! \quad (20) \end{aligned}$$

Die Ausgangszielfunktion (15') wird um die durch digitale Teilleistungen d erzeugten sowie ebenfalls mit Preisen p_j bzw. p_f bewerteten und mit w_j bzw. w_f gewichteten Eigenschaftsausprägungen e_j^d bzw. e_f^d erweitert, so dass im zweiten Klammerausdruck nach

Abzug der Bereitstellungskosten c^d der Deckungsbeitrag einer digitalen Teilleistung d erfasst wird. Wir unterscheiden an dieser Stelle die beiden oben diskutierten Arten von Eigenschaften j und f .

Als Restriktionsraum ergibt sich:

$$\sum_{l \in \bar{L}} e_j^l \cdot \lambda^l + \sum_{d \in \bar{D}} e_j^d \cdot \lambda^d \geq E_j \quad \forall j \in \bar{J} \quad (21)$$

$$\sum_{d \in \bar{D}} e_f^d \cdot \lambda^d \geq E_f \quad \forall f \in \bar{F} \quad (22)$$

$$\sum_{l \in \bar{L}} r_i^l \cdot \lambda^l + \sum_{d \in \bar{D}} r_i^d \cdot \lambda^d \geq R_i \quad \forall i \in \bar{I} \quad (23)$$

$$\sum_{d \in \bar{D}} r_g^d \cdot \lambda^d \geq R_g \quad \forall g \in \bar{G} \quad (24)$$

$$\lambda^l, \lambda^d \geq 0 \quad \forall l \in \bar{L}, d \in \bar{D} \quad (17')$$

Die Restriktionen der Arten (21) und (22) stellen sicher, dass die Zusammensetzung der Teilleistungen so erfolgt, dass geforderte Mindestausprägungen von Eigenschaftskomponenten erreicht werden. Die Einhaltung der Kapazitätsbeschränkungen der Einsatzmengen für nicht-digitale bzw. digitale Produktionsfaktoren wird durch Restriktionen vom Typ (23) bzw. vom Typ (24) erreicht.

Dieser Restriktionsraum ist abhängig von der konkreten Problemstellung in vielerlei Hinsicht erweiterbar. Wir wollen im Folgenden einige dieser Erweiterungspotenziale aufzeigen.

Hinsichtlich der Zusammensetzung der einzelnen Teilleistungen $l \in \bar{L}$ bzw. $d \in \bar{D}$ lassen sich beispielsweise Kombinations-, Ausschluss- oder Vielfaltsbedingungen formulieren. Erstere können verwendet werden, falls bestimmte Teilleistungen ausschließlich in einem gewissen Verhältnis Teil des Dienstleistungsprogramms sein sollen oder sogar dürfen:

$$\lambda^l \leq \alpha^{l'} \cdot \lambda^{l'} \quad \forall l \in \bar{L}, l' \in L'_l \quad (25)$$

Die Indexmenge L'_l beinhaltet in diesem Fall alle Teilleistungen $l' \neq l$, die in einem vorgegebenen Verhältnis zu Teilleistung l Teil des Dienstleistungsprogramms sein können. Der Koeffizient $\alpha^{l'} > 0$ konkretisiert dieses Verhältnis, so dass beispielsweise im Fall $\alpha^{l'} = 2$ der Umfang von l maximal doppelt so hoch wie der von l' sein kann.

Ausschlussbedingungen sind dann in Ansatz zu bringen, wenn die simultane Programmintegration zweier Teilleistungen (z. B. aus technischen oder organisatorischen Gründen) unerwünscht oder sogar unmöglich ist. Seien L_l^* (bzw. L_{l^*}) die Menge aller Teilleistungen l^* (bzw. l) $\in \bar{L}$, die nicht mit Teilleistung l (bzw. l^*) $\in \bar{L}$ (mit $l^* \neq l$) kombiniert werden können, dürfen oder sollen, z_{l^*} eine binäre Hilfsvariable und M eine hinreichend große Zahl, dann lässt sich ein entsprechendes Restriktionensubsystem wie folgt formulieren:

$$\lambda^{l^*} \leq z_{l^*} \cdot M \quad \forall l \in \bar{L}, l^* \in L_l^* \quad (26a)$$

$$\sum_{l \in L_i^*} \lambda^l \leq (1 - z_{l^*}) \cdot M \quad \forall l \in \bar{L}, l^* \in L_i^* \quad (26b)$$

$$z_{l^*} \in \{0, 1\} \quad \forall l \in \bar{L}, l^* \in L_i^* \quad (26c)$$

Soll λ^{l^*} positiv sein, dann muss z_{l^*} den Wert 1 annehmen und sofern $z_{l^*}=0$ ist, kann λ^{l^*} nicht positiv werden (26a). Wenn $z_{l^*}=1$ ist, können die anderen (auszuschließenden) Teilleistungen nicht in das Programm aufgenommen werden. Ist z_{l^*} hingegen 0, dann können sie Bestandteil des Dienstleistungsprogramms sein (26b).

Ist das Unternehmen hingegen bestrebt, möglichst viele verschiedene Teilleistungen in das Dienstleistungsprogramm aufzunehmen, eignen sich Vielfaltsbedingungen der im Folgenden dargestellten Art. Mit π als hinreichend kleiner Zahl, u^l als binärer Hilfsvariablen und \underline{u} als Mindestanzahl der aufzunehmenden Teilleistungen lautet ein entsprechendes Restriktionensubsystem bspw. wie folgt:

$$\lambda^l \leq u^l \cdot M \quad \forall l \in \bar{L} \quad (27a)$$

$$\lambda^l \geq u^l \cdot \pi \quad \forall l \in \bar{L} \quad (27b)$$

$$\sum_{l \in \bar{L}} u^l \geq \underline{u} \quad (27c)$$

$$u^l \in \{0, 1\} \quad \forall l \in \bar{L} \quad (27d)$$

Nimmt die Hilfsvariable u^l den Wert 0 an, wird $\lambda^l = 0$ und die Teilleistung l gehört nicht zum Dienstleistungsprogramm (27a). Wird $u^l = 1$, muss λ^l eine positive Ausprägung annehmen und ist somit Teil des Dienstleistungsprogramms (27b). Die Restriktion (27c) stellt zudem sicher, dass eine Mindestanzahl an Teilleistungen \underline{u} aufgenommen wird. Analog lassen sich diese drei Arten von Nebenbedingungen auch für Kombinationsverhältnisse zwischen Teilleistungen $d \in \bar{D}$ sowie zwischen Teilleistungen $l \in \bar{L}$ und $d \in \bar{D}$ formulieren.

Weiterhin lässt sich das oben formulierte Modell insofern erweitern, als dass die Annahme eines einzelnen Dienstleistungsfeldes mit genau einer zu gestaltenden Dienstleistung aufgehoben wird und folglich in mehreren Feldern über die Konzeption mehrerer Dienstleistungen zu entscheiden ist.

Nachdem wir uns der Fragestellung nach der optimalen Gestaltung von Dienstleistungsprogrammen in einer digitalen Welt in unikriterieller Weise gewidmet haben, wollen wir im folgenden Abschnitt einen Vorschlag zur multikriteriellen Herangehensweise unterbreiten.

3.2 Multikriterielle Programmmentscheidungen

Im Bereich der multikriteriellen Entscheidungsfindung unterscheiden wir grundsätzlich zwischen Multi Objective Decision Making (MODM) mit stetigen und Multiattribute

Tab. 3 Entscheidungsmatrix

	e_j	\dots	e_J	e_f	\dots	e_F
DA_a	e_j^a	\dots	e_J^a	e_f^a	\dots	e_F^a
\vdots	\vdots	\ddots	\vdots	\vdots	\ddots	\vdots
DA_A	e_j^A	\dots	e_J^A	e_f^A	\dots	e_F^A

$$\text{mit } e_j^a = \sum_{l \in \bar{L}} e_j^l \cdot \lambda_a^l + \sum_{d \in \bar{D}} e_j^d \cdot \lambda_a^d \quad \forall j \in \bar{J}, a \in \bar{A} \tag{28}$$

$$\text{und } e_f^a = \sum_{d \in \bar{D}} e_f^d \cdot \lambda_a^d \quad \forall f \in \bar{F}, a \in \bar{A} \tag{29}$$

Decision Making (MADM) mit diskreten Alternativenräumen. Basierend auf der Methode „Technique for Order Preference by Similiarity to Ideal Solution“ (TOPSIS) (Hwang und Yoon 1981, S. 128–132) wollen wir im Folgenden einen Ansatz aus dem MADM-Bereich konstruieren.

Hierzu betrachten wir diskrete Dienstleistungsalternativen DA_a ($a \in \bar{A} := \{a | a = 1, \dots, A\}$), die jeweils durch einen im Vorhinein festgelegten Vektor $(\lambda_a^1, \dots, \lambda_a^L, \lambda_a^d, \dots, \lambda_a^D)'$ determiniert werden. Mit e_j^a und e_f^a als Eigenschaftsausprägungen der Eigenschaften $j \in \bar{J}$ und $f \in \bar{F}$ bei Realisation von DA_a ergibt sich die in Tab. 3 abgebildete Entscheidungsmatrix.

Wir unterstellen, dass alle Eigenschaften mit separaten Maximierungszielen korrespondieren.

Um die einzelnen Eigenschaften untereinander vergleichbar zu machen und unterschiedlich hohe Einflüsse der Eigenschaften berücksichtigen zu können, sind diese nun nach (30) bzw. (31) zu normalisieren und mit w_j bzw. w_f zu gewichten (Hwang und Yoon 1981, S. 130–131):

$$v_j^a = w_j \cdot \frac{e_j^a}{\sqrt{\sum_{a \in \bar{A}} (e_j^a)^2}} \quad \forall a \in \bar{A}, j \in \bar{J} \tag{30}$$

$$v_f^a = w_f \cdot \frac{e_f^a}{\sqrt{\sum_{a \in \bar{A}} (e_f^a)^2}} \quad \forall a \in \bar{A}, f \in \bar{F} \tag{31}$$

Im nächsten Schritt konstruieren wir aus höchsten bzw. niedrigsten gewichteten und normalisierten Ausprägungen eines jeden Kriteriums (v_j^a bzw. v_f^a) eine künstliche beste Alternative \overline{DA} bzw. eine künstliche schlechteste Alternative \underline{DA} (Hwang und Yoon 1981, S. 131):

$$\overline{DA} = \left\{ \max_{a \in \bar{A}} v_j^a | j \in \bar{J}, \max_{a \in \bar{A}} v_f^a | f \in \bar{F} \right\} = \{\bar{v}_1, \dots, \bar{v}_J, \bar{v}_f, \dots, \bar{v}_F\} \tag{32}$$

$$\underline{DA} = \left\{ \min_{a \in \bar{A}} v_j^a | j \in \bar{J}, \min_{a \in \bar{A}} v_f^a | f \in \bar{F} \right\} = \{v_1, \dots, v_J, v_f, \dots, v_F\} \quad (33)$$

Mittels der Berechnung euklidischer Distanzen wird anschließend die Entfernung \bar{S}_a bzw. \underline{S}_a jeder Dienstleistungsalternative DA_a zu \overline{DA} bzw. \underline{DA} bestimmt (Hwang und Yoon 1981, S. 132):

$$\bar{S}_a = \sqrt{\sum_{j \in \bar{J}} (v_j^a - \bar{v}_j)^2 + \sum_{f \in \bar{F}} (v_f^a - \bar{v}_f)^2} \quad \forall a \in \bar{A} \quad (34)$$

$$\underline{S}_a = \sqrt{\sum_{j \in \bar{J}} (v_j^a - \underline{v}_j)^2 + \sum_{f \in \bar{F}} (v_f^a - \underline{v}_f)^2} \quad \forall a \in \bar{A} \quad (35)$$

Abschließend ermitteln wir mit (36) die so genannte relative Nähe zur Ideallösung $\bar{C}_a \in [0, 1]$. Aufgrund dessen, dass \bar{C}_a mit sinkender Entfernung \bar{S}_a zur künstlich besten Lösung steigt und mit sinkender Entfernung \underline{S}_a zur künstlich schlechtesten Lösung fällt, steigt die Präferenz für eine Dienstleistungsalternative DA_a mit steigendem \bar{C}_a und dieses ist dementsprechend über alle Alternativen zu maximieren (Hwang und Yoon 1981, S. 132).

$$\bar{C}_a = \frac{\underline{S}_a}{\bar{S}_a + \underline{S}_a} \quad \forall a \in \bar{A} \quad (36)$$

Die oben geschilderte TOPSIS-Variante ist im Fall diskreter Dienstleistungsalternativen eine relativ einfache Möglichkeit, zu einer betriebswirtschaftlich rationalen Entscheidung zu gelangen. Diese lässt sich ebenso wie das in Abschn. 3.1 beschriebene Modell verfeinern, z. B. indem wir die Ermittlung der Eigenschaftsausprägungen detaillieren. Wird jede Eigenschaft $j \in \bar{J}$ bzw. $f \in \bar{F}$ durch Ausprägungen von Untereigenschaften determiniert, lässt sich die oben beschriebene Vorgehensweise

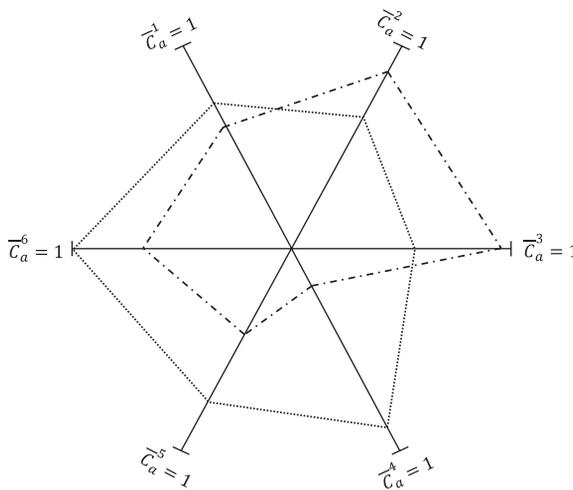


Abb. 5 Zielstern-Beispiel

für jede einzelne Eigenschaft durchführen. Folglich ergeben sich für jede Alternative mehrere Werte \bar{C}_a^j bzw. \bar{C}_a^f für die relative Nähe zur Ideallösung in Bezug auf die betrachtete Eigenschaft j bzw. f . Zur Visualisierung kann dann ein Zielstern (mit $\bar{C}_a^j = \bar{C}_a^f = 0 \forall j \in \bar{J}, f \in \bar{F}, a \in \bar{A}$ im Zentrum) konstruiert werden (exemplarisch für zwei Alternativen in Abb. 5 dargestellt). Es ist dann jene Alternative zu wählen, die die größte Fläche umschließt. Im Beispiel der Abb. 5 ist diese leicht zu identifizieren.

4 Zusammenfassung und Ausblick

Dieser Beitrag widmet sich der Betrachtung des Einflusses der Digitalisierung auf die Dienstleistungsprogrammplanung von Unternehmen. Der digitale Wandel beeinflusst neben den sozio-kulturellen, technologischen und politisch-rechtlichen auch die ökonomischen Rahmenbedingungen für das Handeln von Unternehmen. Im vorliegenden Beitrag wird neben einer haushaltstheoretischen Eigenschaftsbetrachtung im Sinne des Lancaster-Modells auch eine produktionstheoretische Sichtweise von Eigenschaften eingenommen. Mithilfe der Aktivitätsanalyse wird die eigenschaftsorientierte Perspektive dazu verwendet, Entscheidungsmodelle über optimale, digitalisierte bzw. analoge Dienstleistungsprogramme zu konzipieren. Hierbei wird zum einen ein unikriterielles lineares Optimierungsmodell und zum anderen ein multikriterielles Entscheidungsmodell mit Hilfe von TOPSIS formuliert. Die formulierten Ansätze sind (auch über die bereits skizzierten Ergänzungen und Änderungen hinaus) vielfachen Erweiterungen und Variationen zugänglich. Sie können als Grundmodelle eines noch zu formulierenden Modellkanons zur Planung digitaler Dienstleistungsprogramme dienen.

Literatur

- Arntz, M.; Gregory, T.; Lehmer, F.; Matthes, B.; Zierahn, U. (2016): Arbeitswelt 4.0: Stand der Digitalisierung in Deutschland: Dienstleister haben die Nase vorn, in: IAB Kurzbericht, Nr. 22.
- Auer, L. von (2005): Hedonische Preismessung bei Laserdruckern, in: Wirtschaft und Statistik, 6. Jg., S. 639–645.
- Baier, D. (1999): Methoden der Conjointanalyse in der Marktforschungs- und Marketingpraxis, in: Gaul, W.; Schader, M. (Hrsg.): Mathematische Methoden der Wirtschaftswissenschaften, Heidelberg, S. 197–206.
- Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften (2019): Digitales Wörterbuch der Deutschen Sprache: digital, verfügbar: <https://dwds.de/wb/digital> (Zugriff am 12.06.2019).
- Bruhn, M. (2016): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, 10. Aufl., Berlin.
- Bundeskanzler Willy-Brandt-Stiftung d. ö. R.: Regierungserklärung von Bundeskanzler Willy Brandt vor dem Deutschen Bundestag in Bonn am 28. Oktober 1969, verfügbar: https://www.willy-brandt.de/fileadmin/brandt/Downloads/Regierungserklaerung_Willy_Brandt_1969.pdf (Zugriff am 10.06.2019).
- Choi, S.; Stahl, D.; Whinston, A. B. (1997): The Economics of Electronic Commerce, Indianapolis.
- Clement, R.; Schreiber, D. (2013): Internet-Ökonomie, Berlin.

- Deschermeier, P.; Seipelt, B.; Voigtländer, M. (2014): Ein hedonischer Mietpreisindex für Gewerbeimmobilien, in: *IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung*, 41. Jg., H. 2, S. 59–73.
- Dichtl, E. (1984): Möglichkeiten einer monetären Bewertung von Produkteigenschaften, in: *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 6. Jg., H. 2, S. 121–128.
- Engelhardt, W. H.; Kleinaltenkamp, M.; Reckenfelderbäumer, M. (1992): Dienstleistungen als Absatzobjekt, in: *Arbeitsbericht Nr. 52*, Institut für Unternehmensführung und Unternehmensforschung, Bochum.
- Fandel, G. (1996): *Produktion I*, 5. Aufl., Berlin.
- Garvin, D. A. (1984): What Does „Product Quality“ Really Mean?, in: *Sloan Management Review*, Vol. 26, No. 1, pp. 25–44.
- Gischer, H. (1994): Die Berücksichtigung von Qualitätsaspekten bei der Analyse von Kreditbeziehungen, Dortmund.
- Hilke, W. (1989): Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing, in: Hilke, W. (1989): *Dienstleistungs-Marketing*, Wiesbaden, S. 5–44.
- Hwang, C.-L.; Yoon, K. (1981): *Multiple Attribute Decision Making*, Berlin.
- Jacob, H. (1972): Die Planung des Produktions- und des Absatzprogramms, in: Jacob, H. (Hrsg.): *Industriebetriebslehre in programmierter Form, Band II*, Wiesbaden, S. 39–260.
- Lancaster, K. J. (1966): A New Approach to Consumer Theory, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 74, No. 2, pp. 132–157.
- Leontief, W. (1966): Input-Output Analysis, in: Leontief, W. (Ed.): *Input-Output Economics*, New York, pp. 134–155.
- Luxem, R. (2001): *Digital Commerce*, Lohmar.
- Meffert, H.; Bruhn, M.; Hadwich, K. (2015): *Dienstleistungsmarketing*, 8. Aufl., Wiesbaden.
- Rosen, S. (1974): Hedonic Prices and Implicit Markets: Product Differentiation in Pure Competition, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 82, No. 1, pp. 34–55.
- Schumann, J.; Meyer, U.; Ströbele, W. (2011): *Grundzüge der mikroökonomischen Theorie*, Berlin.
- Spengler, T.; Metzger, O.; Volkmer, T. (2019): *Moderne Personalplanung*, Wiesbaden.
- Urbach, N. (2017): Betriebswirtschaftliche Besonderheiten digitaler Güter, in: Becker, W.; Eierle, B.; Fliaster, A.; Ivens, B.; Leischnig, A.; Pflaum, A.; Sucky, E. (Hrsg.): *Geschäftsmodelle in der digitalen Welt*, Wiesbaden, S. 39–62.
- Woratschek, H. (1992): *Betriebsform, Markt und Strategie*, Wiesbaden.
- Woratschek, H. (1998): *Preisbestimmung von Dienstleistungen*, Frankfurt a. M.
- Zahn, E.; Schmid, U. (1996): *Produktionswirtschaft, Band 1*, Stuttgart.



Internationalization of Professional Football Clubs: The Case of German Bundesliga and China

Chris Horbel, Bastian Popp, and Michael Peter

Contents

1	Introduction.....	302
2	Internationalization of Sport.....	302
3	Research Design, Methodology, and Data Analysis.....	303
4	The Football Bundesliga in China.....	303
4.1	Opportunities and Threats.....	303
4.2	Strengths and Weaknesses.....	306
5	Conclusion, Contribution, and Implications.....	308
	References.....	309

C. Horbel (✉)
Norwegian School of Sport Sciences, Oslo, Norway
E-Mail: chris.horbel@nih.no

B. Popp
Institut für Handel & Internationales Marketing,
Universität des Saarlandes, Saarbrücken, Germany
E-Mail: bastian.popp@uni-saarland.de

M. Peter
Universität Bayreuth, Bayreuth, Germany
E-Mail: michael-peter4@gmx.de

1 Introduction

As a result of a highly developed market and strong competition, professional football clubs from the Big Five leagues in Europe increasingly face limited opportunities for growth in their home markets. Therefore, internationalization into lucrative foreign markets (e.g., USA, China, Qatar) becomes ever more important for the clubs' future economic successes. Especially the Chinese market is increasingly targeted, because it is much bigger than the domestic markets of European football clubs. Activities of European football clubs in China fit the emerging development of China as a football nation, which is promoted by the Chinese central government and by Chinese businesses engaging in football-related activities including the acquisition of or investment in European football clubs or service organizations and major sponsorships in football (Chadwick et al. 2019). For example, Schalke 04 opened a new office in Shanghai and partnered with Chinese Super League's Hebei China Fortune FC in 2018 as part of their plans to pursue further commercial growth in a key emerging market for football (Schalke 04 2017). Furthermore, Bayern Munich has an office in Shanghai and opened three FC Bayern Football Schools in China (Qingdao, Shenzhen, Taiyuan) (FC Bayern München 2018).

Using a SWOT analysis, the present paper evaluates current strengths and weaknesses of Bundesliga clubs and analyses the opportunities and threats of a market extension to China. Based on the match between German Bundesliga clubs' resources and conditions on the one hand, and the Chinese market environment on the other hand, recommendations for action for both the German Football League and the clubs are derived.

2 Internationalization of Sport

Internationalization can be defined as a process through which an organization or company increases its involvement abroad (Cateora et al. 2010). The international activities of football clubs can be interpreted as a logic consequence of the trend of globalization, that is "the process through which an increasingly free flow of ideas, people, goods, services, and capital leads to the integration of economies and societies" (Aninat 2002, p. 4). The integration of global economies as well as the internet and social media encourages clubs to follow international strategies and engage in a foreign market for the first time or increase international activities. In doing so, they are able to build significant team brand equity among satellite fans, who, despite lacking a shared geography, have forged an emotional bond with a foreign-based team (Kerr and Gladden 2008). As a result, the internationalization of sport team brands has become common among major sport organizations (e.g., Hill and Vincent 2006; Richelieu und Desbordes 2009).

Especially China has increasingly attracted the attention of European football clubs. In China, the "General Reform Plan to Boost the Development of Soccer in China" published in 2015 promotes football in China (Liu et al. 2017). It supports commercialization and professionalization in Chinese sports to establish China as a world power in

sport. With this policy and corresponding investments, the Chinese government also aims at an increase of the share of the Chinese sports market in the Chinese GDP (Chadwick 2018). Moreover, Chinese businesses increasingly engage in football-related activities including investments in European football clubs and major sponsorships in football (e.g., Sunning - Inter Milan).

In line with these developments, there is emerging academic interest in China as a target market for the internationalization of sport. This is illustrated by special issues of journals, comprehensive reports on football in and its role for China (e.g., Schmidt et al. 2017; Mailman 2019), as well as several other publications on football and China. Market studies reveal a high interest in football among the Chinese population with 237 million people in China currently describing football as their number one sport and 308 million people watching it at least once a week (Schmidt et al. 2017). Furthermore, Chinese football consumers are also especially interested in e-sports. However, Chinese sport consumers differ regarding values and goals to their Western counterparts (e.g., Americans) (Lee et al. 2017). Furthermore, Bodet and Chanavat (2010) demonstrate that the strength of professional English football clubs' brand equity in the Chinese market is strongly determined by the level of brand awareness and perceived sporting quality. Despite these findings, knowledge and recommendations for managers of professional football clubs and leagues who are considering internationalizing their business to China remains scarce.

3 Research Design, Methodology, and Data Analysis

The empirical study of this research focusses on internationalization activities of clubs in the German Football Bundesliga. To gain further insights into the very specific and dynamic Chinese market, six expert interviews were conducted. In particular, three experts from the Bundesliga who are already active as pioneers with their clubs in China (CE1, CE2, CE3), one expert for league internationalization (LE), and two international sport marketing experts (ME1, ME2) in China served as interview partners. Interviews lasted between 21 and 30 min. After a complete transcription, the interviews were analyzed using qualitative content analysis. Initial coding was related to the four themes strengths, weaknesses, opportunities and threats of the clubs' internationalization strategies followed by focused coding to allow for comparing and categorizing the data across the interviews.

4 The Football Bundesliga in China

4.1 Opportunities and Threats

The analysis of the expert interviews regarding the macro and micro environment revealed both opportunities and threats for the market entry of German Bundesliga clubs to China (see Table 1).

Table 1 Opportunities and threats of internationalization strategies of football in China

Dimension	Opportunities	Threats
Political Environment	Political initiatives towards the promotion of football	Massive dependency on the Chinese government (CE1, CE2, CE3, & LE)
		Political influence and restrictions on sponsorship market (CE1, CE3, & ME2)
	Questionable sustainability of interest in football (CE1)	
	Corruption in Chinese football shifts interest in football to European clubs (LE)	Corruption reduces Chinese' interest in football in general (LE)
Economic Situation	Increasing average income and growing prosperity of the Chinese population	Potential impact of weak phase of the Chinese economy on Chinese sponsorship market (CE1, CE3, LE, & ME2)
Social & Cultural Aspects		Cultural differences to Western cultures and language issues (CE1, CE3, LE, & ME2)
		Importance of personal commitment and trust and problem to develop it in the short term (CE2 & LE)
Technology	Technology affinity of Chinese consumers (CE1, CE2, & ME2)	
	Chinese sport consumers' high willingness to interact with brands and companies via social media (LE)	
Football in China	Limited attractiveness of Chinese Soccer League (CSL)	
	Decline of transfer fees for foreign players in the CSL (CE2)	
		Competition through other sports (e.g., American football and basketball)
Fan Behavior	Merchandising, marketing and sales opportunities (CE1, CE3, & ME2)	Threat of recession in China
	High brand affinity of Chinese football consumers (CE1, CE3, & LE)	
	High interest in top stars (CE2, CE3, & LE)	

The *political environment* plays a major role for considerations about market entry. The investments and goals of the Chinese government regarding the development of football can be considered as an opportunity from the point of view of foreign football clubs, because they are aimed at developing Chinese football and can be expected to

promote the further commercialization of the sport (Liu et al. 2017). At the same time, the massive dependency of football on the Chinese government imposes one of the biggest risk factors. In addition, corruption is still a major issue in China, which also affects football. It has potential negative effects on fan behavior and enthusiasm for football, as Chinese football fans have not always been able to rely on sporting competition in the highest Chinese football league (CSL) (LE). On the one hand, this could lead to the Chinese predominantly following the European “Top 5” leagues, as sporting competition is guaranteed there. This would create an opportunity for the German clubs. On the other hand, Chinese consumers’ skepticism towards the integrity of football might also trigger a general decline of the demand for football. According to the experts, the current weak phase of the Chinese economy could further have an impact on the willingness of Chinese sponsors to invest in football and hence, on the market potential for German football clubs. Moreover, while the experts agree that the Chinese market is attractive due to its size and growth potential, they also emphasize that a growing interest in football among the Chinese target group cannot be taken for granted (CE1). “How sustainable this football interest really is, however, can only be assessed when the political tailwind slackens, and a new initiative develops alongside football” (CE1).

The analysis of the interviews further reveals that *cultural differences* to the Western world are the second biggest risk factor besides high dependency of football development on the Chinese government (CE1, CE3, LE, & ME2). The differences compared to Western cultures complicate the process of establishing sustainable business relationships. Operating in the Chinese cultural context requires a lot of insider knowledge and patience. For example, personal commitment and trust play a much greater role than in Germany and take a long time to develop (LE). In addition, language issues may be a challenge.

From a *macroeconomic* point of view, opportunities for German football clubs are primarily provided by the increasing average income and the associated growing prosperity of the Chinese population. The *microeconomic* analysis also reveals a multitude of opportunities, such as the increasing interest in football in general, a booming e-commerce and e-sports market as well as a constantly growing sports market in general.

Another important factor to consider when entering the Chinese market is *technology*. Most importantly, Chinese consumers spend a lot of time online and their shopping behavior mainly takes place in the digital world. Furthermore, social media plays a much greater role for Chinese football consumers than for Germans (CE1, CE2, & ME2) and they are used to a high level of interaction with brands and companies. Hence, it is necessary to be active on all social media channels, provide opportunities for interaction and offer merchandising goods via online trading platforms in order to be sufficiently recognized by the Chinese and to exploit marketing and sales opportunities. This supports the findings of Fleischmann and Fleischmann (2019), who show that websites and social media activities in diverse languages have the potential to broaden and increase the international fan base and that especially smaller clubs can benefit from pursuing digital media strategies for internationalization as these are rather cost effective approaches to reach international fans.

Among the significant features of *football demand in China* are the higher interest in top stars (CE2, CE3, & LE) as well as a significantly higher success and brand affinity of Chinese football consumers (CE1, CE3, & LE). In addition, they have a higher likelihood of being interested in e-sports. The limited attractiveness of the domestic Chinese Soccer League (CSL) constitutes an opportunity for Bundesliga clubs to enter this market with their attractive offer. Football interest in China is still increasing, which makes it an interesting target (Nielsen 2016; Woratschek et al. 2018).

Moreover, there is a currently observable trend in the Chinese football market to pay lower transfer fees for foreign players that are hired by Chinese clubs in the CSL (CE2). Most likely this is influenced by changed regulations of the Chinese Football Association, which limit the number of foreign players in the teams. Furthermore, it can be observed that the aim is not only to attract European football pros to China, but also to transfer Chinese pros to European leagues to increase the media attention of Chinese football and to improve the quality of Chinese players with regard to the performance of the national team. However, there is the threat of fierce competition from other sports, such as American football and basketball, which must be regarded as a major risk.

4.2 Strengths and Weaknesses

The interviews also reveal a number of key strengths and weakness of the German football Bundesliga with regard to their China-related internationalization strategies (see Table 2).

Several strengths of the German Bundesliga clubs trace back to the strength of their brand and the Bundesliga itself. They are perceived very positive and represent the values of German football, which symbolize a certain genuineness and authenticity (CE1, ME1, & ME2). The German Bundesliga and its clubs are also associated with a specific football tradition, which enables German clubs to use credible storytelling to reach Chinese consumers (CE1 & CE3). However, experts also critically mention that apart from a few top clubs, German clubs still lack comprehensive brand awareness in the Chinese market (CE3). Hence, collective efforts between clubs and the league might be necessary to strengthen the brand awareness, especially of the smaller German professional football clubs.

The experts further mention that the Bundesliga's large fan base and the associated football experience in German stadiums are a strength and a unique advantage compared to other European leagues (CE1, CE3, & ME2). This offers a huge merchandising potential for Bundesliga football in China. As a result of the above-mentioned positive brand image and the economic stability of football in the Bundesliga, Bundesliga clubs are very attractive to Chinese sponsors and investors. However, a weakness of the Bundesliga can be seen in the "50+1" rule applying to German Bundesliga clubs, that prohibits investors from taking over the majority of votes in a club. It constitutes a challenge for

Table 2 Strengths and weaknesses of German Bundesliga clubs

Dimension	Strengths	Weaknesses
Branding	Positive image and value of German football clubs (e.g., tradition, authenticity) (CE1, ME1, & ME2)	Lack of brand awareness for many Bundesliga clubs in the Chinese market (CE3)
	Large fan base of the Bundesliga (CE1, CE3, & ME2)	
	Merchandising potential in China (CE1, CE3, & ME2)	
	High attractiveness for Chinese sponsors and investors (ME2)	“50+1” rule limits opportunities for investors from China (CE1 & CE3)
Competition within BIG 5		Competitive advantages for Premiere League or Spanish La Liga (CE1, CE2, CE3, & ME2)
	Sustainable economic growth of Bundesliga (CE1, ME1, & ME2)	German clubs have generally a lower number of top stars with large reach (CE3)
		Lag of internationalization efforts compared to the European top clubs (CE2, LE, & ME2)
Youth development	Excellent talent development (CE1, CE3, ME1, ME2, & LE)	

Bundesliga clubs, because English, Spanish or Italian competitors continue to have the advantage that they are in principle more open to investors from China (CE1 & CE3).

German Bundesliga clubs that consider entering the Chinese market, face competition from clubs from the other four big European football leagues. While the sustainable economic growth of the German Bundesliga is considered as a strength, especially competitors from the Premiere League or the Spanish La Liga have competitive advantages, because they entered the market much earlier than Bundesliga clubs (CE1, CE2, CE3, & ME2). In fact, the respondents considered the delay in internationalization efforts compared to the other European top clubs as the biggest weakness of German clubs (CE2, LE, & ME2) confirming the findings of Woratschek et al. (2018) who identified a first mover advantage as a major success factor for the internationalization of national sport leagues.

Top clubs from other European leagues further benefit from the higher number of internationally renowned top stars in their teams and their reach, whereas German clubs generally have a lower number of top stars with large reach. However, other European clubs are often also highly dependent on these top stars. The Chinese football market is highly competitive in the digital field, where English Premiere League clubs currently also enjoy a dominant position. However, despite the current strong position of English Premier League clubs in the digital environment, the experts largely share the opinion

that in the long term, online and social media marketing represent the greatest economic potential for Bundesliga clubs when entering the Chinese market. This includes using the opportunities provided by technological innovation regarding virtual perimeter advertising to tailor marketing efforts to the Chinese context. Chinese sponsorships as well as merchandising are further potential avenues for market development in China (CE1, CE3, & ME2).

In the opinion of the experts, the area of sponsoring offers great future potential for Bundesliga clubs in China, but it must be taken into account that “the topic of sponsoring has become much more difficult, as the Chinese government’s political regulations mean that no more money may or should be transferred abroad. But this can change at any time” (CE3).

The experts agree that excellent talent development is one of the greatest strengths of Bundesliga clubs in comparison to other European leagues. In particular, the youth academies are attracting great interest in China, as they are seen as important institutions for the training of young talents to become football stars (CE1).

5 Conclusion, Contribution, and Implications

This study contributes to current knowledge on the internationalization of sports brands by matching the opportunities and threats of a specific target market, China, with the general resources and conditions of football clubs on a league level. Thereby, it demonstrates how the opportunities provided can be utilized by football clubs sharing certain characteristics and how they can develop entry strategies based on their specific resources and competitive advantages, while at the same time applying risk management strategies. It further goes beyond existing research that has focused on internationalization strategies of top clubs and broadens the perspective to the league level. Therefore, it provides more comprehensive and more specific insights on internationalization strategies to enter the Chinese market.

China is currently one of the most interesting target markets for internationalization strategies of football clubs worldwide. The current political environment is favorable for a market entry in China, because the development of football has become one of the main priorities of Chinese sports policy. Nevertheless, the high political dependency of football development on the respective political leadership also represents one of the major risks. German football clubs also need to be aware, that the promotion of football by the Chinese government is only one component of a comprehensive plan aimed at establishing China as a world power. This means that changes of direction are possible at any time. Moreover, the mixture of sport and politics can cause problems for sport athletes, managers, clubs, and organizations to remain independent and to stand in for their values. This is illustrated by the recent dispute between the NBA and China, that resulted in China’s state broadcaster, CCTV, stopping the broadcast of the NBA games on the opening day of the new season and also resulted in sponsor threats to boycott the NBA (Lutz 2019).

One of the most relevant risk factors identified regarding successful marketing in China are cultural differences. These differences complicate the process of establishing sustainable relationships with football organizations or consumers and require insider knowledge.

Considering the strengths and weaknesses developed, it can be stated that the marketing of football know-how can be regarded as one of the most promising opportunities for Bundesliga clubs on the Chinese market. The marketing of football know-how could serve as an “entry product” and “door opener” to the Chinese market in order to create further marketing opportunities and increase the reach of the football club brand (CE3, ME1, & ME2).

German Bundesliga clubs that intend to enter the Chinese market, need to be aware, that both their sporting success and the strength of their brands will be critical for success. A clear brand positioning that involves values such as trust and reliability, that are important in the Chinese culture, needs to be developed. Furthermore, authenticity is essential for Chinese consumers and can be created through brand building and storytelling based on the tradition and values of the club.

A thorough understanding of the cultural differences is another critical factor for success. A long-term strategy to create trust and reliability as well as a high frustration tolerance towards Chinese partners and fans will therefore be crucial. On-site presence, for example through local offices, should therefore be considered to overcome the limitations of a pure export strategy.

To sum up, various factors have been identified that indicate that the Chinese market offers a large marketing potential. However, the results also show that a market entry in China bears just as many risks and the economic potential, especially for a single club, cannot precisely be quantified. Hence, a final statement regarding the marketing potential can hardly be made, since the potential varies greatly from Bundesliga club to Bundesliga club due to their different conditions and resources. Depending on the clubs’ specific characteristics (e.g., strong youth academy, long tradition and history, sporting success) different strategies have to be applied.

References

- Aninat, E. (2002): Surmounting the Challenges of Globalization, in: *Finance & Development*, Vol. 9, No. 1, pp. 4–7.
- Bodet, G.; Chanavat, N. (2010): Building Global Football Brand Equity: Lessons from the Chinese Market, in: *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 22, No. 1, pp. 55–66.
- Cateora, P. R.; Gilly, M. C.; Graham, J. L. (2010): *International Marketing*, 15th ed., Homewood.
- Chadwick, S. (2018): Xi Jinping’s Vision for Chinese Football, in: Sullivan, S. (Ed.): *China’s Football Dream*, Nottingham, pp. 54–57.
- Chadwick, S.; Gibson, I.; Jiang, T. (2019): China: Emerging Football Nation, Emerging Governance Issues, in: Winand, M.; Anagnostopoulos, C. (Eds.): *Research Handbook on Sport Governance*, Cheltenham, pp. 353–367.

- FC Bayern München. (2018): China-related Press Releases, available: <https://fcbayern.com/de/tag/China> (accessed on 13.04.2019).
- Fleischmann, A. C.; Fleischmann, M. (2019): International Orientation of Professional Football Beyond Europe, in: *Sport, Business and Management*, Vol. 9, No. 1, pp. 97–114.
- Hill, J. S.; Vincent, J. (2006): Globalisation and Sports Branding: The Case of Manchester United, in: *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, Vol. 7, No. 3, pp. 61–78.
- Kerr, A. K.; Gladden, J. M. (2008): Extending the Understanding of Professional Team Brand Equity to the Global Marketplace, in: *International Journal of Sport Management and Marketing*, Vol. 3, No. 1–2, pp. 58–77.
- Lee, D.; Zhang, Y.; Cottingham, M.; Park, J.; Yu, H. Y. (2017): Values and Goals of Chinese Sport Consumers Contrary to American Counterparts, in: *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, Vol. 18, No. 1, pp. 11–28.
- Liu, D.; Zhang, J. J.; Desbordes, M. (2017): Sport Business in China: Current State and Prospect, in: *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, Vol. 18, No. 1, pp. 2–10.
- Lutz, T. (2019): Chinese State TV Blacks out NBA Season Opener After Threat of ‚Retribution‘, available: <https://www.theguardian.com/sport/2019/oct/22/chinese-state-tv-nba-broadcast-season-opener-blackout-hong-kong> (accessed on 23.10.2019).
- Mailman (2019): Red Card 2019: China Digital Football Awards, Shanghai.
- Nielsen (2016): China and Football: Word Sport’s Newest Superpower.
- Richelieu, A.; Desbordes, M. (2009): Football Teams Going International: The Strategic Leverage of Branding, in: *Journal of Sponsorship*, Vol. 3, No. 1, pp. 10–22.
- Schalke 04 (2017): S. 04: Strategische Kooperation mit Hebei China Fortune FC, available: <https://schalke04.de/inside/s04-strategische-kooperation-mit-hebei-china-fortune-fc/> (accessed on 23.04.2019).
- Schmidt, S. L.; Schreyer, D.; Päßgen, C. (2017): Dancing with the Dragon: The Quest for the Chinese Football Consumer, CSM Research Report 2017, Düsseldorf.
- Woratschek, H.; Schafmeister, G.; Ströbel, T. (2018): Export of National Sport Leagues, in: Dodds, M.; Heisey, K.; Ahonen, A. (Eds.): *Routledge Handbook of International Sport Business*, London, pp. 3–14.



Positionierungsstrategien für Teamsportmarken auf internationalen Märkten

Sebastian Uhrich und Kim Uhlendorf

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	312
2	Stand der Forschung zur Internationalisierung von Teamsportmarken	313
3	Internationale Positionierungsstrategien für Marken	323
4	Positionierung von Teamsportmarken im Ausland: Diskussion und Ansätze für künftige Forschung	325
4.1	Auswahl einer generellen Positionierungsstrategie	326
4.2	Perspektivenvielfalt: Einheimische Fans vs. Satellite Fans	328
4.3	Positionierung der Klubmarke unter Berücksichtigung der Ligadachmarke.	329
	Literatur.	330

S. Uhrich (✉)
Abteilung Sportbetriebswirtschaftslehre,
Deutsche Sporthochschule Köln, Köln, Deutschland
E-Mail: s.uhrich@dshs-koeln.de

K. Uhlendorf
Deutsche Sporthochschule Köln, Köln, Deutschland
E-Mail: k.uhlendorf@dshs-koeln.de

1 Einführung

Zahlreiche professionelle Teamsportligen und -klubs weltweit sind hochgradig kommerzialisiert und versuchen, ihren wirtschaftlichen Erfolg durch neue Erlösquellen, die Optimierung bestehender Erlösquellen und auch die Gewinnung zusätzlicher Kunden zu steigern. Da die Wachstumspotenziale in den teils regionalen, teils nationalen heimischen Märkten weitgehend ausgeschöpft sind, rücken internationale Märkte zunehmend in den Fokus der Vermarktungsaktivitäten. Dies gilt insbesondere für die seit ihrer Entstehung kommerziell ausgerichteten US-Topligen (National Football League (NFL), National Hockey League (NHL), Major League Baseball (MLB) und National Basketball Association (NBA) und inzwischen auch die europäischen *Big Five* Fußballligen in England, Spanien, Deutschland, Italien und Frankreich.

Die internationalen Vermarktungsaktivitäten gehen einerseits von den Ligen und andererseits von einzelnen Klubs aus. Die US-amerikanische NFL begann beispielsweise bereits 1986 Freundschaftsspiele in Großbritannien und Japan zu veranstalten. Im Rahmen der *International Series* werden mittlerweile auch reguläre NFL-Spiele im Ausland ausgetragen. Die Liga zielt damit neben gesteigerten Umsätzen vor allem auf eine steigende Popularität in den potenziellen Zielmärkten ab, die wiederum höhere Erlöse beim Verkauf internationaler Medienrechte verspricht (Barnett 2016). Ähnliche Maßnahmen scheinen auch im europäischen Fußball nicht mehr gänzlich undenkbar zu sein. Während Test- und Freundschaftsspiele in ausländischen Märkten längst etabliert sind, gibt es auch immer wieder Gedankenspiele um die Austragung regulärer Wettbewerbe im Ausland. So kündigte der spanische Ligaverband Liga Nacional de Fútbol Profesional (LFP) unlängst an, künftig einige Ligaspiele zu Marketingzwecken in die USA verlagern zu wollen (LaLiga 2018), während es im europäischen Dachverband Union of European Football Associations (UEFA) Diskussionen über ein mögliches Finale der Champions League in New York City gab (Kicker 2018). Ungeachtet solcher kontrovers diskutierten, potenziellen Vermarktungsaktivitäten auf der Ebene von Ligen und Verbänden schreiten die Internationalisierungsmaßnahmen einzelner Klubs konsequent voran. Dazu zählen die Eröffnung von Vermarktungsbüros und das Betreiben von Fußballschulen im Ausland, der internationale Vertrieb von Merchandisingartikeln, mehrsprachige Homepages sowie die Nutzung ausländischer Social-Media-Kanäle. Die Teams versuchen u. a. auf asiatischen Zielmärkten und hier insbesondere auf dem chinesischen Markt ihre Bekanntheit zu erhöhen und neue Fans zu gewinnen (Kaplan und Langdon 2012; Baena 2017; Zhou et al. 2017). Der FC Bayern München eröffnete beispielsweise jüngst seine dritte Fußballschule in China (FC Bayern 2018) und Eintracht Frankfurt etabliert eine eigene Tochtergesellschaft namens *Eintracht Frankfurt Football (Beijing) Co., Ltd.*, ebenfalls in China (Sponsors 2018).

Um ausländische Märkte systematisch erschließen und neue Fans gewinnen und binden zu können, erhebt sich für die Klubs die Frage nach geeigneten Strategien der internationalen Markenführung, denn professionelle Teamsportklubs betrachten sich als Marken und versuchen, diese systematisch zu stärken (Bauer et al. 2004).

Wissenschaftliche Arbeiten zur Markenführung im Teamsport beschäftigen sich z. B. mit Dimensionen der Markenpersönlichkeit (Stadler Blank et al. 2018), Treibern des Markenwertes (Wetzel et al. 2018), dem Einfluss der Ligadachmarke auf einzelne Klubmarken (Kunkel et al. 2017) und mit der Identifizierung von Strategien, mit denen Sportmarken positioniert werden können (Kunkel et al. 2014). Bisherige Arbeiten betrachten die Markenführung allerdings überwiegend aus der Perspektive der Bearbeitung heimischer Märkte, während die Auslandsvermarktung eine eher untergeordnete Rolle spielt (Ausnahmen sind z. B. Giulianotti und Robertson 2004; Richelieu 2016; Zhou et al. 2017). Darin ist eine relevante Forschungslücke zu sehen, denn die Internationalisierungsliteratur im allgemeinen Marketing zeigt, dass zentrale Elemente einer Marke (z. B. Markenname, Logo, Markenpersönlichkeit) im Rahmen der internationalen Markenführung mitunter modifiziert werden müssen (Whitelock und Fastoso 2007). Eine grundlegende Überlegung ist in diesem Zusammenhang, ob Marken sich in den neuen Zielmärkten möglichst stark an lokale Bedürfnisse anpassen, sich als globale Marke länderübergreifend einheitlich präsentieren oder sich explizit als ausländische Marke positionieren sollten (Alden et al. 1999; Özsomer 2012). Diese Frage ist auch in der Auslandsvermarktung von Teamsportmarken bedeutend. Denn viele Teamsportmarken positionieren sich traditionell als regionale Marken, was u. a. in Slogans mit direkten Bezügen zur Stadt oder Herkunftsregion zum Ausdruck kommt (z. B. FC Bayerns Slogan *Mia san mia*). Auch die geografisch fixierten und mitunter ikonenhaften Heimspielstätten (z. B. das Anfield Stadion des FC Liverpool) sowie die einheimische Fankultur tragen zu einer häufig sehr stark regionalen Verankerung der Klubmarken bei (Richelieu und Pons 2006). Angesichts dessen stellt sich die Frage, wie derart positionierten Marken die Erschließung internationaler Märkte gelingen kann und wie sie im Ausland auftreten sollten.

Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich dieser Beitrag mit der internationalen Markenpositionierung im Teamsport und zielt darauf ab, literaturgestützt mögliche Positionierungsstrategien für Klubmarken zu identifizieren und zu diskutieren. Dies geschieht anhand des folgenden Vorgehens. Zunächst wird ein Überblick der für diese Thematik relevanten Literatur im Bereich des Sportmanagements geliefert. Daraufhin werden Ansätze zur Markenpositionierung aus der Internationalisierungsliteratur herausgearbeitet und empirische Befunde zu deren Effekten zusammengefasst. Das abschließende Kapitel integriert dann diese Literaturströmungen und diskutiert ausgewählte Aspekte der Markenpositionierung von Teamsportklubs auf ausländischen Märkten, wobei schwerpunktmäßig die Perspektive europäischer Fußballklubs eingenommen wird. Zudem werden Ansätze zur weiteren Erforschung dieser Thematik identifiziert.

Tab. 1 Überblick relevanter Teamsporthliteratur mit direkten oder indirekten Bezügen zur Thematik internationaler Markenpositionierung

Beitrag	Forschungsziel/-frage bzw. Thema	Empirisch	Bezug Markenpositionierung	Zentrale Ergebnisse
Duke (2002)	Wie reagieren englische Fußballfans auf die globale Kommerzialisierung (McDonaldisierung und Disneyisierung) des Teamsports?	Nein	Indirekt	Gewinnorientierte Modelle des Sports und traditionelle Fankultur stehen häufig in Konflikt. Fußballfans in England reagieren mit Widerstand auf den Kommerzialisierungstrend
Bradish et al. (2003)	Untersuchung der Bedeutung von Regionalität in einer nationalen Marketingstrategie im Team sport	Ja	Indirekt	Sportmanager sollten eine "think globally, act locally" Kommunikationsstrategie wählen
Giulianotti und Robertson (2004)	Diskussion der Globalisierung im Fußball mit speziellem Fokus auf Glokalisierung	Nein	Direkt	Fußball ist Bestandteil des aktuellen Globalisierungsprozesses. Globalisierung des Fußballs kann Erkenntnisse zur Soziologie des Spiels und zum theoretischen Verständnis der Globalisierung generieren
Couvelaere und Richelieu (2005)	Analyse der Internationalisierungsstrategien und -maßnahmen vier französischer Fußballmannschaften	Ja	Indirekt	Fokus auf Markenwertsteigerung zahlt sich aus. Sportliche Leistung ist zentraler Treiber. Sportteams müssen eine starke Marke aufbauen, die erfolgsunabhängige Vermarktungsmöglichkeiten bietet
Hill und Vincent (2006)	Analyse des Vorgehens von Manchester United bei der Internationalisierung	Ja	Direkt	Sportliche Leistung und marketingorientiertes Management sind Erfolgsfaktoren. Generell sollten Klubressourcen wie die Reputation, Merchandise, Spieler etc. in der Internationalisierung genutzt werden
Hognestad (2006)	Exploration von norwegischen Satellite Fans von englischen Fußballteams	Ja	Indirekt	Medienberichterstattung hat starken Einfluss auf das Verfolgen ausländischer Teams. Satellite Fans zeigen starke Identifikation mit englischen Teams, teilweise Beziehung stärker als zu einheimischen Teams

(Fortsetzung)

Tab. 1 (Fortsetzung)

Beitrag	Forschungsziel/-frage bzw. Thema	Empirisch	Bezug Markenpositionierung	Zentrale Ergebnisse
Richelieu und Pons (2006)	Analyse des Vorgehens zweier Teamsportklubs beim Aufbau des Markenwertes im In- und Ausland	Ja	Indirekt	Langlebigkeit und historische Komponenten sind Schlüsselmerkmale für erfolgreiche Marken, da Fanbindung möglich wird. Starke, klar differenzierende Merkmale der Marke sind wichtig
Kerr und Gladden (2008)	Erweiterung des Konzepts des Markenwertes im Teamsport um Perspektive von Satellite Fans	Nein	Indirekt	Determinanten des Markenwertes aus der Perspektive von Satellite Fans sind teambezogene, organisationsbezogene und marktbezogene Faktoren
Woratschek et al. (2008)	Analyse der Wertschöpfungstreiber von Teamsportmarken im Ausland	Ja	Indirekt	Identifikation von fünf Wertschöpfungstreibern: Topstars, lokale Helden, Historie, sportlicher Erfolg sowie die Qualität der Medienberichterstattung
Andrijiw und Hyatt (2009)	Warum wählen Menschen ein nicht-lokales NHL-Team als ihren Favoriten aus?	Ja	Indirekt	Die Aufrechterhaltung der Loyalität zu einem nicht lokalen Team basiert auf den Motiven der Einzigartigkeit und Zugehörigkeit
Chanavat und Bodet (2009a)	Exploration der Wahrnehmung ausländischer Teamsportmarken aus Sicht von Satellite Fans	Ja	Indirekt	Die Übereinstimmung zwischen dem Image/Werten des ausländischen Klubs und des unterstützten einheimischen Klubs ist eine wichtige Determinante des Markenwertes
Chanavat und Bodet (2009b)	Analyse des wahrgenommenen Markenwertes von Fußballklubs auf ausländischen Märkten	Ja	Indirekt	Der Wert der Fußballmarke wird hauptsächlich durch die Markenbekanntheit und die wahrgenommene Qualität bestimmt
Walsh und Ross (2010)	Untersuchung der Auswirkung von Markenerweiterungen eines Sportteams auf die Markenassoziationen	Ja	Indirekt	Inkongruente Erweiterungen führen zu geringen Verwässerungseffekten der Marke, die zentralen Markenassoziationen werden nicht beeinflusst

(Fortsetzung)

Tab. 1 (Fortsetzung)

Beitrag	Forschungsziel/-frage bzw. Thema	Empirisch	Bezug Markenpositionierung	Zentrale Ergebnisse
Kerr und Emery (2011a)	Warum unterstützen Satellite Fans ihr favorisiertes Team?	Ja	Indirekt	Es gibt sieben Determinanten der Identifikation: Medienberichterstattung, Spielstil, Präsenz eines bestimmten Spielers, Teamerfolg, Erfolgsgeschichte, Teilnahme an der höchsten Liga und das Stadion
Kerr und Emery (2011b)	Exploration von Satellite Fans von professionellen Sportteams	Ja	Indirekt	Satellite Fans bilden Markengemeinschaften. Elemente der Gemeinschaft: Gemeinsames Bewusstsein, Rituale, Traditionen, Gefühl der moralischen Verantwortung, psychologische Vorteile durch das Fantum
Menefee und Casper (2011)	Vergleich der Identifikation und des Verhaltens von chinesischen NBA/Chinese Basketball Association (CBA) Fans	Ja	Indirekt	Die Teamidentifikation mit dem favorisierten NBA Team und das verhaltensbezogene Involvement sind im Vergleich zu dem favorisierten CBA Team höher
Rookwood und Chan (2011)	Exploration der Reaktionen von einheimischen Fans und Satellite Fans auf internationale Anpassungsmaßnahmen	Ja	Indirekt	Einheimische Fans hatten generell eine negative Haltung gegenüber den Maßnahmen. Die Mehrheit der Satellite Fans zeigte positive Reaktionen
Kaplan und Langdon (2012)	Exploration der Unterschiede zwischen amerikanischen und chinesischen Sportfans in Bezug auf Teamsportkonsum	Ja	Indirekt	Amerikanische und chinesische Fans unterscheiden sich in Bezug auf die Sportarten, welche sie verfolgen und die Mediennutzung. Einzelne Athleten sind vor allem für chinesische Fans wichtig. Die amerikanischen Fans haben eine höhere Teamidentifikation

(Fortsetzung)

Tab. 1 (Fortsetzung)

Beitrag	Forschungsziel/-frage bzw. Thema	Empirisch	Bezug Markenpositionierung	Zentrale Ergebnisse
Giroux et al. (2013)	Exploration der Faktoren, die aus Sicht von einheimischen Fans im Internationalisierungsprozess ihres Lieblingsteams wichtig sind	Ja	Indirekt	Folgende Punkte empfinden Fans in der Internationalisierung als wichtig: Geschichte, Langlebigkeit, sportliche Leistung, Rivalität, unverwechselbare Markenwerte und -persönlichkeit, visuelle Identität und Präsenz
Han et al. (2016)	Unterscheiden sich die Motive von Sportfans je nach Nationalität/kultureller Verankerung?	Ja	Indirekt	Kollektivismus (vs. Individualismus) erhöht die Relevanz von Gemeinschaftsstolz, Familienbindung und Gruppenzugehörigkeit
Hognestad (2013)	Inwiefern verändert sich die Identifikation von Fußballfans durch die Transnationalisierung und Entterritorialisierung des Fußballs?	Nein	Indirekt	Traditionen, die mit lokalen/nationalen Teams verbunden sind, sind wichtige Elemente bei der Entwicklung regionaler/nationaler Identitäten. Lokale Identitäten werden zunehmend durch mehrfache Identitäten ersetzt
Wang und Matsuoka (2014)	Exploration der Motive von chinesischen Fußballzuschauern	Ja	Indirekt	Die Studie identifiziert neun Motive: Sozialisation, Flucht, Interesse an Spielern, Leistung, Drama, Wissen, Sportinteresse, Familienbindung und Unterstützung der Stadt
Kerr und Emery (2016)	Exploration der Ursprünge der Identifikation von Satellite Fans mit ihrer Lieblingsmannschaft	Ja	Indirekt	Der Aufbau von Identifikation beginnt durch die Medienpräsenz, die Präsenz von Starspielern und den Spielstil des Teams
Maderer et al. (2016)	Analyse der Bedeutung von Markenattributen und -benefits für die Teamloyalität auf entwickelten (vs. wachsenden) Fußballmärkten	Ja	Indirekt	Teamattribute korrelieren negativ mit der einstellungsbezogenen Loyalität – der Zusammenhang ist für Fans in den entwickelten Fußballmärkten stärker. Die Benefits korrelieren positiv mit der einstellungsbezogenen Loyalität – diese Verbindung ist für Fans in den entwickelten Fußballmärkten stärker

(Fortsetzung)

Tab. 1 (Fortsetzung)

Beitrag	Forschungsziel/-frage bzw. Thema	Empirisch	Bezug Markenpositionierung	Zentrale Ergebnisse
Richelieu (2016)	Identifikation von Internationalisierungsstrategien professioneller Sportteams	Ja	Direkt	Die Studie identifiziert die folgenden fünf Internationalisierungsstrategien: Glokalisierung, Storytelling, Sportainment, Co-Branding und Einbindung von Fan-Akteuren. Zudem gibt es vier Profile, die die Internationalisierung von Teamsporntmarken beschreiben: Markenaffinität, Markenreputation, Brand Challenger, Brand Conquistador
Baena (2017)	Untersuchung der globalen Marketingstrategie eines professionellen Sportteams (Bayern München)	Ja	Direkt	Werbepartner werden in die globale Marketingstrategie einbezogen. Der Klub hält Kontakt zu einer großen Anzahl von Fans weltweit, hauptsächlich über digitale Kanäle. Verbreiten Medieninhalte weltweit. Bewegen sich physisch in die Wachstumsmärkte
Lee et al. (2017)	Verständnis für die kulturellen Auswirkungen von Werten und Zielen auf das Involvement im Teamsport durch den Vergleich zwischen östlichen (Chinesen) und westlichen (Amerikanern) Kulturen steigern	Ja	Indirekt	Kulturelle Werte und Ziele unterscheiden sich stark zwischen amerikanischen und chinesischen Konsumenten. Die Unterschiede sind mit dem unterschiedlichen Grad, zu dem Ziele und Werte mit Facetten des sportlichen Engagements korrelieren (z. B. Teamidentifikation, Medienkonsum, Merchandising-Einkäufe, Vorort-Besuche) zu erklären
Pu und James (2017)	Untersuchung der Motive von Satellite Fans, eine ausländische Mannschaft zu unterstützen	Ja	Indirekt	Es wurden zehn Motive identifiziert: Interesse am Sport, an einem Team, an der Liga und an einem Spieler, Erfolge, Ästhetik, Flucht, Wissenserwerb, sportliche Fähigkeiten der Athleten und soziale Zugehörigkeit

(Fortsetzung)

Tab. 1 (Fortsetzung)

Beitrag	Forschungsziel/-frage bzw. Thema	Empirisch	Bezug Markenpositionierung	Zentrale Ergebnisse
Zhou et al. (2017)	Analyse der Entwicklung der NBA auf dem chinesischen Markt	Ja	Direkt	Die NBA muss authentische Kulturgüter mitbringen und gleichzeitig chinesische Merkmale einbauen, um lokale Fans anzusprechen
Maderer und Holtbrügge (2019)	Analyse des Einflusses der Einstellungen von Fußballfans gegenüber der Internationalisierung von Fußballklubs auf die Fantroue	Ja	Indirekt	Internationalisierungsaktivitäten, die Spannungen unter den lokalen Fans erzeugen, haben einen negativen Einfluss auf die einstellungsbezogene Loyalität (z. B. Unternehmensaktivitäten, Spieler, Trainer, Eigentümer). Der Internationalisierung von Sponsoringaktivitäten des favorisierten Teams wird positiv begegnet, was die Fantroue begünstigt
Ludvigsen (2019)	Analyse der Einstellungen von Satellite Fans gegenüber dem Management ihres Lieblingsklubs	Nein	Indirekt	Insgesamt wird das Management positiv gesehen, aber teils auch negative Einstellungen. Insgesamt ähneln die Meinungen der Satellite Fans denen der einheimischen Fans

2 Stand der Forschung zur Internationalisierung von Teamsportmarken

Mit der Internationalisierung des Teamsports beschäftigen sich bereits mehrere Beiträge in der Sportmanagementliteratur und dabei sind auch Aspekte der Markenführung als Betrachtungsgegenstand auszumachen. Die Tab. 1 präsentiert einen chronologisch sortierten Überblick relevanter Beiträge, indem jeweils die Forschungsfragen und zentralen Befunde dargestellt werden. Da sich nicht sämtliche Beiträge explizit mit der Positionierung von Marken beschäftigen, aber dennoch für diese Thematik grundsätzlich relevant sind, ist jeweils markiert, ob der Beitrag direkte oder indirekte Bezüge zum Thema Markenpositionierung aufweist.

Einige Autoren identifizieren und diskutieren spezifische Strategien der internationalen Markenführung (Giulianotti und Robertson 2004; Richelieu 2016; Baena 2017; Zhou et al. 2017). Die Mehrheit der Autoren in dieser Literatur argumentiert rein konzeptionell oder auf der Grundlage von qualitativen Analysen im Bereich des professionellen europäischen Fußballs oder der US-amerikanischen Teamsportligen. Ein zentraler Erfolgstreiber der Internationalisierung einer Teamsportmarke wird in der Auswahl geeigneter Zielmärkte gesehen (Baena 2017). Bei der Implementierung internationaler Markenführungsstrategien spielen vor allem die digitalen Medien und das Sponsoring eine wichtige Rolle. Weitgehender Konsens besteht unter den Autoren darüber, dass erfolgreiche Vermarktungsaktivitäten im Ausland einer spezifischen, auf die neuen Zielmärkte ausgerichteten Markenführung bedürfen. Dementsprechend schlagen einige Autoren vor, in der Internationalisierung die Strategie der *Glokalisierung* zu verfolgen (Bradish et al. 2003; Giulianotti und Robertson 2004; Richelieu 2016; Zhou et al. 2017). Diese Strategie zielt darauf ab, von der Reputation und der internationalen Anziehungskraft der Teamsportmarke zu profitieren, sich gleichzeitig aber auf die Bedürfnisse ausländischer Fans in den Zielmärkten mit speziellen Marketingaktivitäten anzupassen (Richelieu 2016). Zhou et al. (2017) interpretieren diese Strategie derart, dass Teamsportmarken lokale, authentische Merkmale aus dem Heimatmarkt in ihrer internationalen Markenstrategie nutzen und diese mit einer Anpassung an die internationalen Zielmärkte verbinden sollten. Sie weisen gleichzeitig aber darauf hin, dass die Unterschiede zwischen dem Heimatland des Klubs und dem ausländischen Zielmarkt ausgearbeitet und verstanden werden müssen, damit die Strategie der *Glokalisierung* gelingen kann. Richelieu (2016) identifiziert weitere Internationalisierungsstrategien für Teamsportmarken und unterscheidet zwischen *Storytelling*, *Sportainment*, *Co-Branding* und *Einbindung von Fan-Akteuren*. Beim *Storytelling* wird verstärkt auf die Tradition und Geschichte des Klubs gesetzt und es wird versucht, diese in einer für ausländische Märkte attraktiven Art und Weise darzustellen. Auch bei der Strategie der *Einbindung von Fan-Akteuren* wird auf den lokalen Charakter des Heimatmarktes der Teamsportmarke gesetzt, indem mithilfe von Fans typische Eigenschaften der Konsumkultur rund um die Marke ins Ausland transportiert werden (z. B. die Einrichtung einer

internationalen Plattform zur Förderung des Austausches zwischen einheimischen und ausländischen Fans der Montreal Canadiens). Beim Sportainment und Co-Branding wird hingegen versucht, mit neuen Akzenten im Ausland aufzutreten, indem beispielsweise versucht wird, über Kooperationen mit ausländischen Marken oder Testimonials Zugang zu internationalen Zielgruppen zu erhalten. Darüber hinaus definiert Richelieu (2016) vier Profile, welche die Internationalisierung von Teamsportmarken beschreiben: *Markenaffinität*, *Markenreputation*, *Brand Challenger* und *Brand Conquistador*. Diese Profile ergaben sich durch die Beschreibung, Differenzierung und Kategorisierung der Vorgehensweisen in der internationalen Markenführung verschiedener Teamsportmarken. Marken, die vor allem dem Profil der Markenaffinität entsprechen, legen in der Auslandsvermarktung beispielsweise besonderen Wert auf die Fanidentifikation und die emotionale Bindung an die Marke, wohingegen Brand Challenger durch sportliche Erfolge und attraktive Spieler auf sich aufmerksam machen wollen. Unter der Kategorie Brand Conquistador werden Aktivitäten gefasst, mit Hilfe derer versucht wird, ausländische Märkte entweder alleine oder durch gemeinsame Initiativen mit Sponsoren, Medienunternehmen oder Ausrüstern zu erschließen. In diesen Kategorisierungen ist jedoch keine theoretisch trennscharfe Unterteilung möglicher Markenpositionierungsstrategien zu sehen und es bleibt auch offen, welche dieser Strategien für die Teamsportmarken unter welchen Bedingungen besonders geeignet sind, denn empirische Befunde zu ihren Konsequenzen liegen nicht vor. Implikationen für eine systematische Markenpositionierungsstrategie lassen sich daher bislang nicht ableiten.

Eine weitere relevante Literaturströmung beschäftigt sich mit Wahrnehmungen, Motiven und Präferenzen von so genannten Satellite Fans (Hognestad 2006; Kerr und Gladden 2008; Andrijiw und Hyatt 2009; Chanavat und Bodet 2009a; Kerr und Emery 2011a; Menefee und Casper 2011; Kaplan und Langdon 2012; Han et al. 2016; Kerr und Emery 2016; Pu und James 2017). Als Satellite Fans werden Teamsportkonsumenten bezeichnet, die Fans eines Teams außerhalb ihres Heimatlandes sind (Kerr und Gladden 2008). Diese Literatur geht zwar mehrheitlich nicht direkt auf die Markenführung ein, jedoch lassen die Erkenntnisse bezüglich der Satellite Fans teils Rückschlüsse auf geeignete Markenpositionierungsstrategien in ausländischen Zielmärkten zu. Ein zentraler Befund ist, dass oftmals verschiedene Faktoren Einfluss auf die Auswahl und Einstellung der Satellite Fans gegenüber ihrer favorisierten Teamsportmarke haben. Die digitalen Medien spielen zunächst eine entscheidende Rolle, um mit der Marke initial in Kontakt zu kommen und grundlegend Markenbekanntheit im potenziellen Zielmarkt aufzubauen (Hognestad 2006; Kerr und Gladden 2008; Kerr und Emery 2011a). Einige Studien haben sich mit Erfolgsfaktoren beschäftigt, die das Interesse ausländischer Fans und die Auswahl eines Lieblingsklubs treiben und dabei die Aspekte Starspieler, sportlicher Erfolg, Tradition des Klubs, Sponsorenauswahl, Qualität von Medienübertragungen, lokale Helden und geografische Lage identifiziert (Kerr und Gladden 2008; Woratschek et al. 2008; Menefee und Casper 2011; Pu und James 2017). Die Satellite Fans schätzen die emotionale Bindung, die sie zu den ausländischen Teamsportmarken aufbauen

können, das Gefühl der Zugehörigkeit zu einer internationalen Fangemeinschaft und die Einzigartigkeit der ausländischen Teamsportmarke (Andrijiw und Hyatt 2009; Chanaev und Bodet 2009a). Einige Autoren weisen darauf hin, dass Besonderheiten des jeweiligen kulturellen Hintergrunds der Satellite Fans beachtet werden sollten, da dieser einen Einfluss auf die Wahrnehmung ausländischer Teamsportmarken haben kann und aller Voraussicht nach auch die dem Konsum zugrunde liegenden Motive mitbestimmen (James et al. 2009; Kaplan und Langdon 2012; Han et al. 2016; Lee et al. 2017). So zeigt eine Studie von Han et al. (2016), dass beispielsweise Entertainment, der empfundene Gemeinschaftsstolz und soziales Beisammensein die wichtigsten Motive für asiatische Satellite Fans sind, sich Spiele ausländischer Teamsportarten anzuschauen. Eine Ursache dafür wird in dem vorherrschenden Kollektivismus in den asiatischen Ländern gesehen. Im Gegensatz dazu sind westliche Länder vom Individualismus geprägt, so dass dort bei den Konsumenten Motive wie die Ästhetik des Spiels, das Selbstwertgefühl oder die Flucht aus dem Alltag im Vordergrund stehen.

Rückschlüsse auf geeignete Markenpositionierungsstrategien in ausländischen Zielmärkten können zudem aus einzelnen Beiträgen gezogen werden, die Wahrnehmungen und Evaluationen von Satellite Fans in Bezug auf internationale Vermarktungsaktivitäten untersuchen (Duke 2002; Walsh und Ross 2010; Rookwood und Chan 2011; Giroux et al. 2013; Hognestad 2013; Ludvigsen 2019; Maderer und Holtbrügge 2019). So zeigen Satellite Fans im Vergleich zu den einheimischen Fans der Klubs oftmals positivere Reaktionen auf internationale Vermarktungsaktivitäten, wie beispielsweise Ausstragungen von Spielen im ausländischen Zielmarkt (Duke 2002; Rookwood und Chan 2011; Maderer und Holtbrügge 2019). Änderungen der Klubaktivitäten zugunsten der Internationalisierung begegnen in- und ausländische Fangruppen mit unterschiedlichen Haltungen. So sehen Satellite Fans Anpassungen an den Zielmarkt oftmals als positiv an (Rookwood und Chan 2011; Maderer und Holtbrügge 2019). Maderer und Holtbrügge (2019) argumentieren demgegenüber, dass sich sowohl einheimische Fans als auch Satellite Fans gegenseitig positiv wahrnehmen und dadurch die Gruppengemeinschaft gestärkt wird. Auch der Internationalisierung der Sponsoren des favorisierten Teams stehen beide Fansegmente tendenziell positiv gegenüber. Allerdings wird gleichzeitig betont, dass kommerzielle Aktivitäten einen negativen Einfluss auf die Fantroue haben, so dass hier nicht eindeutig erkennbar ist, welche Vermarktungsaktivitäten letztlich welche Reaktionen hervorrufen. Giroux et al. (2013) sowie Walsh und Ross (2010) weisen darauf hin, dass auch den Satellite Fans Aspekte wie die Tradition und die Authentizität der Teamsportmarken wichtig sind. Dies stützt die Vermutung, dass Teamsportmarken eine lokale Zielmarktanpassung mit der Bewahrung ursprünglicher Markencharakteristika kombinieren sollten.

Insgesamt liefert die Sportmanagementliteratur einige Anhaltspunkte, welche bei der Erarbeitung internationaler Markenpositionierungsstrategien für Teamsportklubs Berücksichtigung finden sollten. Allerdings ist eine systematische und theoriegeleitete Erforschung der Thematik bislang nicht auszumachen. Die Arbeiten sind mehrheitlich konzeptionell oder basieren auf qualitativen Studien, die häufig nicht das Ziel einer

systematischen konzeptionellen Entwicklung verfolgen. Eine Diskussion, Anpassung oder empirische Prüfung von spezifischen Internationalisierungsstrategien aus anderen Forschungsfeldern (z. B. Marketing, Management) liegt ebenfalls nicht vor. Daher wird im folgenden Kapitel ein Überblick zu Positionierungsstrategien und diesbezüglichen empirischen Befunden im internationalen Marketing gegeben.

3 Internationale Positionierungsstrategien für Marken

Im Rahmen der internationalen Markenführung lässt sich grundlegend zwischen einer Positionierung als globale, lokale oder ausländische Marke unterscheiden (Alden et al. 1999). Bei der *globalen Markenpositionierung* werden keine Bezüge zum Herkunftsland oder anderen länderspezifischen Aspekten der Marke hergestellt. Stattdessen signalisiert die Marke in ihren kommunikativen Auftritten eine globale Verbreitung und einen von bestimmten nationalen Identitäten unabhängigen Konsum (z. B. die Marke International Business Machines Corporation (IBM) mit ihrem globalen Slogan *Solutions for a Small Planet*). Die Marke versteht sich mithin als Teil einer globalen Konsumkultur, die durch das Zusammenrücken von Kulturen im Rahmen der Globalisierung entstanden ist und mit der sich bestimmte Konsumentensegmente identifizieren. Die Umsetzung dieser Strategie beinhaltet die Nutzung eines global konstanten Markennamens sowie länderübergreifend weitgehend konstante Marketingstrategien. Die *lokale bzw. lokal integrierte Markenpositionierung* ist dagegen eine Strategie, bei der sich die Marke mit einer spezifischen lokalen Identität assoziiert. Die Bezüge zu der im Fokus stehenden Region können beispielsweise dadurch hergestellt werden, dass Symbole oder Normen des lokalen Marktes in der Kommunikationspolitik akzentuiert werden oder es in der Region angesiedelte Produktionsstätten gibt. Die Marke positioniert sich dabei gezielt als Angebot für lokale Konsumenten. Als Strategie der internationalen Markenführung ist die lokale Positionierung von einheimischen Marken (*domestic brands*) abzugrenzen, die ausschließlich auf inländischen Märkten agieren und häufig als lokale Marken bezeichnet werden. Schließlich bezeichnet die *ausländische (foreign) Markenpositionierung* eine Strategie, bei der die Marke eine bestimmte ausländische (Konsum-) Kultur repräsentiert. Diese Positionierung manifestiert sich beispielsweise dadurch, dass typische Konsumgelegenheiten (z. B. das Trinken von Rum in der Karibik), die Kernzielgruppen (z. B. Americans love American Chunky Peanut Butter) oder die Persönlichkeit der Marke (z. B. schwedischer Charakter von IKEA) eng mit einem fremden Land bzw. einer spezifischen Region im Ausland verknüpft sind.

Zahlreiche Studien haben bereits die Konsequenzen internationaler Positionierungsstrategien auf marketingrelevante Variablen untersucht (z. B. Wahrnehmungen, Einstellungen, Markenwahlverhalten), wobei sich die Mehrheit auf die globale (perceived brand globalness) und lokale (perceived brand localness) Positionierung oder deren Vergleich bezieht (Gürhan-Canli et al. 2018; Steenkamp 2019). Angesichts der Globalisierung und der Vermutung einer zunehmenden kulturellen Homogenisierung erschien

die globale Markenpositionierung vor allem in den 2000er Jahren aus der Perspektive vieler Autoren der goldene Weg für international tätige Marken zu sein (Steenkamp et al. 2003). Unterstützung für dieses Postulat liefern empirische Studien, die positive Zusammenhänge zwischen der wahrgenommenen Globalität einer Marke und hohen Qualitätswahrnehmungen (Holt et al. 2004; Dimofte et al. 2008), hohem Prestige und hoher Statussymbolkraft (Johansson und Ronkainen 2005), Kosmopolitismus (Zhou und Belk 2004) sowie Kaufintentionen (Steenkamp et al. 2003) zeigen. Steenkamp (2019) argumentiert jedoch, dass ein vielerorts verbreiteter Skeptizismus gegenüber bestimmten Facetten der Globalisierung auch gute Chancen für lokal integrierte Marken bietet, sich als Gegenpol zu globalen Marken zu positionieren. Empirische Studien bestätigen, dass lokale Marken häufig als einzigartig, ursprünglich sowie authentisch wahrgenommen werden (Özsoyler 2012) und Konsumenten die Gelegenheit bieten, ihre Unterstützung lokal agierender Unternehmen zu signalisieren (Dimofte et al. 2008). Es ist allerdings darauf hinzuweisen, dass sich die Vergleiche mit der globalen Positionierung häufig auf lokale Marken im Sinne einheimischer Marken beziehen und nicht auf ausländische Marken, die eine lokale Positionierung wählen, d. h. sich im Sinne der oben genannten Definition im ausländischen Zielmarkt lokal integrieren. Die Effekte einer Positionierung als ausländische Marke wurden im Vergleich zur globalen und lokalen Positionierung weniger häufig untersucht. Die vorhandenen Studien zeigen jedoch, dass die Attribute und Symbole einer ausländischen Kultur häufig wertstiftend sind und Marken davon durch die Positionierung als ausländische Marke profitieren können (Zhou und Hui 2003; Brannen 2004). Dies funktioniert z. B. dann, wenn das Herkunftsland der Marke mit präferenzgerechten Assoziationen in Bezug auf bestimmte Produktkategorien verknüpft ist (z. B. Wein aus Frankreich, Olivenöl aus Italien oder Ingenieursleistungen aus Deutschland) (Aichner 2014). Es existieren auch empirische Indizien dafür, dass Bezüge zum Herkunftsland (country-of-origin) in der Markenpositionierung einen positiven Einfluss auf die Zahlungsbereitschaft ausländischer Kunden ausüben können (Koschate-Fischer et al. 2012).

Trotz der oben angeführten Befunde lassen sich kaum allgemeingültige Aussagen zu den Vor- und Nachteilen einer der drei Positionierungsstrategien treffen. Denn zum einen ist die Vergleichbarkeit der Ergebnisse über das Spektrum an Studien hinweg eingeschränkt, weil die Effekte davon abhängen, ob die untersuchte Positionierungsstrategie mit einer anderen verglichen wird oder ob die Effekte der Strategie unabhängig von alternativen Strategien getestet werden. So sind z. B. die Effekte der wahrgenommenen Globalität einer Marke sehr wahrscheinlich nicht identisch mit den Effekten, die sich ergeben, wenn globale Marken mit lokal integrierten oder einheimischen Marken verglichen werden. Zum anderen hängen die spezifischen Effekte aufgrund der Komplexität der internationalen Markenpositionierung von vielen moderierenden Bedingungen ab. Diesem Umstand trägt die bisherige Forschung bereits Rechnung und beschäftigt sich mit einer Reihe von Faktoren, die konsumentenseitige

Reaktionen auf eine globale, lokale und ausländische Markenpositionierung beeinflussen. Zu den betrachteten Faktoren zählen z. B. individuelle Prädispositionen wie Ethnozentrismus (Batra et al. 2000; Kipnis et al. 2012) und Weltoffenheit (Nijssen und Douglas 2011), das Produktinvolvement (Nijssen und Douglas 2011), die Produktkategorie (privater vs. öffentlicher Konsum; Batra et al. 2000; Zhou und Hui 2003) und das Alter (Nijssen und Douglas 2011). Eine für diesen Beitrag relevante Differenzierung betrifft zudem unterschiedliche Reaktionen von Konsumenten im Herkunftsmarkt der Marke und Konsumenten in den ausländischen Zielmärkten (Strizhakova et al. 2008; Özsomer 2012).

Um die spezifischen Vorteile nicht nur einer Positionierungsstrategie zu nutzen, können die Strategien auch gezielt kombiniert werden. Die in der Literatur am häufigsten diskutierte Kombinationsmöglichkeit, die bereits im vorangegangenen Kapitel zur Sportmanagementforschung angesprochen wurde, versucht die Vorteile der globalen Markenpositionierung mit einer jeweils lokalen Anpassung an verschiedene ausländische Zielmärkte zu verbinden und wird als *Glokalisierung* bezeichnet (Ritzer 2003; Thompson und Arsel 2004; Steenkamp 2019). Die lokale Anpassung oder auch Integration wird bezüglich bestimmter Aspekte (z. B. Sprache, Symbole, Produktvarianten) unter Berücksichtigung der jeweiligen spezifischen Präferenzen der ausländischen Konsumenten vorgenommen. Auch die Positionierung als ausländische Marke kann mit einer lokalen Anpassung kombiniert werden (Kipnis et al. 2012). Hierbei werden die Symbole und Attribute des Herkunftslandes der Marke mit lokalen Symbolen und Attributen des Zielmarktes integriert. Empirische Analysen realer Positionierungsaktivitäten haben ergeben, dass solche hybriden Positionierungsstrategien recht häufig verfolgt werden (Alden et al. 1999). Eine klare Trennung globaler, lokaler und ausländischer Markenpositionierung ist daher vor allem konzeptionell hilfreich, denn bei tatsächlichen Positionierungen von Marken mit internationaler Verbreitung dürfte es sich auch unabhängig von der verfolgten Strategie häufig um Mischformen handeln. So ist z. B. die Marke McDonalds vermutlich mit der Assoziation *amerikanisch* belegt und damit außerhalb der USA grundsätzlich ausländisch (amerikanisch) positioniert. Durch die weltweite Präsenz dürfte McDonalds allerdings wahrscheinlich mindestens ebenso stark als globale Marke wahrgenommen werden.

4 Positionierung von Teamsportmarken im Ausland: Diskussion und Ansätze für künftige Forschung

Das abschließende Kapitel diskutiert unter Berücksichtigung der in den Kap. 2 und 3 dargestellten Befunde der vorliegenden Literatur drei Aspekte, die aus Sicht der Autoren in Bezug auf die internationale Positionierung von Teamsportmarken relevant sind. Zum einen werden Teamsportmarken dahin gehend betrachtet, welche generellen

Positionierungsstrategien in ausländischen Märkten infrage kommen. Zum zweiten wird darauf eingegangen, dass es für TeamSPORTmarken besonders wichtig erscheint, im Rahmen der internationalen Markenpositionierung die Perspektiven sowohl der Satellite Fans in den ausländischen Zielmärkten als auch der ursprünglichen Anhängerschaft im heimischen Markt simultan zu berücksichtigen. Zum dritten widmen sich die Ausführungen der besonderen Situation, dass Klubmarken zumeist in Kombination mit der Ligadachmarke auftreten und daher die Positionierung auch mit der Ligamarke und deren internationalen Aktivitäten in Einklang stehen sollte. Zu den drei Aspekten werden jeweils auch Ansätze für künftige Forschungsarbeiten identifiziert.

4.1 Auswahl einer generellen Positionierungsstrategie

Ausgehend von den in Kap. 3 beschriebenen Ansätzen stellt sich zunächst grundlegend die Frage, ob TeamSPORTklubs internationale Märkte mit einer globalen, lokal integrierten oder ausländischen Markenpositionierung oder einer Kombination dieser Strategien bearbeiten sollten. Eine rein globale oder lokal integrierte Positionierung dürfte in der Regel nicht infrage kommen, denn mehrere Gründe sprechen dafür, dass TeamSPORTklubs in internationalen Märkten klar als ausländische Marken zu erkennen sind. Zum einen sind die Klubs unweigerlich mit ihrem heimatlichen – und somit aus der Perspektive von Konsumenten im Ausland fremdländischen – Standort verknüpft. Selbst wenn die Herkunft kommunikativ nicht in den Vordergrund gerückt wird (z. B. über Markennamen, visuelle Elemente in der Werbung, Made in-Labels; Kipnis et al. 2012), sind Bezüge zur Herkunftsregion des Klubs vorhanden, weil Klubmarken in der Regel einen Stadtnamen beinhalten. Zudem sind zwar die Konsumentensegmente im TeamSPORT längst nicht mehr nur auf die einheimischen Stadionbesucher beschränkt, doch ist die einheimische, aktive Fanszene für viele Klubs identitätsstiftend, d. h. die Positionierung der Klubmarke wird mit diesen Fans ko-kreiert (Woratschek et al. 2014). Darüber hinaus treten die Klubs als Bestandteil der Ligadachmarke in Erscheinung, über die zusätzliche Assoziationen zum Heimatmarkt hergestellt werden (Kunkel et al. 2017). Angesichts dieser Umstände sind Elemente einer ausländischen Konsumkultur zwangsläufig ein integraler Bestandteil jedweder internationalen Markenpositionierung von TeamSPORTklubs. Dieser Aspekt findet in der einschlägigen TeamSPORTliteratur bislang kaum Beachtung. Die mehrheitlich diskutierte Strategie der *Glokalisierung* bezieht sich auf die Kombination globaler und lokal integrierter Positionierungselemente. Eine globale Konsumkultur in das Zentrum der Markenpositionierung eines TeamSPORTklubs zu rücken erscheint aber (noch) kaum möglich. Dies würde erst dann funktionieren, wenn die globale Anhängerschaft des Klubs und der globale mediale Konsum eine derart bedeutende Stellung erhalten, dass sie die einheimische Fanbasis und den ortsgebundenen Live-Konsum im einheimischen Stadion als zentrale identitätsstiftende Elemente ablösen. Ein Modellprojekt globaler Markenpositionierung im TeamSPORT ist in den Aktivitäten der City Football Group zu sehen, die mehrere Fußballklubs weltweit (u. a. Manchester City, New York City, Melbourne City)

zu einer Markenfamilie (*City football*) vereint und damit einen globalen Auftritt schafft, der durch die einzelnen Klubmarken und deren lokale Aktivitäten mit Elementen einer lokalen Integration verbunden wird.

Für die große Mehrheit an Teamsportklubs erscheint jedoch eine Positionierung als ausländische Marke, gegebenenfalls in Kombination mit lokaler Integration, realistischer. Dafür sprechen beispielsweise die Befunde der Studie von Zhou et al. (2017) zur Vermarktung der US-amerikanischen NBA in China. Die Studie kommt zu dem Schluss, dass die NBA in China zwar auf die Präferenzen chinesischer Konsumenten eingehen, jedoch ein „authentisch amerikanisches“ Auftreten wählen sollte, da gerade dieser Aspekt die Attraktivität der Liga aus Sicht vieler chinesischer Teamsportkonsumenten ausmacht. Dass Satellite Fans verschiedene Elemente einer fremdländischen Konsumkultur (z. B. Traditionen, ikonenhafte Stadien, Fankultur) wertschätzen, deuten auch die Befunde weiterer Beiträge an (Hognestad 2006; Woratschek et al. 2008; Richelieu 2016). Zudem gelten starke Bezüge einer Marke zu einem spezifischen Ort – wie es bei Klubmarken der Fall ist – als eine Form von Authentizität, die ein zentraler Werttreiber des Konsums sein kann (Grayson und Martinec 2004). Vieles spricht folglich dafür, dass eine ausländische Positionierung für Teamsportmarken nicht nur eine unumgängliche Konsequenz der oben diskutierten Umstände ist, sondern eine effektive Strategie sein kann, um ausländische Fans zu gewinnen und zu binden.

Dessen ungeachtet erscheint es prinzipiell sinnvoll, die Positionierung als ausländische Marke gegebenenfalls mit einer zumindest teilweisen lokalen Integration zu kombinieren. Solche Anpassungen am Markenauftritt in ausländischen Märkten sind immer wieder zu beobachten, wenn beispielsweise aus dem *Mia san mia* des FC Bayern München ein *Mia san China* wird oder das Kreuz aus dem Markenlogo von Real Madrid weichen muss, um auf kulturelle Befindlichkeiten in arabischen Zielmärkten zu reagieren. Solche Aktivitäten lassen sich grundsätzlich mit Befunden der Internationalisierungsliteratur stützen, denen zufolge auch für ausländisch positionierte Marken eine punktuelle Anpassung an die lokalen Besonderheiten in den Zielmärkten ein Erfolgsfaktor im internationalen Marketing ist (Kipnis et al. 2012). Ob diese Erkenntnisse jedoch auf die Internationalisierung von Teamsportmarken übertragbar sind, wie weit die Anpassung gegebenenfalls gehen darf und wie diese am besten umzusetzen ist, sind aber weitgehend offene Fragen.

Zukünftige Forschung sollte daher unterschiedliche Positionierungsoptionen für Teamsportmarken empirisch prüfen. Auf Basis der vorangegangenen Argumentation erscheint eine Positionierung als ausländische Marke ein sinnvoller Ausgangspunkt für weiterführende theoretische Überlegungen zu sein. Einerseits gilt es herauszufinden, welche Elemente der ausländischen Konsumkultur von den Satellite Fans geschätzt werden, um diese Elemente in der Positionierung auch zielgerichtet einsetzen zu können. Andererseits sollten sich künftige Studien mit dem Ausmaß und möglichen Elementen einer lokalen Integration beschäftigen, die parallel zur grundlegenden Positionierung als ausländische Marke vorgenommen werden könnte. So erscheinen sprachliche Anpassungen unausweichlich, wenn beispielsweise deutsche oder spanische Fußballteams im chinesischen

Markt auftreten. Andererseits können zu starke Anpassungen an die lokalen Zielmärkte die Bedeutung derjenigen ausländischen Elemente verwässern, die von den Satellite Fans wertgeschätzt werden (Zhou und Hui 2003). Deutsche Fans US-amerikanischer Sportteams könnten es z. B. befremdlich finden, wenn sich die Teams bei Auftritten im deutschen Markt zu stark anpassen und der amerikanische Charakter dadurch verloren geht. Generell sind hier sowohl Unterschiede zwischen den in der Internationalisierung aktiven Ligen und Kontinenten (z. B. europäische Teams vs. US-amerikanische Teams, Teams der Fußball Bundesliga vs. Teams der englischen Premier League) als auch Unterschiede zwischen verschiedenen Zielmärkten auf Kontinentalebene (z. B. Asien, Südamerika, Nordamerika, Europa) und Länderebene (z. B. China, Japan, Indien) zu erwarten. Daher dürfte es recht große Einschränkungen in Bezug auf die Generalisierbarkeit von Erkenntnissen in diesem Bereich geben und nationalitäts- sowie kulturspezifische Studien erscheinen notwendig zu sein.

4.2 Perspektivenvielfalt: Einheimische Fans vs. Satellite Fans

Bei der Positionierung von Marken, die in verschiedenen Ländern aktiv sind, ist generell zu entscheiden, an welchen Zielmärkten sich die angestrebte Positionierung primär orientiert und wie gegebenenfalls länderspezifische Anpassungen ausgestaltet werden können, ohne bestimmte Kernwerte der Marke zu verwässern. Im Kontext der internationalen Positionierung von Teamsportmarken ist die Berücksichtigung unterschiedlicher Konsumentensegmente eine besondere Herausforderung. Denn zumindest europäische Klubs haben zumeist eine starke einheimische Anhängerschaft, deren Perspektive aufgrund ihrer besonderen Bedeutung bei der Ko-Kreation von Werten (z. B. der Generierung von Stadionatmosphäre; Uhrich und Benkenstein 2010) nicht vernachlässigt werden darf, wenn nach geeigneten Strategien zur Markenpositionierung auf internationalen Märkten gesucht wird. Aus Sicht der einheimischen Anhängerschaft fungieren die Klubs als *kulturelle Anker* des Heimatmarktes (Guzmán und Paswan 2009), d. h., die Klubmarke wird als ein fester Bestandteil der Region angesehen, repräsentiert deren Werte und weist starke Assoziationen mit der regionalen Identität auf. Viele Klubs haben die Stellung so genannter *local icons*, d. h., sie symbolisieren zu einem hohen Ausmaß ihren Standort (Steenkamp et al. 2003). Die Regionalität in der bestehenden Positionierung von Teamsportmarken ist neben der ortsgebundenen Spielstätte u. a. auch dadurch stark ausgeprägt, dass die Positionierungsbemühungen traditionell auf die Abgrenzung gegenüber anderen Klubmarken im Inland ausgerichtet waren und eine Differenzierung aufgrund der Austauschbarkeit anderer Merkmale (z. B. Treue, Zusammenhalt und Emotionalität) am ehesten durch Bezüge zu Stadt und Region zu erreichen schien.

In der Ausweitung der Vermarktungsaktivitäten ins Ausland ist also ein recht gravierender Eingriff in die ursprünglich sehr klar auf einen regionalen Markt ausgerichtete Positionierung von Klubmarken zu sehen. Dass dies zu ablehnenden Reaktionen seitens der einheimischen Anhängerschaft führen kann, liegt auf der Hand. Dies nicht zuletzt

deswegen, weil Fans den Kommerzialisierungsaktivitäten von Klubs und Ligen, deren Konsequenz die Internationalisierung letztlich ist, häufig sehr kritisch gegenüberstehen (Merkel 2012). Özsoy (2012) zeigt empirisch, dass die Kunden vormals regionaler Marken, die in ausländische Märkte expandieren, negative Reaktionen auf die nun erhöhte Globalität ihrer Marken zeigen. Die Kunden sehen darin eine Einschränkung der Originalität, Reinheit und Authentizität der Marke. Demgegenüber werden die internationalen Aktivitäten von den neuen Kunden in den internationalen Märkten tendenziell positiv bewertet. Erste Studien im Teamsport bestätigen dieses mögliche Konfliktfeld zwischen der einheimischen Anhängerschaft und Satellite Fans von Teamsportklubs. So sind die Haltungen der einheimischen Fans und der Satellite Fans in Bezug auf die Internationalisierung und insbesondere auf spezifische internationale Vermarktungsaktivitäten oftmals unterschiedlich. Während Satellite Fans die Anpassung der Klubmarken auf ausländische Märkte mehrheitlich positiv wahrnehmen, reagieren einheimische Fans darauf eher mit Widerstand (Duke 2002; Rookwood und Chan 2011; Maderer und Holtbrügge 2019). Insgesamt sind die vorliegenden Erkenntnisse aber bei weitem nicht hinreichend, um die Wahrnehmungen und Bewertungen von einheimischen Fans und Satellite Fans allgemeingültig als konfliktär zu bezeichnen. Vorliegende Forschung zum Verhältnis ursprünglicher und neuer Konsumenten exklusiver Marken zeigt beispielsweise, dass unter bestimmten Bedingungen Akzeptanz für bislang nicht zum Nutzerkreis von Marken zählende Personen bei den Kernnutzern geschaffen werden kann (Bellezza und Keinan 2014).

Eine zentrale Aufgabe für die künftige Forschung besteht daher darin, in Studien zur Effektivität internationaler Markenpositionierungsstrategien die Perspektive von einheimischen Fans und Satellite Fans simultan zu berücksichtigen. Bei der Beurteilung bestimmter Strategien darf es mithin keine einseitige Orientierung an Kriterien im ausländischen Zielmarkt geben (z. B. Wahrnehmungen, Evaluationen und Verhalten von Satellite Fans), sondern es müssen auch mögliche Probleme der Markenverwässerung im Heimatmarkt erwogen werden. Interessant wäre die Identifikation von Positionierungsansätzen, die sowohl bei einheimischen Fans als auch Satellite Fans positive Reaktionen hervorrufen. Einen Anhaltspunkt stellt die Tatsache dar, dass auch Satellite Fans häufig die traditionellen und auf den einheimischen Markt ausgerichteten Charakteristika von Klubs wertschätzen. Beispielsweise könnte die Fankultur ein Element sein, um die Positionierung als ausländische Marke umzusetzen. Einheimische Fans könnten dabei eine zentrale Rolle spielen, indem sie zu Rollenmodellen entwickelt werden, die Fans in anderen Ländern das in Bezug auf ihren gemeinsamen Lieblingsklub richtige Fanverhalten vorleben (Behrens und Urich 2019). Dies würde gegenüber den einheimischen Fans deren hervorgehobenen Status signalisieren und gleichzeitig ließen sich attraktive Elemente der Marke in ausländische Märkte transportieren.

4.3 Positionierung der Klubmarke unter Berücksichtigung der Ligadachmarke

Eine weitere Besonderheit der internationalen Positionierung von Teamsportmarken ist die Verbindung der Klubmarken mit der Ligadachmarke. Die angestrebte und die tatsächliche Positionierung einzelner Klubmarken werden dadurch immer zumindest teilweise auch von der Positionierung der Ligamarke bestimmt (Kunkel et al. 2017). Aufgrund ihrer zentralistischen Struktur werden die Internationalisierungsaktivitäten der professionellen US-amerikanischen Teamsportligen z. B. fast ausschließlich auf der Ebene der Ligadachmarke gesteuert. Anders ist die Situation in den europäischen Fußballligen, in denen sowohl die Ligen selbst als auch einzelne Klubs die internationale Vermarktung mit teilweise aufeinander abgestimmten, teilweise aber auch unabhängigen Aktivitäten vorantreiben. Prinzipiell können dabei Synergieeffekte auftreten, wenn die Zielmarktauswahl und die Positionierungsaktivitäten zwischen Liga und Klubs kongruent sind. Andererseits sind auch Zielkonflikte denkbar, wenn die angestrebte Positionierung der Liga mit den Positionierungsaktivitäten des Klubs nicht übereinstimmen. Dies könnte beispielsweise in Bezug auf die angestrebte Markenpersönlichkeit der Fall sein, bei der sich die Ligadachmarke und einzelne Klubmarken unterscheiden könnten. Bei der Markenpersönlichkeit von Teamsportklubs kann grundsätzlich zwischen den zwei übergeordneten Dimensionen *Charakter* (Bewunderung und Fürsorge) und *Leistung* (Erfolg und Talent) unterschieden werden (Stadler Blank et al. 2018). Positioniert sich eine Liga im Ausland eher über *Charakter*, indem Traditionen, Fankultur und Leidenschaft akzentuiert werden, würde das die Aktivitäten eines Klubs, der sich über *Leistung* positionieren möchte, nicht befördern oder sogar konterkarieren. Insbesondere kleinere Klubs können eine internationale Markenpositionierung kaum losgelöst von den diesbezüglichen Aktivitäten der Liga planen und durchführen, denn mit der Ligapositionierung inkongruente Strategien werden kaum Effekte erzielen können. Andererseits können erfolgreiche und ressourcenstarke Klubmarken auch Zugpferde für die internationale Vermarktung der Liga sein. Dies dürfte z. B. für den FC Bayern München und Borussia Dortmund für die Fußball Bundesliga sowie den FC Barcelona und Real Madrid für die spanische LaLiga gelten.

Die Interdependenz zwischen Klubs und Ligen im Rahmen der internationalen Markenpositionierung ist bislang noch nicht wissenschaftlich untersucht worden. Daher sind zunächst grundlegende Fragen zu klären, beispielsweise unter welchen Bedingungen Satellite Fans eher über die Ligadachmarke oder eher über einzelne Klubmarken ein initiales Interesse an ausländischem Teamsport entwickeln, ob und wie sich grundlegende Positionierungsstrategien für Klubs und Ligen im Ausland unterscheiden und welche Faktoren die Richtung des Bedeutungstransfers zwischen Klub- und Ligamarke bestimmen.

Literatur

- Aichner, T. (2014): Country-of-Origin Marketing: A List of Typical Strategies with Examples, in: *Journal of Brand Management*, Vol. 21, No. 1, pp. 81–93.
- Alden, D. L.; Steenkamp, J. B. E.; Batra, R. (1999): Brand Positioning Through Advertising in Asia, North America, and Europe: The Role of Global Consumer Culture, in: *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 1, pp. 75–87.
- Andrijew, A. M.; Hyatt, C. G. (2009): Using Optimal Distinctiveness Theory to Understand Identification with a Nonlocal Professional Hockey Team, in: *Journal of Sport Management*, Vol. 23, No. 2, pp. 156–181.
- Baena, V. (2017): Global Marketing Strategy in Professional Sports: Lessons from FC Bayern Munich, in: *Soccer & Society*, Vol. 20, No. 4, pp. 660–674.
- Barnett, M. (2016): How the NFL Is Taking Its Brand Partnerships Global, Erstveröffentlichung: 26.10.2016, verfügbar: <https://www.marketingweek.com/2016/10/26/how-the-nfl-is-taking-its-brandpartnerships-global> (Zugriff am 10.06.2019).
- Batra, R.; Ramaswamy, V.; Alden, D. L.; Steenkamp, J. B. E.; Ramachander, S. (2000): Effects of Brand Local and Nonlocal Origin on Consumer Attitudes in Developing Countries, in: *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 9, No. 2, pp. 83–95.
- Bauer, H. H.; Sauer, N.; Schmitt, P. (2004): Die Erfolgsrelevanz der Markenstärke in der 1. Fußball-Bundesliga, Arbeitspapier, Universität Mannheim.
- Behrens, A.; Uhrich, S. (2019): Uniting a Sport Teams' Global Fan Community: Prototypical Behavior of Satellite Fans Enhances Local Fans' Attitudes and Perceptions of Groupness, in: *European Sport Management Quarterly* (<https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1643384>).
- Bellezza, S.; Keinan, A. (2014): Brand Tourists: How Non-Core Users Enhance the Brand Image by Eliciting Pride, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 41, No. 2, pp. 391–417.
- Bradish, C. L.; Stevens, J. A.; Lathrop, A. H. (2003): National Versus Regional Sports Marketing: An Interpretation of 'Think Globally, Act Locally', in: *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, Vol. 5, No. 3, pp. 37–53.
- Brannen, M. Y. (2004): When Mickey Loses Face: Recontextualization, Semantic Fit, and the Semiotics of Foreignness, in: *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 4, pp. 593–616.
- Chanavat, N.; Bodet, G. (2009a): Internationalisation and Sport Branding Strategy: A French Perception of the Big Four Brands, in: *Qualitative Market Research*, Vol. 12, No. 4, pp. 460–481.
- Chanavat, N.; Bodet, G. (2009b): Building Global Football Brand Equity: Lessons from the Chinese Market, in: *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 22, No. 1, pp. 55–66.
- Couvelaere, V.; Richelieu, A. (2005): Brand Strategy in Professional Sports: The Case of French Soccer Teams, in: *European Sport Management Quarterly*, Vol. 5, No. 1, pp. 23–46.
- Dimofte, C. V.; Johansson, J. K.; Ronkainen, I. A. (2008): Cognitive and Affective Reactions of US Consumers to Global Brands, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 16, No. 4, pp. 113–135.
- Duke, V. (2002): Local Tradition Versus Globalisation: Resistance to the McDonaldisation and Disneyisation of Professional Football in England, in: *Football Studies*, Vol. 5, No. 1, pp. 5–23.
- FC Bayern (2018): FC Bayern startet Football School in Taiyuan, Erstveröffentlichung: 06.09.2018, verfügbar: <https://fcbayern.com/de/news/2018/09/presseinformation-fc-bayern-startet-football-school-in-taiyuan> (Zugriff am 10.06.2019).
- Giroux, M.; Pons, F.; Richelieu, A. (2013): Internationalisation of Sports Teams Brands: The Consumers' Perspective, in: *International Journal of Business and Globalisation*, Vol. 11, No. 1, pp. 1–18.
- Giulianotti, R.; Robertson, R. (2004): The Globalization of Football: A Study in the Globalization of the 'Serious Life', in: *British Journal of Sociology*, Vol. 55, No. 4, pp. 545–568.

- Grayson, K.; Martinec, R. (2004): Consumer Perceptions of Iconicity and Indexicality and Their Influence on Assessments of Authentic Market Offerings, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 31, No. 2, pp. 296–312.
- Gürhan-Canli, Z.; Sarial-Abi, G.; Hayran, C. (2018): Consumers and Brands Across the Globe: Research Synthesis and New Directions, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 26, No. 1, pp. 96–117.
- Guzmán, F.; Paswan, A. K. (2009): Cultural Brands from Emerging Markets: Brand Image Across Host and Home Countries, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 17, No. 3, pp. 71–86.
- Han, D.; Mahony, D. F.; Greenwell, T. C. (2016): A Comparative Analysis of Cultural Value Orientations for Understanding Sport Fan Motivations, in: *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, Vol. 17, No. 3, pp. 260–276.
- Hill, J. S.; Vincent, J. (2006): Globalisation and Sports Branding: The Case of Manchester United, in: *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, Vol. 7, No. 3, pp. 61–78.
- Hognestad, H. K. (2006): Transnational Passions: A Statistical Study of Norwegian Football Supporters, in: *Soccer & Society*, Vol. 7, No. 4, pp. 439–462.
- Hognestad, H. K. (2013): Transglobal Norwegian? Globalisation and the Contestation of Identities in Football, in: *Przeegląd Socjologiczny*, Vol. 62, No. 3, pp. 129–146.
- Holt, D. B.; Quelch, J. A.; Taylor, E. L. (2004): How Global Brands Compete, in: *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 9, pp. 68–75.
- James, J. D.; Fujimoto, J.; Ross, S. D.; Matsuoka, H. (2009): Motives of United States and Japanese Professional Baseball Consumers and Level of Team Identification, in: *International Journal of Sport Management and Marketing*, Vol. 6, No. 4, pp. 351–366.
- Johansson, J. K.; Ronkainen, I. A. (2005): The Esteem of Global Brands, in: *Journal of Brand Management*, Vol. 12, No. 5, pp. 339–354.
- Kaplan, S.; Langdon, S. (2012): Chinese Fandom and Potential Marketing Strategies for Expanding the Market for American Professional Sports into China, in: *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, Vol. 14, No. 1, pp. 2–16.
- Kerr, A. K.; Emery, P. R. (2011a): Foreign Fandom and the Liverpool FC: A Cyber-Mediated Romance, in: *Soccer & Society*, Vol. 12, No. 6, pp. 880–896.
- Kerr, A. K.; Emery, P. R. (2011b): The Allure of an ‘Overseas Sweetheart’: A Liverpool FC Brand Community, in: *International Journal of Sport Management and Marketing*, Vol. 9, No. 3–4, pp. 201–219.
- Kerr, A. K.; Emery, P. R. (2016): Beyond Tippekampen: The Origins and Maintenance of Scandinavian Support for the Liverpool FC, in: *Soccer & Society*, Vol. 17, No. 4, pp. 512–526.
- Kerr, A. K.; Gladden, J. M. (2008): Extending the Understanding of Professional Team Brand Equity to the Global Marketplace, in: *International Journal of Sport Management and Marketing*, Vol. 3, No. 1–2, pp. 58–77.
- Kicker (2018): Champions-League-Finale in NYC? Gespräche laufen, Erstveröffentlichung: 10.09.2018, verfügbar: http://www.kicker.de/news/fussball/chleague/startseite/731448/artikel_champions-league-finale-in-nyc-gespraech-laufen.html (Zugriff am 10.06.2019).
- Kipnis, E.; Kubacki, K.; Broderick, A. J.; Siemieniako, D.; Pisarenko, N. L. (2012): ‘They Don’t Want Us to Become Them’: Brand Local Integration and Consumer Ethnocentrism, in: *Journal of Marketing Management*, Vol. 28, No. 7–8, pp. 836–864.
- Koschate-Fischer, N.; Diamantopoulos, A.; Oldenkotte, K. (2012): Are Consumers Really Willing to Pay More for a Favorable Country Image? A Study of Country-Of-Origin Effects on Willingness to Pay, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 20, No. 1, pp. 19–41.
- Kunkel, T.; Doyle, J. P.; Funk, D. C. (2014): Exploring Sport Brand Development Strategies to Strengthen Consumer Involvement with the Product: The Case of the Australian A-League, in: *Sport Management Review*, Vol. 17, No. 4, pp. 470–483.

- Kunkel, T.; Funk, D. C.; Lock, D. (2017): The Effect of League Brand on the Relationship Between the Team Brand and Behavioral Intentions: A Formative Approach Examining Brand Associations and Brand Relationships, in: *Journal of Sport Management*, Vol. 31, No. 4, pp. 317–332.
- LaLiga (2018): LaLiga and RELEVANT Partner to Promote Soccer in the US and Canada, Erstveröffentlichung: 16.08.2018, verfügbar: <https://www.laliga.es/en/news/laliga-and-relevant-partner-to-promote-soccer-in-the-us-and-canada> (Zugriff am 10.06.2019).
- Lee, D.; Zhang, Y.; Cottingham, M.; Park, J.; Yu, H. Y. (2017): Values and Goals of Chinese Sport Consumers Contrary to American Counterparts, in: *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, Vol. 18, No. 1, pp. 11–28.
- Ludvigsen, J. A. (2019): Transnational Fan Reactions to Transnational Trends: Norwegian Liverpool Supporters, ‘Authenticity’ and ‘Filthy-Rich’ Club Owners, in: *Soccer & Society*, Vol. 20, No. 6, pp. 872–890.
- Maderer, D.; Holtbrügge, D. (2019): International Activities of Football Clubs, Fan Attitudes, and Brand Loyalty, in: *Journal of Brand Management*, Vol. 26, No. 4, pp. 410–425.
- Maderer, D.; Holtbrügge, D.; Woodland, R. (2016): The Impact of Brand Associations on Brand Loyalty in the Football Industry: A Comparison of Fans from Developed and Emerging Football Markets, in: *Sport, Business and Management*, Vol. 6, No. 5, pp. 499–519.
- Menefee, W. C.; Casper, J. M. (2011): Professional Basketball Fans in China: A Comparison of National Basketball Association and Chinese Basketball Association Team Identification, in: *International Journal of Sport Management and Marketing*, Vol. 9, No. 3–4, pp. 185–200.
- Merkel, U. (2012): Football Fans and Clubs in Germany: Conflicts, Crises and Compromises, in: *Soccer & Society*, Vol. 13, No. 3, pp. 359–376.
- Nijssen, E. J.; Douglas, S. P. (2011): Consumer World-Mindedness and Attitudes Toward Product Positioning in Advertising: An Examination of Global Versus Foreign Versus Local Positioning, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 29, No. 3, pp. 113–133.
- Özsomer, A. (2012): The Interplay between Global and Local Brands: A Closer Look at Perceived Brand Globalness and Local Iconness, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 20, No. 2, pp. 72–95.
- Pu, H.; James, J. D. (2017): The Distant Fan Segment: Exploring Motives and Psychological Connection of International National Basketball Association Fans, in: *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, Vol. 18, No. 4, pp. 418–438.
- Richelieu, A. (2016): Sport Teams’ Brands Going International: The ‘Integrated Marketing Strategy on the Internationalisation in Sport’ (IMSIS), in: *Journal of Brand Strategy*, Vol. 5, No. 2, pp. 218–231.
- Richelieu, A.; Pons, F. (2006): Toronto Maple Leafs vs Football Club Barcelona: How Two Legendary Sports Teams Built Their Brand Equity, in: *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, Vol. 7, No. 3, pp. 79–98.
- Ritzer, G. (2003): Rethinking Globalization: Glocalization/Grobalization and Something/Nothing, in: *Sociological Theory*, Vol. 21, No. 3, pp. 193–209.
- Rookwood, J.; Chan, N. (2011): The 39th Game: Fan Responses to the Premier League’s Proposal to Globalize the English Game, in: *Soccer & Society*, Vol. 12, No. 6, pp. 897–913.
- Sponsors (2018): Eintracht Frankfurt gründet Tochtergesellschaft in China, Erstveröffentlichung: 27.11.2018, verfügbar: <https://www.sponsors.de/news/fussball/eintracht-frankfurt-gruendet-tochtergesellschaft-china?active=1> (Zugriff am 10.06.2019).
- Stadler Blank, A. S.; Koenigstorfer, J.; Baumgartner, H. (2018): Sport Team Personality: It’s Not All About Winning!, in: *Sport Management Review*, Vol. 21, No. 2, pp. 114–132.
- Steenkamp, J. B. E. (2019): Global Versus Local Consumer Culture: Theory, Measurement, and Future Research Directions, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 27, No. 1, pp. 1–19.

- Steenkamp, J. B. E.; Batra, R.; Alden, D. L. (2003): How Perceived Brand Globalness Creates Brand Value, in: *Journal of International Business Studies*, Vol. 34, No. 1, pp. 53–65.
- Strizhakova, Y.; Coulter, R. A.; Price, L. L. (2008): Branded Products as a Passport to Global Citizenship: Perspectives from Developed and Developing Countries, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 16, No. 4, pp. 57–85.
- Thompson, C. J.; Arsel, Z. (2004): The Starbucks Brandscape and Consumers' (Anticorporate) Experiences of Glocalization, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 31, No. 3, pp. 631–642.
- Uhrich, S.; Benkenstein, M. (2010): Sport Stadium Atmosphere: Formative and Reflective Indicators for Operationalizing the Construct, in: *Journal of Sport Management*, Vol. 24, No. 2, pp. 211–237.
- Walsh, P.; Ross, S. D. (2010): Examining Brand Extensions and Their Potential to Dilute Team Brand Associations, in: *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 19, No. 4, pp. 196–206.
- Wang, C.; Matsuoka, H. (2014): Motives of Sport Spectators in China: A Case Study of the Chinese Super League, in: *International Journal of Sport Management and Marketing*, Vol. 15, No. 1–2, pp. 57–74.
- Wetzel, H. A.; Hattula, S.; Hammerschmidt, M.; Heerde, H. J. van (2018): Building and Leveraging Sports Brands: Evidence from 50 Years of German Professional Soccer, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 46, No. 4, pp. 591–611.
- Whitelock, J.; Fastoso, F. (2007): Understanding International Branding: Defining the Domain and Reviewing the Literature, in: *International Marketing Review*, Vol. 24, No. 3, pp. 252–270.
- Woratschek, H.; Horbel, C.; Popp, B. (2014): The Sport Value Framework: A New Fundamental Logic for Analyses in Sport Management, in: *European Sport Management Quarterly*, Vol. 14, No. 1, pp. 6–24.
- Woratschek, H.; Kunz, D. K. R.; Brehm, D. K. P. (2008): International Marketing of the German Football Bundesliga: Exporting a National Sport League to China, *Diskussionspapier*, Universität Bayreuth.
- Zhou, L.; Hui, M. K. (2003): Symbolic Value of Foreign Products in the People's Republic of China, in: *Journal of International Marketing*, Vol. 11, No. 2, pp. 36–58.
- Zhou, L.; Wang, J. J.; Chen, X.; Lei, C.; Zhang, J. J.; Meng, X. (2017): The Development of NBA in China: A Glocalization Perspective, in: *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, Vol. 18, No. 1, pp. 81–94.
- Zhou, N.; Belk, R. W. (2004): Chinese Consumer Readings of Global and Local Advertising Appeals, in: *Journal of Advertising*, Vol. 33, No. 3, pp. 63–76.



Kundenseitige Wertschöpfungsaktivitäten in direkten persönlichen Dienstleistungsinteraktionen

Jennifer Hendricks und Gertrud Schmitz

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	336
2	Grundlagen und Charakterisierung der berücksichtigten Studien	338
3	Stand der Forschung zu notwendigen kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten in direkten persönlichen Dienstleistungsinteraktionen	346
3.1	Systematisierung der kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten	346
3.2	Wirkungen der kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten	350
4	Fazit und Forschungsbedarf	355
	Anhang	356
	Literatur	365

J. Hendricks · G. Schmitz (✉)
Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement und Handel,
Universität Duisburg-Essen, Duisburg, Deutschland
E-Mail: gertrud.schmitz@uni-due.de

J. Hendricks
E-Mail: jennifer.hendricks@uni-due.de

1 Einleitung

Die aktive Rolle des Kunden im Rahmen der Dienstleistungserstellung und Wertschöpfung ist in der Dienstleistungsforschung allgemein anerkannt (Fliess et al. 2014, S. 433; McColl-Kennedy et al. 2017a, S. 55). Es ist daher unbestritten, dass sowohl die Dienstleistungserstellung als auch die Wertschöpfung eine unmittelbare Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Kunde erfordern. Inzwischen werden jedoch in der Literatur zahlreiche Termini und Konzepte genutzt, um die aktive Kundenmitwirkung an der Dienstleistungserstellung und Wertschöpfung zu beschreiben. Dazu zählen u. a. *Co-Production*, *Co-Creation*, *Customer Participation*, *Customer Integration* und *Customer Engagement* (Fliess et al. 2014, S. 435–437; Dong und Sivakumar 2017, S. 948–949). Dies hat in den letzten Jahren zu zunehmenden terminologischen und konzeptionellen Inkonsistenzen geführt, welche die Weiterentwicklung des Forschungsfeldes behindern und somit eine klärende Auseinandersetzung mit dem terminologischen und konzeptionellen Pluralismus notwendig machen (Oertzen et al. 2018, S. 642). So wird beispielsweise die *Co-Production*, welche die kundenseitige Mitwirkung an der Erstellung der Kerndienstleistung beschreibt und damit als eine Komponente der Wertschöpfung gilt (Lusch und Vargo 2006, S. 284; Sweeney et al. 2015, S. 319), auch als eine Dimension der kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten thematisiert (Botti et al. 2017, S. 69; Tommasetti et al. 2017, S. 940–941). Ausgehend von dem jeweils zugrunde gelegten Verständnis beinhaltet diese in manchen Studien wiederum weitere Wertschöpfungsaktivitäten (McColl-Kennedy et al. 2017a, S. 64), die in anderen Studien separat betrachtet werden, beispielsweise das Treffen von Entscheidungen (Osei-Frimpong 2016, S. 196).

Vor diesem Hintergrund hatten in den vergangenen Jahren bereits mehrere Beiträge das allgemeine Ziel, einen Überblick über die Forschung zur aktiven Rolle des Kunden im Rahmen der gemeinsamen Dienstleistungserstellung und Wertschöpfung zu geben. Diese Beiträge unterscheiden sich dabei hinsichtlich der Vorgehensweisen und konkreten Zielsetzungen, die dem zu erarbeitenden Überblick jeweils zugrunde liegen. So werden in einigen Beiträgen alle aktuell vorliegenden Konzepte identifiziert und herangezogen, um diese im Rahmen einer konzeptionellen Erkenntnisgewinnung in Beziehung zueinander zu setzen (z. B. Leclercq et al. 2016; Dong und Sivakumar 2017; Oertzen et al. 2018). Andere Beiträge fokussieren sich dagegen auf die Präsentation der Forschung in Bezug auf einzelne Konzepte (z. B. Mustak et al. 2013; 2016 zur *Customer Participation*) oder setzen inhaltliche Schwerpunkte (z. B. Voorberg et al. 2015 zur Wertschöpfung mit Bürgern bei Innovationen im öffentlichen Sektor). Weitere Beiträge widmen sich der Identifikation aktueller Forschungstrends und -lücken ausgehend von einem Überblick über die in den analysierten Studien vorhandenen Forschungsschwerpunkte und den zur Erkenntnisgewinnung genutzten Theorien (z. B. Galvagno und Dalli 2014; Bharti et al. 2015; Ranjan und Read 2016). Zahlreiche der vorliegenden Arbeiten zum Stand der Forschung beinhalten zwar bereits Hinweise zu Wertschöpfungsaktivitäten, mittels derer die Kunden ihre aktive Rolle im Rahmen der Dienstleistungserstellung und

Wertschöpfung konkret umsetzen, ohne diesen Aspekt jedoch explizit und fokussiert zu thematisieren.

In den letzten Jahren ist die Anzahl an Studien, die sich mit der detaillierten Untersuchung kundenseitiger Wertschöpfungsaktivitäten bei der Inanspruchnahme von Dienstleistungen beschäftigen, gestiegen (Botti et al. 2017, S. 64). Inzwischen besteht überwiegend Konsens, dass Kunden zwei unterschiedliche Arten von Wertschöpfungsaktivitäten ausüben (Yi und Gong 2013, S. 1279–1280): Kunden üben zum einen notwendige (im Sinne eines *in-role* Verhaltens) Aktivitäten aus, die für die wertgenerierende Dienstleistungserstellung unabdingbar notwendig sind. Ferner lassen sich auch freiwillige Aktivitäten (im Sinne eines *extra-role* Verhaltens) identifizieren, die dem Anbieter zwar einen zusätzlichen Nutzen stiften, jedoch für eine wertgenerierende Dienstleistungserstellung nicht zwingend notwendig sind. Schließlich werden auch noch substituierbare Aktivitäten diskutiert, welche (im Unterschied zu den notwendigen Aktivitäten) entweder vom Kunden oder auch vom Anbieter ausgeführt werden können (Dong und Sivakumar 2017, S. 950).

Darüber hinaus unterscheiden sich kundenseitige Wertschöpfungsaktivitäten auch in Abhängigkeit von den Phasen des Dienstleistungsprozesses (Fliess et al. 2014, S. 439–440). Dabei kann grundsätzlich zwischen den (vor- und nachbereitenden) Aktivitäten im *Pre- und Post-Encounter* in der autonomen Sphäre des Kunden und den Aktivitäten im *Service Encounter*, und damit der gemeinsamen, integrativen Sphäre des Dienstleistungsprozesses, unterschieden werden (Fliess et al. 2014, S. 440; Fließ et al. 2015, S. 191). Aus der Perspektive der *Service Logic* werden nur die gemeinsamen Aktivitäten von Kunde und Anbieter (*Joint Sphere*), die in der direkten Interaktion zwischen Anbieter und Kunde stattfinden, als Bestandteil der *Value Co-Creation* angesehen (Grönroos und Voima 2013, S. 141). Somit kommt den persönlichen Dienstleistungsinteraktionen, die den direkten Kontakt zwischen den jeweils physisch anwesenden Kundenkontaktpersonalmitarbeitern und Kunden erfordern, eine besondere Bedeutung zu (Geigenmüller 2012, S. 40). So verwundert es nicht, dass sich zahlreiche Forschungsbeiträge den kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten in direkten persönlichen Dienstleistungsinteraktionen widmen, die Kunden zur Ausübung ihrer Rolle als *Value Co-Creator* nutzen. Der Stand der Forschung zu den freiwilligen Wertschöpfungsaktivitäten ist dabei bereits Gegenstand eines Beitrags (Schmitz und Lerch 2017). Im Unterschied dazu fehlt aktuell ein expliziter Überblick über den Stand der Forschung zu den notwendigen kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten in direkten persönlichen Dienstleistungsinteraktionen.

Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel dieses Beitrags, einen Überblick über den aktuellen Stand der Forschung zu den notwendigen kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten in direkten persönlichen Dienstleistungsinteraktionen zu geben. Somit werden Studien berücksichtigt, die Erkenntnisse zu kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten in direkten persönlichen Dienstleistungsinteraktionen mit dem Kundenkontaktpersonal beinhalten, ohne die eine wertgenerierende Dienstleistungserstellung nicht möglich ist. Dabei liegt der Fokus auf direkten/persönlichen Dienstleistungsinteraktionen im B2C-Kontext. Kundenseitige Wertschöpfung im Online-Kontext sowie

„speziellere“ Aspekte wie *Service Innovation* werden nicht betrachtet. Die einbezogenen Studien wurden zwischen 2013 und Ende 2018 in englischsprachigen, internationalen Fachzeitschriften publiziert. Sie werden im folgenden zweiten Kapitel zunächst charakterisiert, um dann im dritten Kapitel den Stand der Forschung zu erarbeiten und abschließend im vierten Kapitel ein diesbezügliches Fazit zu ziehen und Forschungsbedarf aufzuzeigen.

2 Grundlagen und Charakterisierung der berücksichtigten Studien

Überblick über die in den Studien genutzte Kennzeichnung notwendiger kundenseitiger Wertschöpfungsaktivitäten

Aufgrund der Terminologie- und Konzeptvielfalt der Forschung zu kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten (z. B. Fliess et al. 2014, S. 435–437; Dong und Sivakumar 2017, S. 948–949) nutzen die Studien unterschiedliche Termini und Konzepte, um die für die wertgenerierende Dienstleistungserstellung notwendigen kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten in direkten persönlichen Dienstleistungsinteraktionen zu kennzeichnen. In Anlehnung an das Verständnis nach Yi und Gong (2013) wurden Studien einbezogen, die sich mit der *Value Co-Creation* und dem *Customer Participation Behavior* Bezug nehmend auf die notwendigen kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten in direkten persönlichen Dienstleistungsinteraktionen beschäftigen. Die im Anhang A präsentierte Tabelle gibt einen Überblick über die den berücksichtigten Studien zugrunde liegenden Konzepte und deren jeweilige Definitionen.

Es zeigt sich, dass häufig der Terminus *Value Co-Creation (Behavior)* als übergeordnetes Konzept genutzt wird. Der Terminus *Customer Participation (in Value Co-Creation)* findet sich ebenfalls in vielen Studien. Dabei wird auch der Umfang bzw. der Grad der (verhaltensbasierten) Beteiligung des Kunden im Rahmen der Dienstleistungserstellung in den Definitionen explizit hervorgehoben. Weitere (einzeln) verwendete Termini sind *Value Co-Creation Activities*, *Resource Integration in Value Co-Creation*, *Value (Co-)Creation Practices*, *Processes*, *Patterns* und *Roles*. Trotz der Verwendung dieser verschiedenen Termini zeigen die Definitionen, dass die aktive Rolle des Kunden im Rahmen der gemeinsamen Wertschöpfung bei der Dienstleistungserstellung hervorgehoben wird, so dass ein Bezug zu den kundenseitigen Aktivitäten erkennbar ist. Unabhängig von den zugrunde liegenden Konzepten besteht Konsens, dass Kunden unterschiedliche Arten tangibler sowie intangibler Beiträge im Rahmen des Dienstleistungserstellungsprozesses leisten müssen (Dong und Sivakumar 2015, S. 729). Dies entspricht im Kern der produktionswirtschaftlichen Sicht der Kundenaktivitäten (Kleinaltenkamp 1997; Fließ et al. 2015, S. 192). In der Literatur zur *Customer Participation* wird häufig der (weiter gefasste) Begriff der Inputs genutzt,

demnach werden in manchen Studien auch sämtliche Aktivitäten des Kunden im Rahmen der Dienstleistungserstellung als *Customer Participation Inputs* betrachtet (Ple 2016, S. 156). In der Literatur zu *Value Co-Creation* werden diese kundenseitigen Beiträge dagegen als Ressourcen bezeichnet. Ferner weisen die Definitionen zwar einen vorwiegend verhaltensbasierten Charakter der kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten auf, es finden aber auch mentale (und damit nicht beobachtbare) Aktivitäten Berücksichtigung. Schließlich ergeben sich auch zumindest vereinzelt Hinweise auf eine emotionale Komponente der kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten (Fliess et al. 2014, S. 460).

Die theoretische Betrachtungsperspektive der Studien

Tab. 1 zeigt, dass die notwendigen kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten insbesondere vor dem Hintergrund der *Service-Dominant Logic* (in 74 % der berücksichtigten Studien) als theoretischer Betrachtungsperspektive diskutiert werden.

Darüber hinaus wird eine Vielzahl weiterer Theorien (beispielsweise *Social Exchange Theory*, *Social-Practice Theory*) zur Herleitung einzelner Wirkungsbeziehungen genutzt. Insgesamt lässt sich feststellen, dass die notwendige aktive Rolle des Kunden im Rahmen der (gemeinsamen) Wertschöpfung zwar mittels der *Service-Dominant Logic*, der *Service Logic* und der *Customer-Dominant Logic* begründet wird, die Identifikation konkreter kundenseitiger Aktivitäten jedoch kaum theoriegestützt erfolgt.

Forschungsansatz, Untersuchungskontext und Forschungsschwerpunkt der Studien

Da die konkreten kundenseitigen Aktivitäten häufig nicht theoriegestützt identifiziert werden, überrascht es nicht, dass die Identifikation überwiegend induktiv erfolgt. Hinsichtlich des Forschungsansatzes zeigt sich in Tab. 2, dass sich mehr als die Hälfte der berücksichtigten Studien quantitativer Forschungsmethoden bedient. Ferner sind 12 % der Arbeiten konzeptioneller Natur und 15 % basieren auf qualitativen Ansätzen. Schließlich nutzen 17 % der Studien gemischte Methoden oder die angewandte Methodik ist nicht eindeutig zuzuordnen (Navarro et al. 2016).

In Bezug auf die empirischen Studien lässt sich zudem eine Vielzahl an Untersuchungskontexten identifizieren, wobei manche Arbeiten auch zwei (z. B. Alves et al. 2016), oder sogar mehrere Kontexte betrachten (z. B. Yi und Gong 2013). Die Tab. 3 gibt einen Überblick über die verschiedenen Untersuchungskontexte. Dabei wird deutlich, dass 47 % der berücksichtigten Studien die kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten (u. a.) bei der Inanspruchnahme medizinischer und Pflegedienstleistungen untersuchen.

Darüber hinaus gibt Tab. 4 einen Überblick über die identifizierten Forschungsschwerpunkte der Studien. Es zeigt sich, dass die Konzeptualisierung (Identifikation von Kundenaktivitäten sowie Skalenentwicklung) einen wesentlichen Forschungsschwerpunkt der Studien darstellt. Insgesamt erfolgt die Analyse der kundenaktivitätsbezogenen Forschungsinhalte zudem stets aus der Kundenperspektive.

Tab. 1 Theoretische Betrachtungsperspektive der Studien

Theoretische Betrachtungsperspektive	Anzahl der Studien	Studien
Service-Dominant Logic	25	Alves und Mainardes (2017) Alves et al. (2016) Botti et al. (2017) Chen und Chen (2017) Clauss et al. (2018) Cossio-Silva et al. (2016) Dong (2015) Ercsey (2016) Fliess et al. (2014) Hau und Thuy (2016) Hau et al. (2017) McColl-Kennedy et al. (2017a) Moeller et al. (2013) Navarro et al. (2016) Neghina et al. (2015) Osei-Frimpong (2016) Osei-Frimpong et al. (2015) Osei-Frimpong et al. (2018) Ple (2016) Prebensen und Xie (2017) Sweeney et al. (2015) Taheri et al. (2017) Tommasetti et al. (2017) Vega-Vasquez et al. (2013) Yi und Gong (2013)
Service Logic	4	Fliess et al. (2014) Hau und Thuy (2016) Moeller et al. (2013) Shamim et al. (2017)
Customer-Dominant Logic	2	Fliess et al. (2014) Hau und Thuy (2016)

Tab. 2 Forschungsansatz der berücksichtigten Studien

Forschungsansatz	Anzahl und prozentualer Anteil	Studien
Konzeptionell	4 (12 %)	Dong und Sivakumar (2015) Neghina et al. (2015) Ple (2016) Tommasetti et al. (2017)
Qualitativ	5 (15 %)	Dong (2015) Fliess et al. (2014) Moeller et al. (2013) Osei-Frimpong et al. (2015) Sharma et al. (2017)
Quantitativ	19 (56 %)	Ahn und Rho 2016 Alves und Mainardes 2017 Alves et al. (2016) Botti et al. (2017) Chen und Chen (2017) Chen und Raab (2014) Clauss et al. (2018) Cossio-Silva et al. (2016) Ercsey (2016) Gallan et al. (2013) Hau und Thuy (2016) Hau et al. (2017) Osei-Frimpong (2016) Osei-Frimpong (2017) Prebensen und Xie (2017) Revilla-Camacho et al. (2015) Shamim et al. (2017) Taheri et al. (2017) Vega-Vasquez et al. (2013)
Gemischte Methoden	6 (17 %)	Dong et al. (2014) McColl-Kennedy et al. (2017a) Navarro et al. (2016) Osei-Frimpong et al. (2018) Sweeney et al. (2015) Yi und Gong (2013)

Tab. 3 Untersuchungskontext der berücksichtigten Studien

Untersuchungskontext	Studien
Bildungsdienstleistungen	Botti et al. (2017) Dong et al. (2014) Hau und Thuy (2016)
Einzelhandel	Shamim et al. (2017) Yi und Gong (2013)
Gastgewerbe	Chen und Raab (2014) Clauss et al. (2018) Dong (2015) Dong et al. (2014) Fliess et al. (2014) Taheri et al. (2017) Yi und Gong (2013)
Medizinische und Pflegedienstleistungen	Ahn und Rho (2016) Cossio-Silva et al. (2016) Fliess et al. (2014) Gallan et al. (2013) Hau und Thuy (2016) Hau et al. (2017) McColl-Kennedy et al. (2017a) Osei-Frimpong (2016; 2017) Osei-Frimpong et al. (2015; 2018) Revilla-Camacho et al. (2015) Sharma et al. (2017) Sweeney et al. (2015) Vega-Vasquez et al. (2013) Yi und Gong (2013)
Telekommunikation	Alves und Mainardes (2017) Alves et al. (2016)
Tourismus	Dong et al. (2014) Prebensen und Xie (2017) Yi und Gong (2013)
Wellness Dienstleistungen (beispielsweise Kosmetik, Friseur)	Ahn und Rho (2016) Alves et al. (2016) Alves und Mainardes (2017) Fliess et al. (2014) Navarro et al. (2016) Revilla-Camacho et al. (2015) Vega-Vasquez et al. (2013) Yi und Gong (2013)
Weitere bzw. nicht näher spezifizierte	Chen und Chen (2017) Dong et al. (2014) Ercsey (2016) Fliess et al. (2014) Moeller et al. (2013)

Tab. 4 Identifizierte Forschungsschwerpunkte der Studien

Forschungs-schwerpunkt	Kundenaktivitätsbezogene Forschungs-inhalte	Studien
Konzeptualisierung	Identifikation von Kundenaktivitäten; Skalenentwicklung	Botti et al. (2017) Chen und Raab (2014) Dong und Sivakumar (2015) Ercsey (2016) Fliess et al. (2014) McColl-Kennedy et al. (2017a) Moeller et al. (2013) Neghina et al. (2015) Sweeney et al. (2015) Tommasetti et al. (2017) Yi und Gong (2013)
Anbieter-Kunde-Interaktionen im Service Encounter	Analyse der Aktivitäten der Akteure, der Ressourcenintegration und der Dynamik der Interaktionsprozesse	Osei-Frimpong et al. (2015) Ple (2016)
Kundenseitige Merkmale	Analyse kundenseitiger Einstellungen, Bedürfnisse, Ressourcen (beispielsweise Selbstwirksamkeit, Wissen), des Gemütszustandes und der Motivationen, die die kundenseitigen Aktivitäten beeinflussen	Alves und Mainardes (2017) Alves et al. (2016) Gallan et al. (2013) Osei-Frimpong (2016) Osei-Frimpong (2017) Osei-Frimpong et al. (2018) Shamim et al. (2017) Taheri et al. (2017)
Anbieterseitige Merkmale	Analyse anbieterseitiger Merkmale aus Kundensicht, die die kundenseitigen Aktivitäten beeinflussen (beispielsweise in Bezug auf das Geschäftsmodell, Verhalten des KKP); ebenso diesbezügliche Analyse der kundenseitigen Wahrnehmung der Beziehung zum Anbieter	Alves und Mainardes (2017) Clauss et al. (2018) Hau et al. (2017)
Management der Kunde-Anbieter Beziehung	Analyse des Einflusses der kundenseitigen Aktivitäten auf die Beziehung zum Anbieter, Loyalität, Fluktuations- und Wiederkaufintention	Ahn und Rho (2016) Chen und Chen (2017) Cossio-Silva et al. (2016) Revilla-Camacho et al. (2015)
Kundenseitige Bewertung der Dienstleistung	Analyse des Einflusses der kundenseitigen Aktivitäten auf Kundenzufriedenheit und den wahrgenommene Wert der Dienstleistungsanspruchnahme	Dong (2015) Dong et al. (2014) Hau und Thuy (2016) Navarro et al. (2016) Prebensen und Xie (2017) Vega-Vasquez et al. (2013)
Kundenseitiges Wohlbefinden	Analyse verschiedener Aspekte des kundenseitigen Wohlbefindens, die aus den Aktivitäten resultieren	McColl-Kennedy et al. (2017a) Sharma et al. (2017) Sweeney et al. (2015)

Tab. 5 Operationalisierung der kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten

Dimensionalität	Studie	Skala	Adaptiert (und gegebenenfalls angepasst) von
Eindimensional	Chan et al. (2010)	<p>Customer Participation</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. I spent a lot of time sharing information about my needs and opinions with the staff during the service process 2. I put a lot of effort into expressing my personal needs to the staff during the service process 3. I always provide suggestions to the staff for improving the service outcome 4. I have a high level of participation in the service process 5. I am very much involved in deciding how the services should be provided 	<p>Ahn und Rho (2016) Chen und Chen (2017) Gallan et al. (2013) (in grober Anlehnung an) Osei-Frimpong (2017) Taheri et al. (2017)</p>
	Yi und Gong (2013) (gekürzte Version)	<p>Customer Participation Behavior</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. I search for information on this service from the company, either online or offline (Pre-Encounter) 2. During service provision or whenever entering into contact, I provide the information appropriate and necessary to ensuring good service provision 3. During service provision or whenever entering into contact with the company, I carry out that requested of me 4. During service provision or whenever entering into contact with the company, I have an agreeable attitude towards company members of staff 	<p>Alves und Maimardes (2017) Alves et al. (2016)</p>

Fortsetzung)

Tab. 5 (Fortsetzung)

Dimensionalität	Studie	Skala	Adaptiert (und gegebenenfalls angepasst) von
Mehrdimensional	Yi und Gong (2013)	<p>Customer Participation Behavior</p> <p>Information seeking (Pre-Encounter)</p> <p>I have asked others for information on what this service offers</p> <p>I have searched for information on where this service is located</p> <p>I have paid attention to how others behave to use this service well</p> <p>Information sharing</p> <p>I clearly explained what I wanted the employee to do</p> <p>I gave the employee proper information</p> <p>I provided necessary information so that the employee could perform his or her duties</p> <p>I answered all the employee's service-related questions</p> <p>Responsible behavior</p> <p>I performed all the tasks that are required</p> <p>I adequately completed all the expected behaviors</p> <p>I fulfilled responsibilities to the business</p> <p>I followed the employee's directives or orders</p> <p>Personal interaction</p> <p>I was friendly to the employee</p> <p>I was kind to the employee</p> <p>I was polite to the employee</p> <p>I was courteous to the employee</p> <p>I didn't act rudely to the employee</p>	<p>Clauss et al. (2018)</p> <p>Cossio-Silva et al. (2016)</p> <p>Ercsey (2016) (Personal interaction und Responsible behavior als ein Faktor)</p> <p>Hau und Thuy (2016) (nur Information sharing, Responsible behavior und freiwilliges Feedbackverhalten)</p> <p>Hau et al. (2017) (nur Information sharing und seeking, Responsible behavior)</p> <p>Navarro et al. (2016)</p> <p>Revilla-Camacho et al. (2015)</p> <p>Shamim et al. (2017)</p> <p>Vega-Vasquez et al. (2013)</p>

Operationalisierung der kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten in quantitativen Studien

In Bezug auf die Operationalisierung der kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten in den quantitativen Studien lassen sich sowohl ein- als auch mehrdimensionale Messungen beobachten. Dabei ist auffällig, dass vorwiegend die Skala von Yi und Gong (2013) herangezogen wird, wobei diese entweder unverändert übernommen oder auch in gekürzter Form berücksichtigt wird. Da diese Skala ihren Ursprung in Ansätzen basierend auf dem Anbieterverständnis des Kundenverhaltens hat (Kellogg et al. 1997; Ennew und Binks 1999), besteht die Kritik, dass die kundenseitige Wahrnehmung im Rahmen der Identifikation der kundenseitigen Aktivitäten damit nicht hinreichend einbezogen wird (Fliess et al. 2014, S. 438). Allerdings zeigt sich insbesondere im Rahmen qualitativer Ansätze, dass die kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten zunehmend auch aus der Kundenperspektive identifiziert werden (z. B. Fliess et al. 2014; McColl-Kennedy et al. 2017a). Darüber hinaus nutzen einige Studien die eindimensionale Skala nach Chan et al. (2010). Die Tab. 5 gibt hierzu einen Überblick.

Darüber hinaus lassen sich in einzelnen quantitativen Studien weitere, mehrdimensionale Operationalisierungsansätze identifizieren, die sowohl eine (Aggregation mehrerer Aktivitäten als Rasch Score, Sweeney et al. 2015), zwei (Prebensen und Xie 2017), drei (Chen und Raab 2014; Osei-Frimpong 2016; Osei-Frimpong et al. 2018), als auch mehr als drei Dimensionen umfassen (Botti et al. 2017).

3 Stand der Forschung zu notwendigen kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten in direkten persönlichen Dienstleistungsinteraktionen

3.1 Systematisierung der kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten

Ein Überblick über die in den Studien thematisierten notwendigen kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten bietet die Tabelle in Anhang B. Diese lassen sich in sechs Kategorien einteilen, die im Folgenden näher erörtert werden.

Aktivitäten zur Bereitstellung tangibler Ressourcen sowie weitere physische Aktivitäten

Aus der Perspektive der *Service-Dominant Logic* handelt es sich bei tangiblen bzw. operativen Ressourcen um Ressourcen, an denen eine Handlung ausgeführt wird, um einen Effekt zu erzeugen (Vargo und Lusch 2004, S. 2). Je nach Art der Dienstleistung stellen Kunden unterschiedliche tangible Ressourcen bereit (Moeller et al. 2013). Dabei handelt es sich zum einen um materielle Objekte (Dong et al. 2014, S. 161). Im Rahmen der Dienstleistungserstellung in direkten persönlichen Interaktionen kann es sich dabei beispielsweise um einen Anzug handeln, der in einer Änderungsschneiderei an den Kunden angepasst wird (Dong und Sivakumar 2015, S. 743). Zum anderen ist aber auch der Kunde selbst eine

tangible Ressource, die in den Dienstleistungserstellungsprozess eingebracht wird (Fliess et al. 2014, S. 460; Dong und Sivakumar 2015, S. 728). Ferner werden in der Literatur auch weitere physische Aktivitäten thematisiert. So ist der Kunde häufig nicht nur physisch anwesend, sondern bringt sich im Rahmen einer körperlichen Beteiligung auch aktiv in den Dienstleistungserstellungsprozess ein, beispielsweise bei Tourismusdienstleistungen (Prebensen und Xie 2017, S. 169), oder übt selbst körperliche Aktivitäten aus, beispielsweise die eigenständige Zusammenstellung eines Salates im Restaurant (Dong 2015, S. 503). Ferner werden auch die Sinneswahrnehmung und die Kommunikation (im Sinne einer verbalen Interaktion) als physische Aktivitäten des Kunden verstanden (Fliess et al. 2014, S. 460). Die spezifische Ausgestaltung der Kommunikation zwischen Kunde und Anbieter (Häufigkeit, Richtung und inhaltliche Relevanz) wird dagegen auch als Einflussgröße der Wertschöpfungsaktivitäten diskutiert (Neghina et al. 2015, S. 230–231).

Aktivitäten zur Bereitstellung intangibler Ressourcen

Intangible bzw. operante Ressourcen dienen der gemeinsamen Wertschöpfung unter Nutzung bzw. Veränderung anderer (tangibler) Ressourcen (Lusch und Vargo 2014, S. 57). Dementsprechend bringen Kunden mittels darauf ausgerichteter Aktivitäten unterschiedliche intangible Ressourcen ein, die für die gemeinsame wertgenerierende Dienstleistungserstellung zwingend notwendig sind (Dong und Sivakumar 2015, S. 729). Dazu zählt insbesondere die Bereitstellung von Informationen in den persönlichen Dienstleistungsinteraktionen, die für die Dienstleistungserstellung erforderlich sind, wie z. B. notwendige Informationen zur Gewährleistung einer umfassenden Erörterung von Symptomen zwecks ärztlicher Diagnose (Yi und Gong 2013, S. 1280). Die Bereitstellung von Informationen kann auch die Äußerung eigener Meinungen und Bedürfnisse (Galán et al. 2013, S. 340; Ahn und Rho 2016, S. 129–130), das Mitteilen von angeeignetem Wissen (Osei-Frimpong et al. 2015, S. 456) sowie früherer Konsumerfahrungen umfassen (Neghina et al. 2015, S. 226). Die Bereitstellung der intangiblen Ressourcen erfordert zudem, dass diese (in Form von Wissen und Fähigkeiten) auch vorhanden sind (Osei-Frimpong et al. 2015, S. 457). So wird das Wissen des Kunden als eine wesentliche Voraussetzung informationsbezogener Aktivitäten identifiziert (Neghina et al. 2015, S. 229). Alves et al. (2016, S. 75) weisen nach, dass sich die Kundens Schulung und die (dadurch entstehende) kundenseitige Expertise positiv auf das kundenseitige Wertschöpfungsverhalten auswirken. In diesem Zusammenhang werden häufig auch weitere Voraussetzungen (im Sinne von Einflussgrößen des kundenseitigen Wertschöpfungsverhaltens) thematisiert. So wurde (teils unter Berücksichtigung der Annahmen der *Social-Cognitive Theory*) ein Einfluss der kundenseitig wahrgenommenen Selbstwirksamkeit auf das kundenseitige Wertschöpfungsverhalten nachgewiesen (Chen und Raab 2014, S. 146; Alves und Mainardes 2017, S. 1169). Die wahrgenommene Selbstwirksamkeit beschreibt dabei die wahrgenommene Fähigkeit zur effektiven Umsetzung der für das angestrebte Ergebnis notwendigen Handlungen. Ferner werden auch eine positive Einstellung des Kunden in Bezug auf das Wertschöpfungsverhalten (Shamim et al. 2017, S. 598; Tommasetti et al. 2018, S. 944), die Rollenklarheit sowie die Fähigkeit und

Motivation des Kunden (Yi und Gong 2013, S. 1283) als Voraussetzungen des kunden-
seitigen Wertschöpfungsverhaltens identifiziert. Der notwendige Grad an Fähigkeiten
sowie die Rollenklarheit der Kunden ist dabei auch von der Art der Dienstleistung
abhängig (Moeller et al. 2013, S. 477).

In der Literatur werden zudem die Investition von Mühe und Zeit des Kunden sowie
die Einbringung von Nominalgütern als notwendige Wertschöpfungsaktivitäten themati-
siert (Dong et al. 2014, S. 162; Dong und Sivakumar 2015, S. 727; Ple 2016, S. 155).
Darüber hinaus gilt auch die psychologische Verfassung des Kunden als eine intangible
Ressource, die Kunden bereitstellen müssen, beispielsweise der Verstand im Kontext
von Bildungsdienstleistungen (Moeller et al. 2013, S. 477). Das Einbringen intangibler
Ressourcen aus anderen Quellen ist ebenfalls denkbar, beispielsweise in Form von Rat-
schlägen des sozialen Umfeldes (Sharma et al. 2017, S. 404). Generell ist die Intensität
der Bereitstellung intangibler Ressourcen auch von der Art der Dienstleistung abhängig
(Moeller et al. 2013, S. 477).

Mentale Aktivitäten

Mentale Aktivitäten umfassen (beobachtbare und nicht beobachtbare) Aktivitäten, die
im Rahmen kognitiver Prozesse während der Dienstleistungsinanspruchnahme ablaufen
(Fliess et al. 2014, S. 445–446). Kunden holen Informationen beim Kundenkontakt-
personal ein, beispielsweise in Form von Fragen zum Ablauf der Dienstleistungserstellung
(Chen und Raab 2014, S. 141; McColl-Kennedy et al. 2017a, S. 58). Mit der Einholung
von Informationen geht eine Informationsverarbeitung (Botti et al. 2017, S. 69) und
Wissensaneignung einher (Neghina et al. 2015, S. 228). Zudem ist auch das Treffen von
Entscheidungen bezüglich der Dienstleistungserbringung (z. B. Ahn und Rho 2016,
S. 130) den mentalen Aktivitäten zuzuordnen (Fliess et al. 2014, S. 460), wobei diese
Aktivität insbesondere im Kontext von Gesundheitsdienstleistungen (in Bezug auf den
Behandlungsablauf) thematisiert wird (z. B. McColl-Kennedy et al. 2017a, S. 64). Schließ-
lich identifizieren Fliess et al. (2014) auch den Umgang mit dem Dienstleistungsprozess
(Planung des Prozesses, Antizipation und Bewältigung unerwarteter Ereignisse) sowie die
Bewertung der Dienstleistung als mentale Aktivitäten (Fliess et al. 2014, S. 460).

Kooperative Aktivitäten

Kooperative Aktivitäten sind Aktivitäten, die unmittelbar auf die Umsetzung der
Zusammenarbeit im Dienstleistungserstellungsprozess ausgerichtet sind. Diese äußern
sich insbesondere in verantwortungsvollen Aktivitäten, die als solche den zu erwartenden
Aktivitäten entsprechen und den Anforderungen des Dienstleisters gerecht werden
(z. B. Botti et al. 2017, S. 69). Die notwendigen kooperativen Aktivitäten der Kunden
bestehen auch darin, die Vorgaben und Richtlinien des Dienstleisters zu beachten und die
Anweisungen des Kundenkontaktpersonals zu befolgen (Yi und Gong 2013, S. 1280).
Notwendige kooperative Aktivitäten können jedoch auch in aktiven Widersprüchen eines
Kunden bestehen, sofern aus seiner Sicht etwas im Dienstleistungserstellungsprozess
geändert werden muss (Chen und Raab 2014, S. 141; Neghina et al. 2015, S. 227–228).

Beziehungsbezogene Aktivitäten

Aktivitäten, die zum Aufbau bzw. zur Verbesserung einer sozialen und emotionalen Verbindung zum Kundenkontaktpersonal beitragen, können den beziehungsbezogenen Aktivitäten im Rahmen der Wertschöpfung zwischen Kunde und Anbieter zugeordnet werden. Dazu zählen beispielsweise persönliche Interaktionen Bezug nehmend auf gemeinsame Interessen, die eine Basis für das gegenseitige Verständnis bilden und auf den Aufbau einer persönlichen Bindung ausgerichtet sind (Neghina et al. 2015, S. 227). Die Notwendigkeit von Interaktionen auf persönlicher Ebene lässt sich insbesondere im Bereich von Gesundheitsdienstleistungen nachweisen (Sweeney et al. 2015, S. 321). Darüber hinaus wird auch das Entgegenbringen von Vertrauen gegenüber dem Anbieter einerseits als eine Dimension des kundenseitigen Wertschöpfungsverhaltens diskutiert (Botti et al. 2017, S. 69; Tomasetti et al. 2017, S. 936). Andererseits ordnen Studien das Entgegenbringen von Vertrauen nicht immer eindeutig dem Wertschöpfungsverhalten zu (Osei-Frimpong et al. 2015, S. 451). So gibt es Studien, die das Vertrauen gegenüber dem Anbieter als Einflussgröße auf die kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten identifizieren (Neghina et al. 2015, S. 231–232; Alves und Mainardes 2017, S. 1169). Weitere beziehungsbezogene Aktivitäten, die auf den Aufbau einer emotionalen Bindung und auf die Förderung gegenseitigen Commitments ausgerichtet sind, werden ebenfalls häufig sowohl einerseits als Wertschöpfungsaktivität, als andererseits auch als deren Einflussgröße betrachtet (Neghina et al. 2015, S. 231–232).

Ethische Aktivitäten

Um das Ziel einer wertgenerierenden Dienstleistungserstellung zu erreichen, sind Interaktionen zwischen Kunde und Anbieter unter Berücksichtigung fairer und moralischer Grundsätze unerlässlich. Verhaltensweisen, die einem respektvollen Umgang Rechnung tragen, werden als ethische Aktivitäten verstanden (Neghina et al. 2015, S. 228). In der Literatur wird in diesem Zusammenhang ein verträgliches bzw. umgängliches Verhalten des Kunden gegenüber dem Kundenkontaktpersonal thematisiert (Alves et al. 2016, S. 77; Alves und Mainardes 2017, S. 1178). Dabei besteht überwiegend Konsens, dass ein freundliches, höfliches und zuvorkommendes Verhalten des Kunden gegenüber dem Kundenkontaktpersonal einer positiven, der gemeinsamen Wertschöpfung zuträglichen Atmosphäre in der Dienstleistungsinteraktion Rechnung trägt (Yi und Gong 2013, S. 1280).

Weitere kontextspezifische und interaktionsinduzierte Aktivitäten

Schließlich ergeben sich in den berücksichtigten Studien auch Hinweise auf weitere Aktivitäten, die sich vor dem Hintergrund der Fokussierung auf notwendige kundenseitige Wertschöpfungsaktivitäten in den direkten persönlichen Dienstleistungsinteraktionen nicht eindeutig zuordnen lassen oder eine gewisse Kontextspezifität aufweisen. Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass Kunden selbst über ein erweitertes *Co-Creation*-Verständnis verfügen, welches über die Aktivitäten im *Service Encounter* hinaus geht (Fliess et al. 2014, S. 456). Da in einzelnen Studien zudem nicht immer eine klare Trennung zwischen zwingend notwendigen und freiwilligen Verhaltensweisen sowie zwischen einzelnen Phasen des Dienstleistungsprozesses vorgenommen wird, sollen diese Aktivitäten hier kurz thematisiert werden.

Insbesondere das nach Yi und Gong (2013) als freiwillig konzeptualisierte Feedback-Verhalten wird in Bezug auf die Äußerung von Anregungen zur Verbesserung des Dienstleistungsergebnisses zum Teil als notwendiges Verhalten angesehen (z. B. Chen und Chen 2017, S. 549). Gleiches gilt für die kundenseitige Toleranz im Falle des Auftretens von Fehlern im Dienstleistungserstellungsprozess (Yi und Gong 2013, S. 1281; Tommasetti et al. 2017, S. 936). Ferner ergeben sich bereits im Rahmen der Definitionen vereinzelt Hinweise auf eine emotionale Komponente der kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten (z. B. Fliess et al. 2014, S. 460; Ple 2016, S. 155). Diese emotionsbezogenen Wertschöpfungsaktivitäten stellen darauf ab, die eigenen Emotionen zielorientiert zu beeinflussen, so dass die gemeinsame wertgenerierende Dienstleistungserstellung möglich wird. Solche emotionsbezogenen Aktivitäten werden insbesondere in Studien zu Gesundheitsdienstleistungen als notwendig identifiziert, die häufig von längerer Dauer und für den Kunden mit außergewöhnlichen Emotionen verbunden sind (Osei-Frimpong et al. 2015, S. 451). Folglich sind Aktivitäten wie Emotionsregulierung, aktive Stressreduktion und positives Denken in diesem Kontext von besonderer Relevanz (Sweeney et al. 2015, S. 321; Sharma et al. 2017, S. 404). Insgesamt lassen sich vor dem Hintergrund der Spezifika von Gesundheitsdienstleistungen somit noch weitere, notwendige kontextspezifische Aktivitäten identifizieren, die zwar ihren Ausgangspunkt in den persönlichen Dienstleistungsinteraktionen haben, jedoch nachfolgend umgesetzt werden. Diese werden daher als interaktionsinduziert bezeichnet. Dazu zählt die Beachtung der Vorgaben des Arztes bzw. des individuellen Behandlungsplanes (Osei-Frimpong et al. 2015, S. 454; Sharma et al. 2017, S. 402). Im Kontext der Gesundheitsdienstleistungen von Krankenhäusern sind ebenfalls anknüpfend an die persönlichen Dienstleistungsinteraktionen weitere Wertschöpfungsaktivitäten notwendig, die außerhalb des Krankenhauses ausgeübt werden, wie beispielsweise ein gesunder Lebensstil, ablenkende Tätigkeiten, Kontaktaufbau zu anderen Betroffenen, die Aufrechterhaltung und Intensivierung von Beziehungen zu Familie und Freunden sowie die Suche nach krankheitsbezogenen Informationen (Sweeney et al. 2015, S. 321; McColl-Kennedy et al. 2017a, S. 57–58). Ferner werden auch die Änderung von Gewohnheiten oder die Kombination komplementärer Dienstleistungen und Aktivitäten in diesem Kontext thematisiert, jedoch im Rahmen der konzeptionellen Arbeit von Tommasetti et al. (2017, S. 938–939) auch kontextunabhängig diskutiert. So erwies sich die Kombination komplementärer Dienstleistungen und Aktivitäten auch im Kontext von Bildungsdienstleistungen als relevant (Botti et al. 2017, S. 69).

3.2 Wirkungen der kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten

In den berücksichtigten Studien werden unterschiedliche Wirkungen der kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten untersucht, die sich in die Kategorien der dienstleistungs(ergebnis)bezogenen, interaktions- bzw. mitwirkungsbezogenen, beziehungsbezogenen und personenbezogenen Wirkungen einordnen lassen. Diese sind in Tab. 6 aufgeführt und werden im Folgenden näher erläutert.

Tab. 6 Wirkungen der kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten

Dienstleistungs(ergebnis)-bezogen	Kundenseitig wahrgenommener Wert bzw. wahrgenommene Vorteile der Dienstleistungsinanspruchnahme (u. a. auch wahrgenommene Dienstleistungsqualität) (Alves et al. 2016; Dong 2015; Dong et al. 2014 (moderiert); Hau et al. 2017; Osei-Frimpong 2017; Osei-Frimpong et al. 2015; Taheri et al. 2017; Yi und Gong 2013) Wertgenerierung für den Anbieter (Osei-Frimpong et al. 2015) Zufriedenheit des Kunden mit der Dienstleistung (Clauss et al. 2018; Dong und Sivakumar 2015 (moderiert); Dong et al. 2014 (moderiert); Gallan et al. 2013 (mediert); Hau und Thuy 2016 (indirekt); Navarro et al. 2016; Osei-Frimpong 2016 (indirekt); Prebensen und Xie 2017 (mediert); Vega-Vasquez et al. 2013) Wiederkaufintention (Chen und Chen 2017 (indirekt))
Beziehungsbezogen	Kundenseitig wahrgenommener Beziehungswert (Ahn und Rho 2016; Taheri et al. 2017) (Einstellungs- bzw. verhaltensbezogene) Kundenloyalität (Chen und Raab 2014; Cossio-Silva et al. 2016; Sweeney et al. 2015 (mediert)) Reduktion der Kundenfluktuation (Revilla-Camacho et al. 2015)
Interaktions- und mitwirkungsbezogen	Bessere Zusammenarbeit mit dem Anbieter (Hau et al. 2017; Osei-Frimpong et al. 2018) Effizienz der Dienstleistungserbringung (Dong und Sivakumar 2015) Einhaltung anbieterseitiger Vorgaben (Compliance) (Osei-Frimpong 2017 (n. s.); Osei-Frimpong et al. 2018)
Personenbezogen	Wohlbefinden des Kunden (McColl-Kennedy et al. 2017a; Sharma et al. 2017) Kundenseitig wahrgenommene Lebensqualität (Sweeney et al. 2015 (mediert))

Dienstleistungs(ergebnis)bezogene Wirkungen

Basierend auf den Annahmen der *Service-Dominant Logic* lässt sich begründet vermuten, dass die notwendigen kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten in den direkten persönlichen Dienstleistungsinteraktionen einen positiven Einfluss auf das Dienstleistungsergebnis haben und mit einer Wertgenerierung sowohl für den Kunden (Yi und Gong 2013, S. 1283; Osei-Frimpong 2017, S. 464) als auch für den Anbieter (Osei-Frimpong et al. 2015, S. 455) einhergehen. Dementsprechend widmen sich mehrere empirische Studien dem Wirkungszusammenhang zwischen verschiedenen notwendigen kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten und unterschiedlichen Typen des kundenseitig wahrgenommenen Wertes. So wird im Kontext von Gesundheitsdienstleistungen ein direkter positiver Effekt der Informationsbereitstellung sowie der verantwortungsvollen Aktivitäten auf den kundenseitig wahrgenommenen Ergebniswert (definiert als die aus der Dienstleistungsinanspruchnahme im Ergebnis resultierenden kundenseitig wahrgenommenen Vorteile im Vergleich zu den kundenseitig erbrachten Aufwendungen) empirisch nachgewiesen (Hau et al. 2017, S. 270). Im Kontext des

Gastgewerbes zeigt sich eine positive Wirkung der kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten auf den kundenseitig wahrgenommenen ökonomischen Wert, definiert als kundenseitig wahrgenommener *Trade-Off* der mit der Kerndienstleistung einhergehenden Vorteile und Aufwendungen (Taheri et al. 2017, S. 3066, S. 3073). Ferner wird in der Studie von Dong (2015, S. 503) nachgewiesen, dass die Bereitstellung intangibler Ressourcen (in Form der Informationsbereitstellung) mit einem höheren wahrgenommenen Wert der Mitwirkung (in Bezug auf die Dienstleistungsqualität und -individualisierung sowie die wahrgenommene Kontrolle) einhergeht als die Ausführung physischer Aktivitäten. Auch Alves et al. (2016, S. 75) bestätigen einen direkten signifikanten Zusammenhang zwischen den kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten (bestehend aus notwendigen sowie freiwilligen Verhaltensweisen) und den kundenseitig wahrgenommenen Vorteilen der Dienstleistungsinanspruchnahme (in Bezug auf Aspekte wie die Dienstleistungsqualität und die Dienstleistungsindividualisierung).

Darüber hinaus untersuchen mehrere empirische Studien den Einfluss der kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten auf die Kundenzufriedenheit als Dienstleistungsergebnis. Dabei wird einerseits ein direkter Effekt nachgewiesen (Vega-Vasquez et al. 2013, S. 1951; Clauss et al. 2018, S. 196). Andererseits belegen die empirischen Befunde von Navarro et al. (2016, S. 1339) jedoch, dass nur die freiwilligen Wertschöpfungsaktivitäten der Kunden unmittelbar zu ihrer Zufriedenheit beitragen, das Unterlassen der notwendigen Wertschöpfungsaktivitäten jedoch mit Unzufriedenheit einhergeht. Zudem beschäftigen sich auch mehrere Studien mit Moderatorwirkungen im Rahmen der Wirkungsbeziehung zwischen den kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten und der Zufriedenheit. So diskutieren Dong und Sivakumar (2015, S. 740) in ihrer konzeptionellen Arbeit einen moderierenden Einfluss der Prozessstruktur sowie der Art des Leistungsergebnisses. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass ein strukturierter Mitwirkungsprozess (als klar definierter Prozess mit bekannten Abläufen) und ein spezifisches (im Vergleich zu einem generischen) Leistungsergebnis als Moderatoren den positiven Einfluss der kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten auf die Zufriedenheit verstärken. Dong et al. (2014, S. 162, S. 173) setzen sich ausgehend von den Annahmen der *Person-Job Fit Theory* mit moderierenden Effekten der *Customer Participation Readiness* (Mitwirkungsbereitschaft) auseinander und untersuchen diese mittels zweier Experimente. Die empirischen Befunde zeigen, dass der Einfluss der kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten auf die Zufriedenheit der Kunden und die kundenseitig wahrgenommene Dienstleistungsqualität höher ist, wenn die Kunden eine hohe Mitwirkungsbereitschaft aufweisen. Der moderierende Effekt der Mitwirkungsbereitschaft wird dabei anhand von drei Faktoren (wahrgenommene Fähigkeit zur Mitwirkung, wahrgenommene Vorteile der Mitwirkung und Identifikation mit der Mitwirkungsrolle) untersucht.

Ferner untersuchen auch mehrere Studien indirekte Effekte der kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten auf die Zufriedenheit des Kunden. So kann in der Studie von Osei-Frimpong (2016, S. 201) der angenommene positive indirekte Effekt des entgegengebrachten Vertrauens auf die Zufriedenheit des Kunden über den wahrgenommenen Erlebniswert als Mediator nachgewiesen werden, der indirekte Einfluss der kundenseitigen Aktivitäten im Rahmen der gemeinsamen Entscheidungsfindung war dagegen

nicht signifikant. Im Unterschied dazu zeigt sich in der Studie von Prebensen und Xie (2017, S. 172) ein positiver indirekter Effekt der kundenseitigen (physischen und mentalen) Wertschöpfungsaktivitäten auf die Zufriedenheit der Kunden (mediert durch einen wahrgenommenen, mehrdimensionalen Erlebniswert). Ein indirekter Effekt der kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten (in Form eines verantwortungsvollen Verhaltens und der Informationsbereitstellung) auf die Zufriedenheit der Kunden wird in der Studie von Hau und Thuy (2016) auch über den kundenseitig wahrgenommenen Prozess- und Ergebniswert nachgewiesen. Dies gilt jedoch nur für den untersuchten Kontext der Bildungsdienstleistungen, da der Effekt des verantwortungsvollen Verhaltens auf Prozess- und Ergebniswert im untersuchten Kontext der Gesundheitsdienstleistungen nicht signifikant war (Hau und Thuy 2016, S. 611, 621). Im Kontext von Gesundheitsdienstleistungen lässt sich zudem ein mediiender Effekt der funktionalen (nicht jedoch der technischen) Dienstleistungsqualität in der Wirkungsbeziehung zwischen den kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten und der Zufriedenheit der Kunden belegen (Gallan et al. 2013, S. 348). Schließlich zeigen Chen und Chen (2017) in ihrer Studie, dass die kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten im Rahmen einer mehrstufigen Wirkungsbeziehung einen indirekten Effekt auf die Wiederkaufintention der Kunden ausüben. Dieser ergibt sich durch den direkten Einfluss der kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten auf den wahrgenommenen Beziehungswert sowie dessen Einfluss auf das kundenseitige affektive Commitment, das dann seinerseits einen positiven Effekt auf die Wiederkaufintention hat (Chen und Chen 2017, S. 555).

Interaktions- und mitwirkungsbezogene Wirkungen

Die kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten gehen auch mit Wirkungen einher, die sich auf die Interaktion mit dem Dienstleistungsanbieter bzw. unmittelbar auf die Mitwirkung beziehen. Im Kontext von Gesundheitsdienstleistungen belegen die empirischen Befunde, dass die informationsbezogenen Aktivitäten sowie die gemeinsame Entscheidungsfindung die Zusammenarbeit zwischen Patient und Arzt verbessern (Osei-Frimpong et al. 2018, S. 26). Zudem wird auch ein positiver Einfluss der verantwortungsvollen Aktivitäten sowie der Informationsbereitstellung auf den kundenseitig wahrgenommenen Prozesswert (definiert als kundenseitig wahrgenommene positive Erfahrungen im gemeinsamen Wertschöpfungsprozess) nachgewiesen (Hau et al. 2017, S. 270).

Darüber hinaus ergeben sich Hinweise auf interaktionsbezogene Wirkungen. So leiten Dong und Sivakumar (2015) konzeptionell her, dass der negative Einfluss des Ausmaßes der Kundenbeteiligung auf die Effizienz der Dienstleistungserbringung (gemessen an den notwendigen zeitlichen Ressourcen) bei einem individualisierten Leistungsergebnis höher ist als bei einem allgemeinen. Dieser negative Zusammenhang wird zudem von der Prozessstruktur moderiert und ist im Fall eines unstrukturierten Prozesses (im Sinne eines undefinierten Prozesses mit unbekanntem bzw. flexiblen Abläufen) stärker als bei einem strukturierten Prozess (Dong und Sivakumar 2015, S. 742). Im Kontext von Gesundheitsdienstleistungen zeigen Studien ferner widersprüchliche Ergebnisse hinsichtlich des Einflusses der kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten in den direkten persönlichen Dienstleistungsinteraktionen mit dem Arzt auf die Einhaltung

der Vorgaben des Arztes (*Compliance*). So weisen Osei-Frimpong et al. (2018, S. 26) einen positiven Einfluss der informationsbezogenen Aktivitäten und der gemeinsamen Entscheidungsfindung auf die Einhaltung der Vorgaben des Arztes nach. Dieser Einfluss hatte sich jedoch in einer früheren Studie nicht gezeigt (Osei-Frimpong 2017, S. 465).

Beziehungsbezogene Wirkungen

Die kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten haben auch einen Einfluss auf die Geschäftsbeziehung zwischen Kunde und Dienstleistungsanbieter. So bieten die notwendigen Wertschöpfungsaktivitäten in den Dienstleistungsinteraktionen dem Kundenkontaktpersonal und den Kunden gleichermaßen die Gelegenheit, sich besser kennenzulernen und persönliche Beziehungen aufzubauen (Taheri et al. 2017, S. 3069). Die kundenseitige Bewertung dieser persönlichen Beziehungen spiegelt sich im wahrgenommenen Beziehungswert wider, der somit eine – auch empirisch belegte – Wirkung der Wertschöpfungsaktivitäten darstellt (Taheri et al. 2017, S. 3073). Ahn und Rho (2016) verdeutlichen zudem die wechselseitigen Wirkungsbeziehungen zwischen den Wertschöpfungsaktivitäten und dem wahrgenommenen Beziehungswert, so dass es gelingt, den zirkulären Charakter dieser Wirkungsbeziehung empirisch zu belegen. So zeigen die Ergebnisse ihrer empirischen Studie, dass die kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten einen positiven Einfluss auf den wahrgenommenen Beziehungswert haben. Der Beziehungswert beeinflusst dann seinerseits die Intention der Kunden, diese Wertschöpfungsaktivitäten auch zukünftig aktiv einzubringen, positiv (Ahn und Rho 2016, S. 124–125).

Ferner haben die kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten einen empirisch nachgewiesenen direkten Einfluss auf die Loyalität der Kunden (Chen und Raab 2014, S. 146). Cossio-Silva et al. (2016, S. 1622) weisen in ihrer Studie im Kontext von Pflegedienstleistungen ebenfalls einen direkten Effekt auf die einstellungsbezogene Loyalität (operationalisiert als (Wieder-) Kaufintention) nach, ein Einfluss auf die verhaltensbasierte Loyalität (in Form des tatsächlichen Wiederkaufs) zeigt sich jedoch lediglich indirekt über die einstellungsbezogene Loyalität. Ein vergleichbarer indirekter Effekt zeigt sich ebenfalls in der empirischen Studie von Sweeney et al. (2015), wobei hier jedoch die Zufriedenheit der Kunden als Mediator wirkt. So haben die kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten einen signifikanten (indirekten) Einfluss auf positive Verhaltensintentionen (in Form der erneuten Dienstleistungsinanspruchnahme und einer positiven Mundpropaganda), mediiert durch die Zufriedenheit der Kunden (Sweeney et al. 2015, S. 328). Schließlich wurde nachgewiesen, dass (sowohl notwendige als auch freiwillige) kundenseitige Wertschöpfungsaktivitäten einen negativen Einfluss auf die Kundenfluktuation haben (Revilla-Camacho et al. 2015, S. 1610).

Personenbezogene Wirkungen

Schließlich werden in Studien zu kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten bei der Inanspruchnahme von Gesundheitsdienstleistungen mit dem Wohlbefinden und der wahrgenommenen Lebensqualität auch kontextspezifische Wirkungen identifiziert, die

sich für die jeweiligen Kunden selbst ergeben. So weisen McColl-Kennedy et al. (2017a) einen signifikanten Einfluss kundenseitiger Wertschöpfungsaktivitäten im Behandlungsprogramm (Partizipation an der Entscheidungsfindung und Äußerung von Anregungen zur Behandlung) sowie komplementärer gesundheitsbezogener Aktivitäten (gesunder Lebensstil bezüglich der Ernährung und Sport) auf das kundenseitige Wohlbefinden (bestehend aus physischen, psychologischen, existenziellen und sozialen Aspekten) nach. Ein signifikanter Einfluss der Änderung von Gewohnheiten auf das Wohlbefinden zeigte sich jedoch nicht (McColl-Kennedy et al. 2017a, S. 62). Unter Berücksichtigung der Annahmen der Selbstbestimmungstheorie zeigen Sharma et al. (2017, S. 404–406) ebenfalls, dass die aktive Beteiligung des Kunden im Rahmen der medizinischen Behandlung ihrem Wohlbefinden Rechnung trägt, da es ihnen Freude bereitet und ihnen Zuversicht gibt, Kontrolle über ihr Schicksal zu haben. Darüber hinaus bestätigen Sweeney et al. (2015, S. 328) einen signifikant (indirekten) positiven Einfluss der kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten im Gesundheitsdienstleistungskontext auf die kundenseitig wahrgenommene Lebensqualität, partiell mediiert durch die Zufriedenheit mit der Dienstleistung.

4 Fazit und Forschungsbedarf

Der vorliegende Beitrag belegt, dass in den aktuellen Studien eine Vielzahl notwendiger kundenseitiger Wertschöpfungsaktivitäten in direkten persönlichen Dienstleistungsinteraktionen identifiziert wird, die ebenso wie ihre Wirkungen unabhängig von einem spezifischen Dienstleistungskontext sind. Darüber hinaus zeigen sich jedoch insbesondere im Kontext von Gesundheitsdienstleistungen kontextspezifische Wertschöpfungsaktivitäten und Wirkungen. Dies untermauert die Relevanz der separaten Untersuchung dieses spezifischen Dienstleistungskontextes (McColl-Kennedy et al. 2017b) und somit des diesbezüglichen Forschungsbedarfs.

Die Systematisierung der kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten hat zudem gezeigt, dass die Bereitstellung tangibler und intangibler Ressourcen als Aktivitäten verstanden wird. Zur Bereitstellung dieser Ressourcen müssen diese jedoch zunächst einmal auch vorhanden sein. Eine klare Differenzierung zwischen Aktivitäten und deren Voraussetzungen ist auch hinsichtlich der anderen Kategorien nicht immer ersichtlich, wie es beispielsweise in Bezug auf das Vertrauen im Rahmen der beziehungsbezogenen Aktivitäten diskutiert wurde. Zudem wurde ersichtlich, dass eine theoriegestützte Identifikation der notwendigen konkreten Aktivitäten häufig nicht erfolgt. So bleibt weitgehend offen, welche und vor allem warum bestimmte konkrete Aktivitäten hinsichtlich der differenzierten Wertgenerierung, d. h. bezogen auf unterschiedliche Komponenten des kundenseitig wahrgenommenen Wertes, tatsächlich (nicht) notwendig sind. Diesbezüglich besteht aktuell noch eine Forschungslücke.

Zudem nutzt ein Großteil der berücksichtigten quantitativen Studien etablierte Skalen zur Erfassung der kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten (Chan et al. 2010; Yi und Gong 2013). Dies hat den Nachteil, dass weitere mögliche Aktivitäten nicht einbezogen werden, und – im Falle der Konzeptualisierung nach Yi und Gong (2013) – die einzelnen Aktivitäten nicht hinreichend aus der Kundenperspektive identifiziert werden. Auch wenn die Kundenwahrnehmung (insbesondere durch qualitative Ansätze) zunehmend einbezogen wird (z. B. McColl-Kennedy et al. 2017a), besteht somit nach wie vor Forschungsbedarf zur Identifikation der Aktivitäten aus der Kundenperspektive (Fließ et al. 2014, S. 438). Hinsichtlich der Untersuchung von Wirkungsbeziehungen hat sich gezeigt, dass häufig keine differenzierte Analyse der Beziehung zwischen den jeweiligen Aktivitäten im Einzelnen und vor- bzw. nachgelagerten Konstrukten erfolgt. Jedoch wären auch unter Berücksichtigung der Konzeptualisierung nach Yi und Gong (2013) Unterschiede in den Wirkungsbeziehungen zu den einzelnen Aktivitäten denkbar, die in zukünftigen Arbeiten theoretisch wie empirisch untersucht werden sollten. Zukünftiger Forschungsbedarf resultiert hinsichtlich der Wirkungen zudem daraus, dass überwiegend positive Wirkungen untersucht wurden, wogegen eine potenzielle Wertvernichtung durch die kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten bisher kaum thematisiert wird.

Der vorliegende Beitrag beschränkt sich zwar auf die notwendigen kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten in direkten persönlichen Dienstleistungsinteraktionen mit dem Kundenkontaktpersonal. Im Rahmen der Auseinandersetzung mit den diesbezüglich relevanten aktuellen Studien zeichnet sich jedoch ab, dass Kunden darüber hinaus auch in anderen persönlichen Interaktionen notwendige Wertschöpfungsaktivitäten erbringen. So werden persönliche Interaktionen in kundenseitigen Netzwerken insbesondere bereits im Kontext von Gesundheitsdienstleistungen thematisiert (z. B. McColl-Kennedy et al. 2017a), und es wird gefordert, zukünftig stärker kundenseitige Wertschöpfungsaktivitäten über den dyadischen Kontext hinausgehend als Forschungsgegenstand zu adressieren (Oertzen et al. 2018, S. 671). Eine Forschungslücke hinsichtlich kundenseitiger Wertschöpfungsaktivitäten über den dyadischen Kontext hinausgehend zeigt sich auch dann, wenn Kunden Dienstleistungen nicht für sich selbst in Anspruch nehmen, sondern für und mit (schutzbedürftigen) Dritten, wie beispielsweise Kindern oder kranken bzw. älteren Angehörigen. Da die Interaktionen in solchen triadischen Dienstleistungskontexten komplexer sind (Rötzmeier-Keuper et al. 2018, S. 295), ist davon auszugehen, dass sich auch die kundenseitigen Wertschöpfungsaktivitäten von denen in einer dyadischen Kunde-Anbieter-Dienstleistungsinteraktion unterscheiden. Zwar gibt es hierzu bereits erste Hinweise (z. B. Park et al. 2018), jedoch besteht auch diesbezüglich noch weiterer Forschungsbedarf.

Anhang

A: In den Studien zugrunde liegende Konzepte und Definitionen

Konzept	Definition	Studie
Customer Participation (in Value Co-Creation)	Customer participation behavior is defined as 'a customer's physical and emotional effort exerted in the service encounter'. (...) Customer participation is widely perceived as a key precedent to relationship development by creating relational value (Chan et al. 2010). (pp. 119–120)	Ahn und Rho (2016)
	Customer participation specifies the degree to which a customer puts effort and resources into the process of production (Soleim 2016), thus taking an active part in consuming and producing value (Nysveen und Pedersen 2014). (...) This research uses customer participation behavior in a narrow sense, which includes only required behaviors necessary for the successful service creation. We conceptualize customer participation as a behavioral construct that measures the extent to which customers provide information, make suggestions, and become involved in decision making during the service co-creation and delivery process. (pp. 548–549)	Chen und Chen (2017)
	This study focuses on the mandatory customer role in service production, in other words customer participation. (...) This nonvoluntary behavior is also termed <i>customer in-role</i> behavior by some researchers (e.g., Yi und Gong 2013). (...) Three critical components associated with this construct: what customers do to participate (e.g., providing personal information or locating the business), how they participate (e.g., being friendly, indifferent, rude, or passive), and how much they participate (measured as low, moderate, or high) in coproducing the service. (pp. 133–134)	Chen und Raab (2014)
	Customer participation (CP) refers to the degree to which a customer is involved in service production and delivery (Dabholkar 1990). Customers can perform a variety of roles contributing to their own service transactions (Mustak et al. 2013). (...) Customers making resource contributions to value co-creation. (p. 499)	Dong (2015)
	Customer participation (CP) is defined as the degree to which customers are involved in service production and delivery (Bendapudi und Leone 2003; Dabholkar 1990). (...) Regardless of the tangibility of customer input, it is the value creation from CP in service provision that truly matters (Vargo und Lusch 2004). (p. 726, 729)	Dong und Sivakumar (2015)
	Customer participation (CP) is defined as the degree to which a customer contributes effort, preference, knowledge, or other inputs to service production and delivery (Dabholkar 1990; Chan et al. 2010). (...) A high CP design enables customers with high ability to leverage their expertise to cocreate value. (p. 160, 164)	Dong et al. (2014)
	Customer participation—defined as the extent to which customers share information, provide suggestions, and engage in shared decision making—reflects customer effort in co-producing a service (Chan et al. 2010). (...) Customer participation is linked to satisfaction through perceptions of value-creating activities (Chan et al. 2010), which we conceptualize as dimensions of service quality. (pp. 339–340)	Gallian et al. (2013)
	Customer participation behaviors (= behaviors related to the creation and delivery of service offerings that occur in an interactive situation in the joint sphere of the service) are crucial to co-create value (...) Customer participation is viewed as a behavioral component in the interactive sphere. (p. 603, pp. 606–607)	Hau und Thuy (2016)
	Customer participation in a service is defined as a customer's behavior related to the creation and delivery of service offerings (Auth et al. 2007; Mustak et al. 2013). Customer participation is an integral part of the production of a service to co-create value. (pp. 256–257)	Hau et al. (2017)

(Fortsetzung)

Konzept	Definition	Studie
Customer Participation (in Value Co-creation) (cont.)	Participation has been explained as increased patient information sharing or inputs, involvement in decision-making, and as a behavioural construct (Chan et al. 2010; Hardyman et al. 2015; Mustak et al. 2016). Consequently, patient participation in clinical encounters influences the service delivery (e.g., care delivery approach) and value outcomes (Osei-Frimpong et al. 2016). (pp. 453–454) Participation behavior is that behavior necessary for a successful service creation (...) One of the two dimensions composing value co-creation (Yi und Gong 2013). (p. 1608)	Osei-Frimpong (2017) Revilla-Camacho et al. (2015) Tabari et al. (2017)
(Value) Co-Creation Activities	Customer participation is defined as a "behavioral construct that measures the extent to which customers provide or share information, make suggestions, and become involved in decision making during the service co-creation and delivery process" (Chan et al. 2010, p. 49). (...) Firms need customer participation in order to create the service successfully (Yi und Gong 2013). (...) As customers participate, they help produce the resources, both tangible and intangible, which they assimilate within their consumption or usage process, thereby accruing value (Vargo und Lusch 2015). (p. 3065) Co-creation activities may be divided up into participation and creation (Lusch und Vargo 2006; Nuttavuthisit 2010). Participation refers to the cooperation of customers following an invitation issued by the company to become actively involved in the process of creating with the actual actions structured and determined by the company. In turn, creation is, in the main, determined by the customer when becoming proactive in the creation of value through the utilisation of goods. (p. 72) Value cocreation is an all-encompassing phenomenon involving different stakeholder groups, such as providers, organizations, and public and private sources, and customer individual actions. (p. 65)	Alves et al. (2016) Botti et al. (2017)
(Value) Co-Creation Behavior	Value co-creation requires the collaborative activities of actors involved in the service exchange (Epp und Price 2011; Frow und Payne 2011), which are dependent on the capabilities and resources available to the provider and the consumer as the two relevant parties (Peters et al. 2014). For the purposes of this study, McColl-Kennedy et al.'s (2012) definition of customer value co-creation is adopted: the "benefit realized from integration of resources through activities and interactions with collaborators in the customer's service network". (p. 15) We define Effort in Value Cocreation Activities (EVCA) as the degree of effort that customers exert to integrate resources through a range of activities of varying levels of perceived difficulty. (p. 318) Two types of consumer value co-creation behavior: consumer participation behaviour, which refers to the in-role behaviours needed for successful value co-creation behaviour, and consumer citizenship behaviour, which is a voluntary, extra-role behaviour that is not necessarily required for co-creation but that brings extra value to the company (Yi und Gong 2013). (p. 1161) Value cocreation refers to achieving merit at the intersection between the actors involved in the co-creation process (Lusch et al. 2007; Roggeveen et al. 2012). (...) Two general forms of customer value co-creation: namely, customer participation behavior and customer citizenship behavior. While the first is a prerequisite and captures the behavioral aspects required for co-creation, the latter adds an additional voluntary behavior that is helpful for providing further value to the business (Yi und Gong 2013). (p. 183)	Osei-Frimpong et al. (2018) Sweeney et al. (2015) Alves und Mainardes (2017) Clausen et al. (2018)

(Fortsetzung)

Konzept	Definition	Studie
(Value) Co-Creation	In services, the link between the supplier and the customer and the possibility of customer interaction favors customer participation through value co-creation. Value is a joint function of the actions of the supplier and the customer and always results from co-creation (Vargo und Lusch 2008). (pp. 1621–1622)	Cosio-Silva et al. (2016)
Behavior (cont.)	According to service-dominant logic (SDL) the co-creation of value is developed by the mutual activity of the consumer and the service provider through establishment of different sources. (...) Customer participation behaviour belongs to the behaviour which is necessary for successful value co-creation. Customer citizenship behaviour is voluntary behaviour that provides extraordinary value to the firm but is not necessarily required for value co-creation (...) (Yi und Gong 2013). (pp. 27–28)	Ercsey (2016)
	In value co-creation, the customer has an active role as a co-creator and thus, businesses can offer their applied resources for value creation. (...) Interaction becomes the way through which firms develop a joint process of value creation. Therefore, the customer is not a simple recipient but is instead a collaborative partner who "creates value with the firm" (Lusch et al. 2007, p. 6). (p. 1336)	Navarro et al. (2016)
	Value cocreation is a joint collaborative activity between two or more economic actors with the purpose of creating value beyond what each actor can achieve independently. (p. 223)	Neghina et al. (2015)
	Co-creation requires the active participation of both actors in the service encounter (Gill et al. 2011). Value co-creation suggests actors as resource integrators (Ng and Smith 2012) and considers the importance of their capabilities (Storbacka und Nenonen 2009). (p. 196)	Osei-Frimpong (2016)
	Co-creation behavior is delineated as "the joint, collaborative, concurrent, peer-like process of producing value, both materially and symbolically" (Galvagno und Dall'i 2014, p. 644) and comprises dimensions such as physical and/or psychological participation (e.g., Prebensen et al. 2016). (p. 168)	Prebensen und Xie (2017)
	Value co-creation, as explained by SL, takes place when customers and firms engage in direct interaction (e.g., (...) Grönroos und Voima 2013), where customers can decide whether to continue the interaction. (...) Customer value co-creation behaviour (CVCCB) has been posited to include two higher-order factors: customer participation behaviour and customer citizenship behaviour (Yi und Gong 2013). (p. 592, p. 595)	Shamim et al. (2017)
	We fully endorse the view of McColl-Kennedy et al. (2012), who define value co-creation as "a benefit achieved from integration of resources through activities and interaction with collaborators in the customer's service network" (McColl-Kennedy et al. 2012, p. 1). Value co-creation in this context is intended as a comprehensive and multi-stakeholder process that includes other entities (i. e. firms, public sources, private sources and personal activities undertaken by consumers) in addition to the suppliers. (p. 934)	Tommasetti et al. (2017)
	Co-creation implies the joint value creation between the supplier and the customer (Pralhad und Ramaswamy 2004a) and requires the building of experiences and the resolving of problems with a combined effort between the parts that make up a commercial relationship. (...) Vargo und Lusch (2008) consider that all the parties involved in an exchange relationship perform a common function: to co-create value via the integration of resources and the provision of services. (...) Customer co-creation behavior as a construct made up of two differentiated types of consumer behavior: participation behavior and citizenship behavior (Yi und Gong 2013). (p. 1947)	Vega-Vasquez et al. (2013)
	Two types (dimensions) of customer value co-creation behavior: customer participation behavior, which refers to required (in-role) behavior necessary for successful value co-creation, and customer citizenship behavior, which is voluntary (extra-role) behavior that provides extraordinary value to the firm but is not necessarily required for value co-creation (Groth 2005; Bove et al. 2008; Yi und Gong 2008; Yi et al. 2011). (pp. 1279–1280)	Yi und Gong (2013)

(Fortsetzung)

Konzept	Definition	Studie
Resource Integration in Value Co-creation	The current, conceptual investigation studies resource integration in the context of a dyadic, direct interaction (or service encounter; Czepiel et al. 1985) between a service employee and a customer. (...) Resource integration is a "continuous process" (Peters et al. 2014, p. 6) that involves different actions and activities performed by an actor (McColl-Kennedy et al. 2012; Vargo und Lusch 2008). (...) The result of the combination of resources can be applied through interactions among entities to either create new resources or co-create value, that is, to improve the well-being of one or more of the entities involved (Vargo et al. 2008). (pp. 152–153)	Ple (2016)
Value Co-Creation Practices	Customer cocreative practices may be defined as "routinized ways in which bodies are moved, objects are handled, subjects are treated, things are described and the world is understood" (Reckwitz 2002, p. 250). In other words, practices are activities linked by interactions (Schatzki 2005). (...) While some activities are optional, such as providing a firm with feedback on the service received, or assisting with new service development and promotion through social media, customer participation in certain types of activities (e.g., compliance with basics, such as instructions and procedures), is necessary for a service to be produced and delivered (Podsakoff et al. 2000). (p. 56)	McColl-Kennedy et al. (2017a)
Value Co-Creation Processes	Value co-creation refers to the processes through which the providers collaboratively engage with customers to create value (Prahalad und Ramaswamy 2004b). (p. 445)	Osei-Frimpong et al. (2015)
Value Co-Creation Roles	This study considers three different types of customer roles in co-creation activities. Firstly, customers play an active role in co-creating their individual outcomes by demonstrating participation behaviours that are necessary for value co-creation (Yi und Gong 2013). (...) (p. 399)	Sharma et al. (2017)
Value Creation Patterns	We define CYC (Collaborative Value Creation) as a process through which customers perform roles to derive benefits by either jointly with the service provider or independently leveraging their own and the service provider's resources. (p. 472)	Moeller et al. (2013)
Customer Contribution to Service Provision	For the purpose of our investigation, we understand customer contribution as the customer's perception of his contribution to service provision, thus, relating to the customer-centric view (e.g. co-creation, experience). (...) In order to combine the different perspectives of customer contribution, while simultaneously focussing on its dimensionality and the service provision process, our working definition of "customer contribution" refers to customer perceptions of their physical, mental, and emotional contribution to service provision, involving both the customer-sphere as well as the joint sphere. (p. 437 and p. 440)	Fliess et al. (2014)

(Fortsetzung)

B: In den Studien thematisierte kundenseitige Wertschöpfungsaktivitäten

	Informa- tionen ein- holen	Informa- tionen bereit- stellen	Informa- tionen ver- arbeiten	Eigene Bedürfnisse/ Meinungen/ Erfahrungen äußern	Ent- scheidungen treffen	Kooperation/ verantwortungs- volles Verhalten	Beziehungs- bezogene Aktivitäten	Respekt- volles Verhalten gegenüber dem Anbieter	Physisch anwesend sein	Bereit- stellung (weiterer) tangibler Ressourcen	Phy- sische Aktivi- täten	Wider- sprechen	Bereit- stellung weiterer intangibler Ressourcen	Wissen aneignen, weitere mentale Aktivitäten
Ahn und Rho (2016)				•	•									
Alves und Maimardes (2017)		•				•		•						
Alves et al. (2016)		•				•		•						
Botti et al. (2017)			•			•								
Chen und Chen (2017)				•										
Chen und Raab (2014)	•					•		•				•		
Clauss et al. (2018)		•				•		•						
Cos- sio-Silva et al. (2016)		•				•		•						

(Fortsetzung)

	Informa- tionen ein- holen	Informa- tionen bereit- stellen	Informa- tionen ver- arbeiten	Eigene Bedürfnisse/ Meinungen/ Erfahrungen äußern	Ent- scheidungen treffen	Kooperation/ verantwortungs- volles Verhalten	Beziehungs- bezogene Aktivitäten	Respekt- volles Verhalten gegenüber dem Anbieter	Physisch anwesend sein	Bereit- stellung (weiterer) tangibler Ressourcen	Phy- sische Aktivi- täten	Wider- sprechen	Bereit- stellung weiterer intangibler Ressourcen	Wissen aneignen, weitere mentale Aktivitäten
Dong (2015)		•									•			
Dong und Siva- kumar (2015)		•							•	•			•	
Dong et al. (2014)									•	•			•	
Ercsey (2016)		•				•		•						
Fliess et al. (2014)	•		•		•						•			•
Gallan et al. (2013)		•		•	•	•								
Hau und Thuy (2016)		•				•								
Hau et al. (2017)		•				•								
McColl- Kennedy et al. (2017a)	•	•			•	•								

(Fortsetzung)

	Informa- tionen ein- holen	Informa- tionen bereit- stellen	Informa- tionen ver- arbeiten	Eigene Bedürfnisse/ Meinungen/ Erfahrungen äußern	Ent- scheidungen treffen	Kooperation/ verantwortungs- volles Verhalten	Beziehungs- bezogene Aktivitäten	Respekt- volles Verhalten gegenüber dem Anbieter	Physisch anwesend sein	Bereit- stellung (weiterer) tangibler Ressourcen	Phy- sische Aktivi- täten	Wider- sprechen	Bereit- stellung weiterer intangibler Ressourcen	Wissen aneignen, weitere mentale Aktivitäten
Moeller et al. (2013)	•	•								•				
Navarro et al. (2016)		•				•		•						
Neghina et al. (2015)				•		•	•	•				•		•
Osei- Frimpong (2016)					•			•						
Osei- Frimpong (2017)				•	•									
Osei- Frimpong et al. (2015)	•	•			•			•		•				
Osei- Frimpong et al. (2018)	•	•			•									
Ple (2016)		•											•	
Prebensen und Xie (2017)	•	•	•											•

(Fortsetzung)

	Informa- tionen ein- holen	Informa- tionen bereit- stellen	Informa- tionen ver- arbeiten	Eigene Bedürfnisse/ Meinungen/ Erfahrungen äußern	Ent- scheidungen treffen	Kooperation/ verantwortungs- volles Verhalten	Beziehungs- bezogene Aktivitäten	Respekt- volles Verhalten gegenüber dem Anbieter	Physisch anwesend sein	Bereit- stellung (weiterer) tangibler Ressourcen	Phy- sische Aktivi- täten	Wider- sprechen	Bereit- stellung weiterer intangibler Ressourcen	Wissen aneignen, weitere mentale Aktivitäten
Revilla- Camacho et al. (2015)		•				•		•						
Shamim et al. (2017)		•				•		•						
Sharma et al. (2017)					•							•	•	
Sweeney et al. (2015)		•			•	•								
Taheri et al. (2017)					•									
Tomma- setti et al. (2017)		•				•		•						
Vega-Vas- quez et al. (2013)		•				•		•						
Yi und Gong (2013)		•				•		•						

Literatur

- Ahn, J.; Rho T. (2016): Influence of Customer-Firm Relationships on Customer Participation in the Service Industry, in: *Service Business*, Vol. 10, No. 1, pp. 113–133.
- Alves, H.; Mainardes, E. W. (2017): Self-Efficacy, Trust, and Perceived Benefits in the Co-Creation of Value by Consumers, in: *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 45, No. 11, pp. 1159–1180.
- Alves, H.; Ferreira, J. J.; Fernandes, C. I. (2016): Customer's Operant Resources Effects on Co-Creation Activities, in: *Journal of Innovation & Knowledge*, Vol. 1, No. 2, pp. 69–80.
- Auh, S.; Bell, S. J.; McLeod, C. S.; Shih, E. (2007): Co-Production and Customer Loyalty in Financial Services, in: *Journal of Retailing*, Vol. 83, No. 3, pp. 359–370.
- Bendapudi, N.; Leone, R. P. (2003): Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production, in: *Journal of Marketing*, Vol. 67, No. 1, pp. 14–28.
- Bharti, K.; Agrawal, R.; Sharma, V. (2015): Value Co-Creation: Literature Review and Proposed Conceptual Framework, in: *International Journal of Market Research*, Vol. 57, No. 4, pp. 571–604.
- Botti, A.; Grimaldi, M.; Tommasetti, A.; Troisi, O.; Vesce, M. (2017): Modelling and Measuring the Consumer Activities Associated with Value Cocreation: An Exploratory Test in the Context of Education, in: *Service Science*, Vol. 9, No. 1, pp. 63–73.
- Bove, L. L.; Pervan, S. J.; Beatty, S. E.; Shiu, E. (2008): Service Worker Role in Encouraging Customer Organizational Citizenship Behaviors, in: *Journal of Business Research*, Vol. 62, No. 7, pp. 698–705.
- Chan, K. W.; Yim, C. K.; Lam, S. S. K. (2010): Is Customer Participation in Value Creation a Double-Edged Sword? Evidence from Professional Financial Services Across Cultures, in: *Journal of Marketing*, Vol. 74, No. 3, pp. 48–64.
- Chen, C.; Chen, C. (2017): The Role of Customer Participation for Enhancing Repurchase Intention, in: *Management Decision*, Vol. 55, No. 3, pp. 547–562.
- Chen, S. C.; Raab, C. (2014): Construction and Validation of the Customer Participation Scale, in: *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 41, No. 2, pp. 131–153.
- Clauss, T.; Kesting, T.; Naskrent, J. (2018): A Rolling Stone Gathers No Moss: The Effect of Customers' Perceived Business Model Innovativeness on Customer Value Co-Creation Behavior and Customer Satisfaction in the Service Sector, in: *R&D Management*, Vol. 49, No. 2, pp. 180–203.
- Cossio-Silva, F.; Revilla-Camacho, M.; Vega-Vazquez, M.; Palacios-Florencio, B. (2016): Value Co-Creation and Customer Loyalty, in: *Journal of Business Research*, Vol. 69, No. 5, pp. 1621–1625.
- Czepiel, J. A.; Solomon, M. R.; Surprenant, C.; Gutman, E. G. (1985): Service Encounters: An Overview, in: Czepiel, J. A.; Solomon, M. R.; Surprenant, C. (Eds.): *The Science Encounter*, Lexington, pp. 3–16.
- Dabholkar, P. A. (1990): How to Improve Perceived Service Quality by Improving Customer Participation, in: Dunlap, B. J. (Ed.): *Development in Marketing Science*, Cullowhee, pp. 483–487.
- Dong, B. (2015): How a Customer Participates Matters: "I am Producing" versus "I am Designing", *Journal of Services Marketing*, Vol. 29, No. 6–7, pp. 498–510.
- Dong, B.; Sivakumar, K. (2015): A Process-Output Classification for Customer Participation in Services, in: *Journal of Service Management*, Vol. 26, No. 5, pp. 726–750.
- Dong, B.; Sivakumar, K. (2017): Customer Participation in Services: Domain, Scope, and Boundaries, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 45, No. 6, pp. 944–965.

- Dong, B.; Sivakumar, K.; Evans, K. R.; Zou, S. (2014): Effect of Customer Participation on Service Outcomes: The Moderating Role of Participation Readiness, in: *Journal of Service Research*, Vol. 18, No. 2, pp. 160–176.
- Ennew, C. T.; Binks, M. R. (1999): Impact of Participative Service Relationships on Quality, Satisfaction and Retention: An Exploratory Study, in: *Journal of Business Research*, Vol. 46, No. 2, pp. 121–132.
- Epp, A. M.; Price, L. L. (2011): Designing Solutions Around Customer Network Identity Goals, in: *Journal of Marketing*, Vol. 75, No. 2, pp. 36–54.
- Ercsey, I. (2016): Customer Participation: Mandatory or Voluntary Behaviour?, in: *Club of Economics in Miskolc*, Vol. 12, No. 1, pp. 27–36.
- Fliess, S.; Dyck, S.; Schmelter, M. (2014): Mirror, Mirror on the Wall: How Customers Perceive Their Contribution to Service Provision, in: *Journal of Service Management*, Vol. 25, No. 4, pp. 433–469.
- Fließ, S.; Dyck, S.; Schmelter, M.; Volkers, M. J. D. (2015): Kundenaktivitäten in Dienstleistungsprozessen: Die Sicht der Konsumenten, in: Fließ, S.; Jacob, F.; Ehret, M. (Hrsg.): *Kundenintegration und Leistungslehre*, Wiesbaden, S. 181–204.
- Frow, P.; Payne, A. (2011): A Stakeholder Perspective of the Value Proposition Concept, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 45, No. 1/2, pp. 223–240.
- Gallan, A. S.; Jarvis, C. B.; Brown, S. W.; Bitner, M. J. (2013): Customer Positivity and Participation in Services: An Empirical Test in a Health Care Context, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 41, No. 3, pp. 338–356.
- Galvagno, M.; Dalli, D. (2014): Theory of Value Co-Creation: A Systematic Literature Review, in: *Managing Service Quality*, Vol. 24, No. 6, pp. 643–683.
- Geigenmüller, A. (2012): *Interaktionsqualität und Kundenintegrationsverhalten*, Wiesbaden.
- Gill, L.; White, L.; Cameron, I. D. (2011): Service Co-Creation in Community-Based Aged Healthcare, in: *Managing Service Quality*, Vol. 21, No. 2, pp. 152–177.
- Grönroos, C.; Voima, P. (2013): Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-Creation, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 41, No. 2, pp. 133–150.
- Groth, M. (2005): Customers as Good Soldiers: Examining Citizenship Behaviors in Internet Service Deliveries, in: *Journal of Management*, Vol. 31, No. 1, pp. 7–27.
- Hardyman, W.; Daunt, K. L.; Kitchener, M. (2015): Value Co-Creation Through Patient Engagement in Health Care: A Micro-Level Approach and Research Agenda, in: *Public Management Review*, Vol. 17, No. 1, pp. 90–107.
- Hau, L. N.; Thuy, P. N. (2016): Customer Participation to Co-Create Value in Human Transformative Services: A Study of Higher Education and Health Care Services, in: *Service Business*, Vol. 10, No. 3, pp. 603–628.
- Hau, L. H.; Anh, P. N. T.; Thuy, P. N. (2017): The Effects of Interaction Behaviors of Service Frontliners on Customer Participation in the Value Co-Creation: A Study of Health Care Service, in: *Service Business*, Vol. 11, No. 2, pp. 253–277.
- Kellogg, D. L.; Youngdahl, W. E.; Bowen, D. E. (1997): On the Relationship Between Customer Participation and Satisfaction: Two Frameworks, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, No. 3, pp. 206–219.
- Kleinaltenkamp, M. (1997): Integrativität als Kern einer umfassenden Leistungslehre, in: Backhaus, K.; Günter, B.; Kleinaltenkamp, M.; Plinke, W.; Raffée, H. (Hrsg.): *Marktleistung und Wettbewerb. Strategische und operative Perspektiven der marktorientierten Leistungsgestaltung*, Wiesbaden, S. 83–114.
- Leclercq, T.; Hammedi, W.; Poncin, I. (2016): Ten Years of Value Cocreation: An Integrative Review, in: *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 31, No. 3, pp. 26–60.

- Lusch, R. F.; Vargo, S. L. (2006): Service-Dominant Logic: Reactions, Reflections and Refinements, in: *Marketing Theory*, Vol. 6, No. 3, pp. 281–288.
- Lusch, R. F.; Vargo, S. L. (2014): *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*, Cambridge.
- Lusch, R. F.; Vargo, S. L.; O'Brien, M. (2007): Competing Through Service: Insights from Service-Dominant Logic, in: *Journal of Retailing*, Vol. 83, No. 1, pp. 5–18.
- McColl-Kennedy, J. R.; Hogan, S. J.; Witell, L.; Snyder, H. (2017a): Cocreative Customer Practices: Effects of Health Care Customer Value Cocreation Practices on Well-Being, in: *Journal of Business Research*, Vol. 70, No. 1, pp. 55–66.
- McColl-Kennedy, J. R.; Vargo, S. L.; Dagger, T. S.; Sweeney, J. C.; Kasteren, Y. van (2012): Health Care Customer Value Cocreation Practice Styles, in: *Journal of Service Research*, Vol. 15, No. 4, pp. 370–389.
- McColl-Kennedy, J. R.; Snyder, H.; Elg, M.; Witell, L.; Helkkula, A.; Hogan, S. J.; Anderson, L. (2017b): The Changing Role of the Health Care Customer: Review, Synthesis and Research Agenda, in: *Journal of Service Management*, Vol. 28, No. 1, pp. 2–33.
- Moeller, S.; Ciuchita, R.; Mahr, D.; Odekerken-Schröder, G.; Fassnacht, M. (2013): Uncovering Collaborative Value Creation Patterns and Establishing Corresponding Customer Roles, in: *Journal of Service Research*, Vol. 16, No. 4, pp. 471–487.
- Mustak, M.; Jaakkola, E.; Halinen, A. (2013): Customer Participation and Value Creation: A Systematic Review and Research Implications, in: *Managing Service Quality*, Vol. 23, No. 4, pp. 341–359.
- Mustak, M.; Jaakkola, E.; Halinen, A.; Kaartemo, V. (2016): Customer Participation Management: Developing a Comprehensive Framework and a Research Agenda, in: *Journal of Service Management*, Vol. 27, No. 3, pp. 250–275.
- Navarro, S.; Llinares, C.; Garzon, D. (2016): Exploring the Relationship Between Co-Creation and Satisfaction Using QCA, in: *Journal of Business Research*, Vol. 69, No. 4, pp. 1336–1339.
- Neghina, C.; Caniels, M. C. J.; Bloemer, J. M. M.; Birgelen, M. J. H. (2015): Value Cocreation in Service Interactions: Dimensions and Antecedents, in: *Marketing Theory*, Vol. 15, No. 2, pp. 221–242.
- Ng, I. C.; Smith, L. A. (2012): An Integrative Framework of Value, in: Vargo, L. S.; Lusch, R. F. (Eds.): *Toward a Better Understanding of the Role of Value in Markets and Marketing*, Bingley, pp. 207–243.
- Nuttavuthisit, K. (2010): If You Can't Beat Them, Let Them Join: The Development of Strategies to Foster Consumers' Co-Creative Practices, in: *Business Horizons*, Vol. 53, No. 3, pp. 315–324.
- Nysveen, H.; Pedersen, P. E. (2014): Influences of Co-Creation on Brand Experience: The Role of Brand Engagement, in: *International Journal of Market Research*, Vol. 56, No. 6, pp. 807–832.
- Oertzen, A.; Odekerken-Schröder, G.; Brax, S. A.; Mager, B. (2018): Co-Creating Services: Conceptual Clarification, Forms and Outcomes, in: *Journal of Service Management*, Vol. 29, No. 4, pp. 641–679.
- Osei-Frimpong, K. (2016): Examining the Effects of Patient Characteristics and Prior Value Needs on the Patient-Doctor Encounter Process in Healthcare Service Delivery, in: *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, Vol. 10, No. 2, pp. 192–213.
- Osei-Frimpong, K. (2017): Patient Participatory Behaviours in Healthcare Service Delivery: Self-Determination Theory (SDT) Perspective, in: *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 27, No. 2, pp. 453–474.
- Osei-Frimpong, K.; Wilson, A.; Lemke, F. (2018): Patient Co-Creation Activities in Healthcare Service Delivery at the Micro Level: The Influence of Online Access to Healthcare Information, in: *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 126, pp. 14–27.

- Osei-Frimpong, K.; Wilson, A.; Owusu-Frimpong, N. (2015): Service Experiences and Dyadic Value Co-Creation in Healthcare Service Delivery: A CIT Approach, in: *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 25, No. 4, pp. 443–462.
- Park, C.; Lee, H.; Jun, J.; Lee, T. (2018): Two-Sided Effects of Customer Participation: Roles of Relationships and Social-Interaction Values in Social Services, in: *Service Business*, Vol. 12, No. 3, pp. 621–640.
- Peters, L. D.; Löbler, H.; Brodie, R. J.; Breidbach, C. F.; Hollebeek, L. D.; Smith, S. D.; Sörhammar, D.; Varey, R. J. (2014): Theorizing About Resource Integration Through Service-Dominant Logic, in: *Marketing Theory*, Vol. 14, No. 3, pp. 249–268.
- Ple, L. (2016): Studying Customers' Resource Integration by Service Employees in Interactional Value Co-Creation, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 30, No. 2, pp. 152–164.
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Paine, J. B.; Bachrach, D. G. (2000): Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, in: *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, pp. 513–563.
- Prahalad, C. K.; Ramaswamy, V. (2004a): Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation, in: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18, No. 3, pp. 5–14.
- Prahalad, C. K.; Ramaswamy, V. (2004b): Co-Creating Unique Value with Customers, in: *Strategy and Leadership*, Vol. 32, No. 3, pp. 4–9.
- Prebensen, N. K.; Xie, J. (2017): Efficacy of Co-Creation and Mastering on Perceived Value and Satisfaction in Tourists' Consumption, in: *Tourism Management*, Vol. 60, pp. 166–176.
- Prebensen, N. K.; Kim, H.; Uysal, M. S. (2016): Co-Creation as Moderator Between the Experience Value and Satisfaction Relationship, in: *Journal of Travel Research*, Vol. 5, No. 7, pp. 934–945.
- Ranjan, K. R.; Read, S. (2016): Value Co-Creation: Concept and Measurement, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 44, No. 3, pp. 290–315.
- Reckwitz, A. (2002): Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing, *European Journal of Social Theory*, Vol. 5, No. 2, pp. 243–263.
- Revilla-Camacho, M. A.; Vega-Vazquez, M.; Cossio-Silva, F. J. (2015): Customer Participation and Citizenship Behavior Effects on Turnover Intention, in: *Journal of Business Research*, Vol. 68, No. 7, pp. 1607–1611.
- Rötzmeier-Keuper, J.; Hendricks (née Lerch), J.; Wunderlich, N.; Schmitz, G. (2018): Triadic Relationships in the Context of Services for Animal Companions, in: *Journal of Business Research*, Vol. 85, pp. 295–303.
- Roggeveen, A. L.; Tsiros, M.; Grewal, D. (2012): Understanding the Co-Creation Effect: When Does Collaborating with Customers Provide a Lift to Service Recovery?, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 40, pp. 771–790.
- Schatzki, T. R. (2005): Peripheral Vision: The Sites of Organizations, in: *Organization Studies*, Vol. 26, No. 3, pp. 465–484.
- Schmitz, G.; Lerch, J. (2017): Unterstützendes und dysfunktionales Kundenverhalten in direkten persönlichen Dienstleistungsinteraktionen, in: Corsten, H.; Roth, S. (Hrsg.): *Handbuch Dienstleistungsmanagement*, München, S. 1299–1330.
- Shamim, A.; Ghazali, Z.; Albinsson, P. A. (2017): Construction and Validation of Customer Value Co-Creation Attitude Scale, in: *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 34, No. 7, pp. 591–602.
- Sharma, S.; Conduit, J.; Hill, S. R. (2017): Hedonic and Eudaimonic Well-Being Outcomes from Co-Creation Roles: A Study of Vulnerable Customers, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 31, No. 4–5, pp. 397–411.
- Solem, B. A. A. (2016): Influences of Customer Participation and Customer Brand Engagement on Brand Loyalty, in: *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 33, No. 5, pp. 332–342.

- Storbacka, K.; Nenonen, S. (2009): Customer Relationships and the Heterogeneity of Firm Performance, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 24, No. 5–6, pp. 360–372.
- Sweeney, J. C.; Danaher, T. S.; McColl-Kennedy, J. R. (2015): Customer Effort in Value Cocreation Activities: Improving Quality of Life and Behavioral Intentions of Health Care Customers, in: *Journal of Service Research*, Vol. 18, No. 3, pp. 318–335.
- Taheri, B.; Coelho, F. J.; Sousa, C. M. P.; Evanschitzky, H. (2017): Mood Regulation, Customer Participation, and Customer Value Creation in Hospitality Services, in: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 29, No. 12, pp. 3063–3081.
- Tommasetti, A.; Troisi, O.; Vesce, M. (2017): Measuring Customer Value Co-Creation Behavior: Developing a Conceptual Model Based on Service-Dominant Logic, in: *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 27, No. 5, pp. 930–950.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, in: *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp. 1–17.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2008): Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, No. 1, pp. 1–10.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2015): Institutions and Axioms: An Extension and Update of Service-Dominant Logic, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 44, No. 1, pp. 5–23.
- Vargo, S. L.; Maglio, P. P.; Akaka, M. A. (2008): On Value and Value Co-Creation: A Service Systems and Service Logic Perspective, in: *European Management Journal*, Vol. 26, No. 3, pp. 145–152.
- Vega-Vazquez, M.; Revilla-Camacho, M. A.; Cossio-Silva, F. J. (2013): The Value Co-Creation Process as a Determinant of Customer Satisfaction, in: *Management Decision*, Vol. 51, No. 10, pp. 1954–1953.
- Voorberg, W. H.; Bekkers, V. J. J. M.; Tummers, L. G. (2015): A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the Social Innovation Journey, in: *Public Management Review*, Vol. 17, No. 9, pp. 1333–1357.
- Yi, Y.; Gong, T. (2008): If Employees “Go the Extra Mile”, do Customers Reciprocate with Similar Behavior?, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 25, No. 10, pp. 961–986.
- Yi, Y.; Gong, T. (2013): Customer Value Co-Creation Behavior: Scale Development and Validation, in: *Journal of Business Research*, Vol. 66, No. 9, pp. 1279–1284.
- Yi, Y.; Natarajan, R.; Gong, T. (2011): Customer Participation and Citizenship Behavioral Influences on Employee Performance, Satisfaction, Commitment, and Turnover Intention, in: *Journal of Business Research*, Vol. 64, No. 1, pp. 87–95.



Co-creation und Wertorientierung im Verkauf

Frank Jacob, Kea Hartwig und Nicole Bulawa

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	372
2	Traditionelle Verkaufsansätze	373
3	Wertorientierung in der Marketingforschung	377
4	Bisherige Forschung zum wertbasierten Verkauf	377
5	Besondere Methoden und Werkzeuge für den wertbasierten Verkauf	380
5.1	Wertorientiertes SPIN Selling	380
5.2	Insight Selling	381
5.3	Value-auditing, Customer Success Management und Reverse use of Customer Data	382
6	Zusammenfassung	383
	Literatur	384

F. Jacob (✉) · K. Hartwig · N. Bulawa
Lehrstuhl für Marketing,
ESCP Europe Wirtschaftshochschule Berlin, Berlin, Deutschland
E-Mail: fjacob@escpeurope.eu

K. Hartwig
E-Mail: khartwig@escpeurope.eu

N. Bulawa
E-Mail: nbulawa@escpeurope.eu

1 Einleitung

Kundengewinnung durch Vertrieb und Verkauf gilt gemeinhin als wesentlicher Treiber des Erfolgs von Unternehmen (Day 1999). Auf makroökonomischer Ebene spiegelt sich die Bedeutung von Vertrieb und Verkauf u. a. in der hohen Anzahl von Stellen wider, die dieser Funktion gewidmet sind. Eurostat (2019) nennt für Deutschland im Jahr 2017 über fünf Millionen Stellen in der Kategorie “Service and Sales Workers”, was einem Anteil von ca. 14 % an der Gesamtzahl aller Stellen entspricht. Im europäischen Ausland ist dieser Anteil zumeist sogar noch höher, z. B. in Großbritannien, wo er im gleichen Jahr bei ca. 18 % lag. Für die USA wird zum Jahr 2016 angegeben, dass es sich bei Verkauf und Marketing um den zweitstärksten Beschäftigungssektor handelt (Hoffeld 2016). Als weiterer Indikator für die Rolle von Verkauf und Vertrieb darf auch die höhere Bezahlung beispielsweise im Vergleich zur Funktion Marketing angesehen werden. So ermitteln Personalberater für die Position eines Vertriebsleiters in Deutschland ein um ca. 30 % höheres jährliches Durchschnittseinkommen im Vergleich zur Position eines Marketingleiters.

Bei Verkauf und Vertrieb handelt es sich aber auch um Funktionen, die sehr stark von aktuellen Veränderungen betroffen sind. Hierzu zählen sicherlich solche, die durch die Digitalisierung angestoßen wurden (Singh et al. 2019). Kundenseitig reflektiert das Konzept der so bezeichneten Customer Journey (Lemon und Verhoef 2016), wie die digitale Revolution das Kaufverhalten der Kunden, mit dem sich Verkauf und Vertrieb konfrontiert sehen, verändert hat. Customer Journey-Denken steht im Gegensatz zum traditionellen Kaufphasen-Denken und führt beispielsweise Customer Experience, Customer Engagement und Customer Success als Treiber des Verhaltens der Kunden ein. Eine Herausforderung besteht also darin, diese neuen Schwerpunkte des Kundenverhaltens bei der Durchführung von Vertrieb und Verkauf entsprechend zu berücksichtigen. Anbieterseitig fasst das so bezeichnete Inbound-Marketing Komponenten wie Content Management Systeme, Search Engine Optimization und Lead Management in einem geschlossenen Ansatz zusammen und stellt viele Prinzipien des traditionellen Verkaufs (Outbound-Marketing) grundsätzlich infrage (Halligan und Shah 2010). Auch dieser Herausforderung müssen sich Vertrieb und Verkauf stellen. Weiterhin werden auch neu entstehende Methoden und Werkzeuge der künstlichen Intelligenz (Kaplan und Haenlein 2019) dazu beitragen, zukünftig die Notwendigkeit für permanente Anpassungen in Vertrieb und Verkauf aufrechtzuerhalten.

Um die Implikationen aus den genannten und weiteren Veränderungen für Verkauf und Vertrieb auch konzeptionell durchdringen zu können, verweisen Autoren auf die besondere Rolle einer so bezeichneten value- bzw. wertorientierten Betrachtung (Lusch und Vargo 2009; Blocker et al. 2012). Maßgeblich ist in diesem Zusammenhang, dass 1) die Entstehung von Wert für den Kunden stets auch dessen Zutuns bedarf (co-creation of value) und 2) sich Wert für den Kunden in dessen Nutzungsprozessen und nicht allein durch den Kauf- bzw. Austauschprozess manifestiert (Value-in-use). Bereits diese verkürzte Beschreibung macht den Zusammenhang zu den Bereichen Verkauf

und Vertrieb als operative Schnittstelle zwischen Anbietern und Nachfragern deutlich (Le Meunier-FitzHugh et al. 2011). Der vorliegende Beitrag widmet sich einer entsprechenden Betrachtung, indem er aufzeigt, welche Hinweise aus einer wertorientierten Betrachtung für die Bewältigung von aktuellen Herausforderungen für Verkauf und Vertrieb gewonnen werden können.

Eine Wertperspektive ist inzwischen als Forschungsrahmen im Marketing umfassend etabliert und anerkannt (Hartwig und Jacob 2018). Die Betrachtung von Vertrieb und Verkauf aus der Wertperspektive birgt das Potenzial, einen Beitrag zum Stand des Wissens in der Verkaufsforschung zu leisten. Häufig wird nämlich kritisiert, dass es sich bei diesem Wissen immer noch sehr stark um Erfahrungswissen handelt, das oftmals nicht systematisch bestätigt und auch widersprüchlich ist (z. B. Hoffeld 2016). Es besteht somit ein besonderer Bedarf nach theoriegeleiteten Ansätzen der Verkaufsforschung. Diesen Beitrag kann die Wertperspektive leisten.

Bei der Umsetzung dieser Aufgabe gehen wir wie folgt vor: Im nächsten Abschnitt werden wir zunächst Verkaufsansätze systematisieren, wie sie bisher formuliert wurden. Verkaufsansätze geben konkrete Leitlinien zur Durchführung von Verkaufsprozessen vor. Sie stützen sich dabei zumeist auf eine bestimmte Logik darüber, wie Nachfrager Kaufentscheidungen treffen. Zentraler Gegenstand sind Art und Inhalt der Kommunikation mit Nachfragern (Eggert et al. 2015). Wir skizzieren anschließend kurz die Grundlagen der Forschung zur Wertorientierung im Marketing. Anschließend thematisieren wir, welche Ergebnisse die Forschung zu einem wertorientierten Verkaufsansatz bereits hervorgebracht hat. Der abschließende Teil unseres Beitrags diskutiert dann Methoden, die bei der Umsetzung eines wertorientierten Verkaufsansatzes dienlich sein können.

In unseren Ausführungen beziehen wir uns auf Business-to-Business-Märkte, wo es sich sowohl auf der Anbieter- als auch auf der Nachfragerseite um Unternehmen handelt. Wir tun dies, da die große Mehrzahl der Beiträge zur Verkaufsforschung ebenso in diesem Sektor angesiedelt ist. Grund dafür mag der Umstand sein, dass die Herausforderungen des Verkaufes auf Business-to-Business-Märkten ungleich höher sind als auf typischen Konsumgütermärkten (Rackham 1988). Dennoch gehen wir davon aus, dass die Übertragung von Ergebnissen auf die Situation von Business-to-Consumer-Märkten sinnvoll und ohne großen Aufwand möglich ist.

2 Traditionelle Verkaufsansätze

Die Literatur unterteilt Verkaufsansätze in verschiedener Art und Weise. So unterscheidet man beispielsweise nach dem Grad der Kundenorientierung Hard Selling und Soft Selling, wobei ersteres als überredungsorientiert (McFarland et al. 2006) und kurzfristig und letzteres als zufriedenheitsorientiert und langfristig charakterisiert werden kann (Albers und Krafft 2013). Gebräuchlich ist ebenfalls die Unterscheidung von Ansätzen des Canned Selling und Ansätzen des Adaptive Selling (z. B. Manning et al. 2014). Canned Selling beschreibt eine Vorgehensweise, bei der Verkäufer die Verkaufstätigkeit

in vereinheitlichter Art und Weise für jeden Kunden gleich durchführen (Jolson 1975). Adaptive Selling betont dagegen die Anpassungsfähigkeit von Verkäufern mit verschiedenen Gesprächspartnern und selbst innerhalb einer Kommunikation mit demselben Kunden (Spiro und Weitz 1990).

Weiterführend für unsere Zwecke erscheint jedoch ein Ansatz, der Grundaussagen der Verhaltenswissenschaften zur Grundlage der Einteilung von Verkaufsansätzen macht (Schmitz 1995; Hoffeld 2016). Ausgangspunkt dabei ist das so bezeichnete Elaboration-Likelihood-Modell nach Petty und Cacioppo (1986). Nach diesem Modell stehen dem menschlichen Hirn zwei Wege zur Verfügung, um eingehende Stimuli zu verarbeiten und Schlüsse zu ziehen, nämlich die so bezeichnete periphere Route und die zentrale Route. Bei Vorhandensein eines gewissen Grades an Motivation und von entsprechender Fähigkeit schlägt das Gehirn die zentrale Route ein und startet einen Prozess der vertieften kognitiven Verarbeitung des Stimulus. Das Ergebnis der Verarbeitung, z. B. in Form einer Einstellungsbestätigung oder -änderung ist anhaltend. Fehlt mindestens eine der beiden Voraussetzungen, also Motivation oder Fähigkeit, so wird die periphere Route eingeschlagen. Die Verarbeitung auf diesem Wege bleibt oberflächlich, orientiert sich an Äußerlichkeiten und mündet lediglich in einen Kurzzeiteffekt, nicht jedoch in die dauerhafte Bestätigung oder Änderung von Einstellungen. Verkaufsansätze können dann in solche eingeteilt werden, die Beeinflussung über die periphere Route initiieren, und solche, die das über die zentrale Route vornehmen (Schmitz 1995). Erstere kann man auch als emotionsbasierte Ansätze der Verkaufspsychologie, letztere als kognitionsbasierte Ansätze des komplexen Verkaufens bezeichnen.

Zur Verkaufspsychologie nennt Spieß (1990) beispielsweise zehn so bezeichnete Gesetze, die in Tab. 1 mit Anwendungsbeispielen aufgeführt sind und sich ähnlich auch bei Hoffeld (2016) finden. Es handelt sich jeweils um Zusammenhänge, die auch im Bereich der Verhaltensökonomie verwendet werden und erklären, warum Marktakteure oftmals von rationalen Verhaltensmustern abweichen.

Den emotionsbasierten Ansätzen der Verkaufspsychologie stehen die kognitionsbasierten Ansätze des komplexen Verkaufens gegenüber. Ingram et al. (2008) und in ähnlicher Weise Manning et al. (2014) unterscheiden in diesem Zusammenhang die Varianten des Need-satisfaction Selling, des Problem Solving Selling und des Consultative Selling. Gemeinsam ist allen Ansätzen des komplexen Verkaufens, dass der Verkäufer den Käufer vom eigenen Angebot überzeugen möchte, indem er logisch argumentierend eine Lösung für ein vom Nachfrager wahrgenommenes Problem vorschlägt bzw. entwickelt. Der Kunde entscheidet sich dann aufgrund einer logischen und rational begründeten Wahl. Unterschiede zwischen den genannten Varianten ergeben sich aus der Präzision, mit der der Nachfrager sein Problem beschreiben kann, aus der erforderlichen Kompetenz, die der Verkäufer mitbringen muss, und aus dem Einsatzbereich im Hinblick auf verschiedene Branchen. Beim Need-satisfaction Selling geht der Verkäufer davon aus, dass der Nachfrager vollständige Transparenz über seine Problemstellung hat und Hilfestellung lediglich bei der Auswahl einer entsprechenden Problemlösung, z. B. aus einem umfassenden Sortiment, benötigt. Entscheidende Kompetenz auf der Seite des Verkäufers ist folglich eine möglichst umfassende Vertrautheit mit dem eigenen Leistungssortiment.

Tab. 1 Die zehn Gesetze der Verkaufspsychologie (Spieß 1990)

Gesetz	Handlungsempfehlung (Beispiel)
Reziprozität: Das Bedürfnis, sich für eine erwiesene Gefälligkeit zu revanchieren	Unentgeltliche Erbringung von Vorleistungen, z. B. Beratung oder Hilfe bei der Erstellung einer Spezifikation
Attraktivität durch Knappheit: Der Wert eines Gutes steigt, wenn es knapp ist oder für knapp gehalten wird	Verweis auf andere Nachfrager, die um dieselbe Ressource (z. B. Lieferzeit) konkurrieren
Konsistenz: Das Bedürfnis, konsequent zu sein	Kunden dazu bewegen, frühzeitig verbale Zusagen abzugeben und Verpflichtungen nachzukommen
Aktivierung und Kooperation: Die Herstellung von Sympathie	Kunden frühzeitig zur Kooperation bewegen, z. B. bei der Produktspezifikation
Motivation durch Etikettierung: Vom Einfluss der Einschätzung durch Andere	Kunden in der Selbstwahrnehmung bestärken
Die sich selbst erfüllende Prophezeiung: Die Macht der Zuversicht	Selbstbewusste Präsentation des eigenen Angebotes
Der Pygmalion-Effekt: Die Macht der Freundlichkeit	Den Erwartungen des Kunden entsprechen und Freundlichkeit ausstrahlen
Der paradoxe Appell: Über den Abbau von Misstrauen	Fragen nutzen, um ungelöste Probleme des Kunden zu erkennen
Die Dominanz von Emotionen: Die Macht der Bilder	Verwendung von Bildern und Symbolen zum Abbau von Komplexität
Der soziale Beweis: Die Macht der Anderen	Hinweise auf soziale Bewährtheit, z. B. Liste der Referenzkunden

Need-satisfaction Selling eignet sich für Anbieter mit definiertem Sortiment, also z. B. für Händler und Distributoren, die unterschiedliche Hersteller, Marken oder Technologien im Sortiment zusammenfassen. Beim Problem Solving Selling ist das Kundenproblem zwar ebenfalls bekannt, allerdings kann für die Lösung nicht auf ein Sortiment zurückgegriffen werden, sondern es müssen kundenspezifische Anpassungen vorgenommen werden. Dem entsprechen das Software-Geschäft sowie das industrielle Projektgeschäft. Problemlösungen werden oft im Rahmen mehrerer iterativer Schleifen geschaffen. Vom Verkäufer wird über die Vertrautheit mit dem eigenen Leistungsspektrum hinaus auch Kompetenz im Management entsprechender Lösungsprojekte gefordert. Consultative Selling (Liu und Leach 2001) setzt an, wenn der Kunde zwar ein Bewusstsein für ein Problem hat, dieses aber noch nicht abschließend formulieren kann. Ein Grund kann darin liegen, dass Rahmenbedingungen noch nicht vollständig geklärt sind und erst in der Zukunft offensichtlich werden. Dies ist z. B. typisch für die Zusammenarbeit von Herstellern mit ihren Zulieferern, wenn gemeinsam neue Produkte entwickelt werden. Die Aufgabe des Vertriebsmitarbeiters erweitert sich dann vom Verkäufer zum strategischen Berater, der zutiefst mit den Besonderheiten der Kundenbranche vertraut sein muss. In Tab. 2 ist der Vergleich der Varianten des komplexen Verkaufs zusammengefasst.

Tab. 2 Varianten des komplexen Verkaufs

	Need-satisfaction Selling („algorithmic“)	Problem Solving Selling („heuristic“)	Consultative Selling („strategic“)
Problemtransparenz	gut strukturiert detaillierte Spezifikation	wenig strukturiert individuelle Spezifikation	schlecht strukturiert unvollständige Spezifikation
Verkäuferkompetenz	Produkt-/Sortimentskenntnisse	Projektmanagement	Beratungskennnisse
Anwendungsbereich (beispielhaft)	Sortimentsverkauf Distribution	Systemgeschäft Projektgeschäft	Beratungsgeschäft Zuliefergeschäft

Für die operative Umsetzung des komplexen Verkaufs wird die Anwendung von Phasenmodellen empfohlen (Manning et al. 2014). Trotz der geschilderten Unterschiede zwischen den Varianten dominiert ein einzelnes Schema (Moncrief und Marshall 2005), welches die Phasen 1) Identifikation potenzieller Kunden (prospecting), 2) Besuchsvorbereitung (pre-approach), 3) Eröffnung (approach), 4) Angebotspräsentation (presentation), 5) Behandlung von Einwänden (overcoming objections), 6) Abschluss (close), und 7) Nachkauf-Betreuung (follow-up) unterscheidet.

Die Einteilung in emotions- und kognitionsbasierte Verkaufsansätze ist in Abb. 1 noch einmal zusammengefasst.

Traditionell sind Verkaufsansätze darauf ausgerichtet, Markttransaktionen mit Käufern herbeizuführen. Es stehen also marktliche Austauschprozesse (exchange) im Vordergrund (Plinke 2000). Bevor wir analysieren, wie die Wertorientierung diese Ausrichtung beeinflussen kann, sollen im nächsten Abschnitt die Grundlagen der Wertorientierung im Marketing erläutert werden.

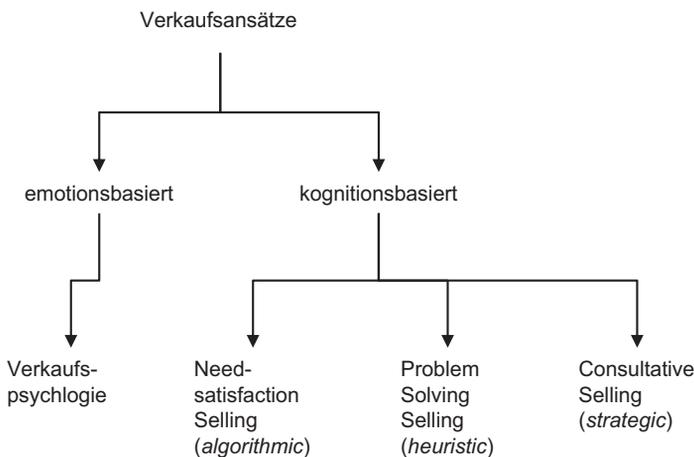


Abb. 1 Emotions- und kognitionsbasierte Verkaufsansätze

3 Wertorientierung in der Marketingforschung

Value oder Wert gilt traditionell als Fundamenteinheit aller Aktivitäten auf Märkten (Holbrook 1994) und damit als zentraler Schlüssel zu ihrer Erklärung (Alderson 1957). Marketingwissenschaftler haben dabei zunächst ein Verständnis von Wert unterstellt, wonach dieser aus der Differenz zwischen dem Nutzen, den ein Nachfrager aus einem marktlichen Angebot zieht, und dem Opfer, das er dafür erbringen muss resultiert (Zeithaml et al. 1988). Das Ergebnis dieses Vergleichs wird auch als ‘net benefit’, ‘economic value’ oder ‘value-in-exchange’ (Ng und Smith 2012) bzw. als Netto-Nutzen (Plinke 2000) bezeichnet. Value-in-exchange ist ein eindimensionales Konstrukt, was die Messung und damit auch die Verwendung in entsprechenden Forschungsprojekten zunächst erleichtert. Entsprechend häufig wurde das Verständnis in Forschungsprojekten zur Grundlage gemacht (Eggert und Ulaga 2002; Töytäri und Rajala 2015). Allerdings wird Value-in-exchange auch als unangemessene Verkürzung angesehen, die der komplexen Natur des Phänomens Wert nicht gerecht werden kann (Leite Ferreira 2017). Bereits frühzeitig wurde daher auf den Charakter von Wert als erlebnis- oder erfahrungsgetrieben (experiential) verwiesen (Woodruff 1997). Gleichzeitig wird die Mehrdimensionalität betont (Holbrook 1996). Die Dimensionen beziehen sich dabei auf Ziele, die ein Nachfrager mit der Verwendung eines Produktes oder der Nutzung einer Dienstleistung verfolgt. Wert resultiert dann aus dem Beitrag, mit dem die Leistung eines Anbieters den Nachfrager bei der Erreichung von dessen Zielen unterstützt. Die so bezeichnete Service-dominant Logic of Marketing übernimmt diese Perspektive ausdrücklich, führt sie auf einer Liste von Grundannahmen (foundational premises) auf und spricht ausdrücklich von Value-in-use (Vargo und Lusch 2004, 2008). An anderer Stelle wird die folgende Definition für Value-in-use eingeführt: “[...] all customer perceived consequences arising from [offerings] that facilitate or hinder achievements of customer goals” (Macdonald et al. 2016, S. 97). Zusammenfassend bedeutet dies also, dass der vom Nachfrager wahrgenommene Zielerreichungsgrad im Verlauf der Verwendung von Produkten oder Nutzung von Dienstleistungen Wert reflektiert und diesem Zielerreichungsgrad eine zentrale Rolle für das Kaufverhalten zugemessen wird. Ein besseres Verständnis für die Entstehung und Wirkung von Value-in-use und, darauf aufbauend, eine zielgerichtete Gestaltung versprechen deutliche Beiträge zum marktlichen Erfolg eines Anbieters.

4 Bisherige Forschung zum wertbasierten Verkauf

Verschiedene Autoren haben die Bedeutung der Wertorientierung für die Erforschung und Formulierung von Verkaufsansätzen betont und zum Gegenstand ihrer Untersuchungen gemacht. Wertorientiertes Verkaufen (value based selling) wird mithin als eigenständiger Verkaufsansatz präsentiert (Töytäri et al. 2011; Kienzler et al. 2019). Bereits sehr früh unterstreichen sowohl Liu und Leach (2001) als auch Sheth und Sharma (2008) sowie ähnlich Mohanty (2017) den Zusammenhang. Letztere Autoren schlagen im Rahmen einer konzeptionellen Argumentation eine Anpassung des

Verkaufsprozesses vor. Damit Value-in-use für den Nachfrager entstehen kann, sollte dieser drei Phasen umfassen, nämlich die Identifikation des Kundenproblems (problem identification), die Lösungspräsentation (presentation of solution) und die dauerhafte Betreuung des Kunden (continued customer support). Grundsätzliche Bestätigung findet der Vorschlag von Sheth und Sharma (2008) im Rahmen der Studie von Töytäri et al. (2011), der eine Fallstudienanalyse zugrunde liegt. Unterschiede bestehen darin, dass letztere Studie die vorgeschlagenen Phasen im Verkaufsprozess weiter ausdifferenziert. Auch Le Meunier-FitzHugh et al. (2011) stützen ihre Untersuchung auf eine Fallstudienanalyse. Verkaufsprozesse unterstützen demnach die Entstehung von Value-in-use, wenn eine zusätzliche Phase durchgeführt wird, die ausdrücklich der Gestaltung des Nutzungsprozesses durch den Kunden gewidmet ist (design of the customer's usage processes). Terho et al. (2012), Haas et al. (2013) und Terho et al. (2015) führten eine Serie von Studien durch, die sowohl induktive Fallstudienforschung als auch konfirmatorische Fragebogenerhebungen umfasste. Ein Verkaufsprozess trägt demnach zur Entstehung von wahrgenommenem Wert bei, wenn er 1) die Entwicklung eines wertbasierten Angebots zusammen mit dem Kunden (crafting the value proposition) und 2) die Kommunikation des Wertbeitrags gegenüber dem Kunden (communicating value) umfasst. Voraussetzung dafür ist, dass 3) Verkäufer vorher ein umfassendes Verständnis für das Geschäftsmodell des Kunden (understanding the customer's business model) entwickeln. Ähnlich argumentieren auch Ulaga und Loveland (2014) sowie Kienzler et al. (2019). Den Autoren gelingt es auch, empirisch den positiven Einfluss dieser Komponenten auf relevante Erfolgskriterien nachzuweisen.

Als Zwischenfazit kann festgehalten werden, dass die Anwendung einer Wertorientierung auf die Bereiche Verkauf und Vertrieb in erster Linie Vorschläge dazu liefert, welche Komponenten ein wertorientierter Verkaufsprozess enthalten soll. Unterschiedliche Autoren kommen dabei zu unterschiedlichen Ergebnissen, die zunächst in Tab. 3 zusammengefasst sind.

Die bisherige Forschung zu Verkauf und Vertrieb aus der Perspektive der Service-dominant Logic unterstützt in diesem Sinne die Formulierung eines modifizierten Verkaufsphasenmodells. Wertorientierter Verkauf lässt sich daher als Synthese der

Tab. 3 Bisherige Ergebnisse der Service-dominant Logic-Forschung in Verkauf und Vertrieb

Autoren	Komponenten des wertbasierten Verkaufsprozesses
Sheth und Sharma (2008) Töytäri et al. (2011)	(1) Problemidentifikation (2) Lösungspräsentation (3) Kontinuierliche Betreuung
Le Meunier-FitzHugh et al. (2011)	(1) Gestaltung des Produkts/der Dienstleistung (2) Gestaltung des Nutzungsprozesses
Terho et al. (2012) Haas et al. (2013) Terho et al. (2015) Kienzler et al. (2019)	(1) Verständnis für das Geschäftsmodell des Kunden (2) Gestaltung des Angebots (value proposition) (3) Kommunikation des Wertbeitrags

bisherigen Forschungsergebnisse aus Tab. 3 in einem Schema wie in Abb. 2 zusammenfassen. Er berücksichtigt in besonderer Weise die Forderung von Le Meunier-FitzHugh et al. (2011), nach der Nutzungsprozesse Gegenstand aller Phasen eines Kaufprozesses sein müssen. Es berücksichtigt außerdem die Forderung von Sheth und Sharma (2008), wonach Verkauf auch über den eigentlichen Abschluss hinaus die beabsichtigte Gestaltung oder Veränderung der Nutzungsprozesse des Nachfragers sicherstellen muss. Und es entspricht zudem dem Ergebnis aus den Studien von Terho et al. (2012), wonach wertorientierte Angebote im Verkaufsprozess aus einer umfassenden Analyse bisheriger Prozesse auf der Seite des Kunden resultieren.

Im Hinblick auf die Einordnung eines so verstandenen wertorientierten Verkaufens in die vorne entwickelte Systematik der Verkaufsansätze erscheinen Aussagen von Eggert und Ulaga (2002) maßgeblich. Ergebnisse ihrer Studie belegen zunächst die Bedeutung sowohl von Emotionen als auch von kognitiven Prozessen für Kaufentscheidungen. Sie unterstützen somit auch die Einteilung von Kaufansätzen in emotionsbasierte und kognitionsbasierte. Die Autoren nehmen weiterhin aber auch eine klare Zuordnung des Wert-Konstruktes (value) zu den kognitionsbasierten Treibern des Kaufverhaltens vor. Dominierendes Konstrukt für den Bereich der emotionalen Komponente des Kaufverhaltens ist dagegen die Zufriedenheit (satisfaction). Wertbasiertes Verkaufen ist damit der Kategorie der kognitionsbasierten Verkaufsansätze zuzuordnen und ergänzt die Liste der aufgeführten Varianten entsprechend. Es ist dadurch gekennzeichnet, dass das Kundenproblem ausdrücklich auch die Nutzungsprozesse umfasst, dass der Verkäufer in erster Linie Fähigkeiten der Organisationsgestaltung mitbringt, und findet sich oftmals in solchen Unternehmen, die sich einer Dienstleistungsorientierung verschrieben haben.

Wenig aussagekräftig sind bisherige Veröffentlichungen allerdings zum besonderen Verständnis von Value-in-use als vom Nachfrager wahrgenommenem Beitrag zur Zielerreichung, wie wir es vorne formuliert hatten. Im nächsten Abschnitt sollen vor diesem Hintergrund mögliche Methoden und Werkzeuge des wertbasierten Verkaufs vorgestellt werden, die Zielerreichung auf der Seite des Nachfragers im Besonderen thematisieren.

Vorbereitung	Planung	Präsentation	Implementierung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einsicht in die Spezifikationen des Kunden ▪ Einsicht in die Nutzungsprozesse des Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planung der Anbieterleistung ▪ Planung der Nutzungsprozesse des Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Merkmale der Anbieterleistung ▪ Einfluss auf die Nutzungsprozesse des Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erbringung der Anbieterleistung ▪ Management der Nutzungsprozesse des Nachfragers

Abb. 2 Phasenschema für den wertbasierten Verkauf

5 Besondere Methoden und Werkzeuge für den wertbasierten Verkauf

In diesem Teil sollen drei exemplarisch ausgewählte Methoden vorgestellt werden, die Wertentstehung im Verkauf unterstützen. Wir erläutern diese im Einzelnen.

5.1 Wertorientiertes SPIN Selling

Beim SPIN Selling handelt es sich um einen aus der Praxis der Verkaufsschulung heraus entwickelte Anleitung zur Durchführung von Verkaufsprozessen. SPIN Selling geht ursprünglich auf eine Publikation von Rackham (1988) zurück, sehr ähnliche Vorschläge finden sich aber auch z. B. bei Manning et al. (2014) oder bei Hoffeld (2016). Obwohl bereits sehr frühzeitig entstanden, betonen später Autoren den engen Bezug zum wertorientierten Verkauf. So formulieren Anderson und Narus (2004, S. 333): “We believe that SPIN Selling is the most consistent with business market management’s emphasis on value”.

Im Kern beschreibt SPIN Selling eine Fragetechnik und formuliert eine Sequenz von vier verschiedenen Fragekategorien, der der Verkäufer im Verkaufsprozess folgen soll. Die Bezeichnung SPIN ist ein Akronym und resultiert aus dem ersten Buchstaben einer jeden der vier folgenden Fragekategorien. Ausgangspunkt bilden so bezeichnete Situationsfragen (situation questions). Diese dienen dazu, allgemeine Informationen zum Kunden zusammenzutragen. Es folgen so bezeichnete Problemfragen (problem questions). Ihre Funktion besteht darin, spezifische Informationen zum aktuellen Kaufanlass des Kunden zu ermitteln. In der Regel handelt es sich dabei um ein Defizit oder einen Mangel, den der Nachfrager artikulieren kann. Ein Beispiel wäre der Rückstand eines Nachfragerunternehmens gegenüber einem Wettbewerber z. B. bei bestimmten Bereichen des Produktionsprozesses. Im dritten Schritt kommen Implikationsfragen (implication questions) zur Anwendung. Sie zielen darauf ab, sämtliche negativen Konsequenzen zu ergründen, die entstehen, wenn das Defizit oder der Mangel nicht behoben werden. Ein Beispiel wäre der marktliche Wettbewerbsnachteil des Nachfragers gegenüber seinen Wettbewerbern auf den nachgelagerten Märkten, der aus dem Rückstand in der Produktion entstehen kann. Den Abschluss bilden dann Erfolgsfragen (need-payoff questions). Sie decken – im Gegensatz zu den negativen Konsequenzen bei Nichtbehebung – die positiven Konsequenzen bei Behebung des Mangels oder des Defizits auf. Ein aus der Behebung des Rückstands in der Produktion resultierender Wettbewerbsvorteil des Nachfragers gegenüber seinen Wettbewerbern auf den nachgelagerten Märkten wäre das entsprechende Beispiel.

SPIN Selling lässt sich nun in der Tat so modifizieren, dass Wertorientierung im Sinne von Zielerreichung umfassend berücksichtigt wird. Der Schlüssel würde darin bestehen, die Konsequenzen (implications), auf welche die Implikations- und ebenso die Erfolgsfragen im Kern ausgerichtet sind, ausdrücklich als nachfragerseitige Ziele zu erfassen. Die Verkaufsargumentation würde also in dem Sinne erfolgen, dass zunächst

die Beeinträchtigung von Nachfragerzielen thematisiert wird, die resultiert, wenn der Mangel nicht behoben wird. Anschließend wäre die Förderung der Ziele darzulegen, die aus einer Behebung des Mangels resultiert. Strandvik et al. (2012) schlagen eine Liste entsprechender Zielkategorien für die Anwendung auf Business-to-Business-Märkten vor. Den Ausführungen von Macdonald et al. (2016) folgend, kann zwischen kollektiven und individuellen Zielen unterschieden werden. Dementsprechend könnte der Verkäufer dabei zwischen einer individuellen, persönlichen Ebene, einer Ebene der betrieblichen Organisationseinheit und der Ebene des Gesamtunternehmens differenzieren. Interessanterweise sind auf der Ebene des Individuums dabei nicht nur kognitiv begründete Ziele sondern auch Ziele auf der emotionalen Ebene zu berücksichtigen (Strandvik et al. 2012).

5.2 Insight Selling

Motivation zur Formulierung der Methode des Insight Selling (Adamson et al. 2012, 2013) war zunächst die Beobachtung in der Praxis der Verkaufsschulung, dass selbst etablierte Fragetechniken, wie beispielsweise im SPIN Selling angelegt, kein regelmäßiger Garant für Verkaufserfolg sind. Für die Überwindung entsprechender Ineffizienzen setzt das Konzept am Verständnis von Wandel bzw. Change als kontinuierliche Aufgabe von Unternehmen an (By 2005). Change Management verlangt von jedem Unternehmen, Wandel und Anpassung zur regelmäßigen Managementaufgabe zu machen. Angewendet auf die Verkaufssituation in Business-to-Business-Märkten betrifft Change Management allerdings nicht nur anbietende sondern auch einkaufende Unternehmen. Insight Selling fordert den Verkäufer daher auf, über ein möglichst korrektes Verständnis der Situation des Nachfragers hinaus auf Veränderung beim Kunden hinzuwirken. Dementsprechend wird ein Verfahren vorgeschlagen, bei dem ein Verkäufer 1) solche Kunden gezielt auswählt, die sich ausdrücklich in einer Phase des Umbruchs (flux) befinden, 2) zunächst Informationen über solche Bedarfskomponenten beschafft, deren sich der Nachfrager überhaupt noch nicht bewusst ist, 3) damit proaktiv auf den Nachfrager zugeht, 4) sein eigenes Angebot vorträgt mit der Absicht zu provozieren und schließlich 5) als Coach für die Durchführung eines Kaufprozesses zur Verfügung steht. Insight Selling gibt für diesen Zweck weitere Hilfsmittel zur Hand, beispielsweise wie Mitglieder eines Buying Center systematisch kategorisiert und priorisiert werden können oder Hinweise zu Führungsprinzipien in einer Organisation, die sich der Methode verschreiben möchte (Adamson et al. 2013).

Zum Instrument für den wertorientierten Verkauf, bei dem Wert als Beitrag zur Zielerreichung zu verstehen ist, wird der Ansatz des Insight Selling, wenn der Verkäufer die Ziele des Nachfragers zum Gegenstand des von ihm induzierten Veränderungsprozesses beim Nachfrager macht. Es geht also weniger um die Erfassung als um die Gestaltung von Nachfragerzielen. Dass diese grundsätzlich der Veränderung unterliegen und Verkäufer sich dies zu Nutzen machen können, erscheint umfassend plausibel. Value-in-use

resultiert dann aus dem Umfang, zu dem ein Leistungsangebot die Erreichung der veränderten Ziele unterstützen kann. Obwohl die Methode durchaus kritisiert wurde (Rapp et al. 2014), sehen wir sie als geeignet an, wertorientierten Verkauf zu unterstützen.

5.3 Value-auditing, Customer Success Management und Reverse use of Customer Data

Konzeptionell stellt Value-auditing eine Erweiterung des Prozessvorschlags von Tuli et al. (2007) für die Durchführung des Lösungsgeschäfts dar. Empirische Bestätigung fand das Konzept in der Studie von Macdonald et al. (2016). Diese definieren Value-auditing als “all [...] activities of identifying and reporting the value in use resulting from the solution” (Macdonald et al. 2016, S. 107). Der Zweck des Value-auditing besteht darin, insbesondere für den Nachfrager ein möglichst vollständiges und akkurates Bild über die Zielerreichung im Nutzungsprozess zu gewährleisten. Allerdings geht Value-auditing über die reine Abbildung von Zielerreichung hinaus und umfasst auch die Verwendung entsprechender Informationen für die Optimierung des Nutzungsprozesses bzw. Verbesserung der Zielerreichung. Im IT-Bereich, insbesondere im Zusammenhang mit Software-as-a-Service (SaaS), wird häufig auch der Begriff Customer Success Management verwendet. Customer Success Management wird dort ausdrücklich verstanden als “an integrated strategy that helps [...] customers to achieve their goals” (Hubspot 2019, S. 22). Wesentlicher Gegenstand des Customer Success Management sind die Ermittlung von Zieldimensionen, denen der Nutzungsprozess des Nachfragers unterliegt. Weiterhin gehört die Festlegung von Kenngrößen dazu, die die Zielerreichung charakterisieren, und die Erhebung entsprechender Daten. So wird Zielerreichung bzw. Value-in-use messbar. Customer Success Management nährt sich damit aus Daten, die im Verlauf des Nutzungsprozesses anfallen bzw. erhoben werden. Anbietende Unternehmen können die Methode folglich in der Implementierungsphase des Verkaufsprozesses einsetzen. Kundenbezogene Daten liegen als Big Data häufig jedoch bereits vor der tatsächlichen Implementierung vor. Reverse use of customer data setzt nun daran an, diese Daten in der der Implementierung vorgelagerten Phase der Präsentation einzusetzen. Die Methode weist damit einen noch höheren Bezug zur Tätigkeit des Verkäufers auf als das für das Customer Success Management der Fall war. Saarijärvi et al. (2016, S. 226) beschreiben, wie die Methode im Lebensmitteleinzelhandel verwendet werden kann, und definieren sie als “the process where customer data is converted into information that is meaningful for the customer”. Als Beispiel führen sie Informationen zu Inhalt und Bestandteilen von Lebensmitteln an, die in Verbindung mit persönlichen Daten und Daten zu Kaufgewohnheiten eines Kunden genutzt werden können, diesem gesündere Kaufalternativen vorzuschlagen. Reverse use of customer data hilft damit dem Kunden, das Ziel eines erhöhten Wohlbefindens (well-being) zu erreichen. Die genannten Autoren berufen sich bei ihrer Argumentation ausdrücklich auf die Service-dominant Logic. Bezüge werden aber auch zum so bezeichneten Transformative Service Research angestellt, wo ausdrücklich

sowohl individuelle als auch kollektive Lebensziele auf sehr allgemeiner Ebene, eudaimonische und hedonische, zum Maßstab gemacht werden (Anderson et al. 2013). Die Grundidee des Value-auditing in der Erscheinungsform des Customer Success Management oder des Reverse use of customer data entspricht damit offensichtlich der Perspektive des wertorientierten Verkaufs im Sinne von Value-in-use.

6 Zusammenfassung

Grundsätzlich stellen Vertrieb und Verkauf wesentliche Erfolgstreiber des Unternehmenserfolgs dar und nehmen eine wichtige Rolle in einer Organisation ein. Beide Funktionen sind jedoch stark von aktuellen kunden-, anbieter- und marktseitigen Veränderungen betroffen und stehen vor völlig neuen Herausforderungen. Mit dem vorliegenden Beitrag wird der derzeitige Forschungsstand der Verkaufsforschung aufgezeigt. Wir orientieren uns dabei an einer Einteilung, die auf den verhaltenswissenschaftlichen Ansätzen basiert, dem Elaboration-Likelihood-Modell. Hierbei stehen den emotionsbasierten Ansätzen der Verkaufspsychologie die kognitionsbasierten Ansätze des komplexen Verkaufens (z. B. Problem Solving Selling) gegenüber. Des Weiteren zeigen wir die besondere Relevanz der Wertorientierung sowohl im Marketing als auch im Vertrieb auf. Value oder Wert ist ein fundamentales Konzept in der Marketingforschung und wurde zunächst als eindimensionales Kosten-Nutzen-Konstrukt formuliert. Da dies der komplexen Natur des Phänomens nicht gerecht wird und eine Mehrdimensionalität von Wert frühzeitig belegt wurde (Holbrook 1994), entstand die Konzeptualisierung des Value-in-use, die eng mit der Entstehung der Service-dominant Logic verknüpft ist. Mehrere Autoren verknüpfen Wertentstehung des Weiteren mit Zielerreichung. Wert resultiert folglich aus dem Beitrag, mit dem die Leistung eines Anbieters den Nachfrager bei der Erreichung von dessen individuellen und kollektiven Zielen unterstützt. Bisherige Forschung zum wertbasierten Verkauf befasst sich hauptsächlich mit der Ausgestaltung und Anpassung des Verkaufsprozesses und nimmt eine Einteilung in verschiedene Verkaufsphasen vor. Auch wenn Wertentstehung im Verkauf hier in den Vordergrund gestellt wird, wird Value-in-use, definiert als Zielerreichungsgrad, bislang kaum tiefergehend betrachtet. Daher haben wir etablierte Ansätze analysiert und entwickeln diese unter Einbeziehung der Value-in-use- bzw. Zielerreichungsperspektive weiter. SPIN Selling umfasst eine Fragetechnik und formuliert eine Sequenz verschiedener Fragekategorien, die unter Modifikation Wertgenerierung und somit Zielerreichung berücksichtigen kann. Insight selling hingegen basiert auf der kontinuierlichen Veränderung von Nachfragerzielen und dessen Unterstützung durch das Leistungsangebot. Die letzte Methode, Value-auditing zielt einerseits auf die zur Verfügung Stellung eines vollständigen Zielerreichungsbildes des Nachfragers ab, andererseits werden diese Informationen zur Optimierung des Nutzungsprozesses bzw. Verbesserung der Zielerreichung genutzt. Hiermit zeigen wir eine innovative Perspektive auf Wertentstehung in Verkaufsprozessen auf und hoffen, dass diese zu weiteren Forschungsarbeiten, sowohl konzeptionell als auch empirisch, anregt.

Literatur

- Adamson, B.; Dixon, M.; Toman, N. (2012): The End of Solution Sales, in: *Harvard Business Review*, Vol. 90, No. 7–8, pp. 60–68.
- Adamson, B.; Dixon, M.; Toman, N. (2013): Dismantling the Sales Machine, in: *Harvard Business Review*, Vol. 91, No. 11, pp. 102–109.
- Albers, S.; Krafft, M. (2013): *Vertriebsmanagement*, Wiesbaden.
- Alderson, W. (1957): *Marketing Behavior and Executive Action*, Homewood.
- Anderson, J. C.; Narus, J. A. (2004): *Business Market Management*, 2nd ed., Upper Saddle River.
- Anderson, L.; Ostrom, A. L.; Corus, C.; Fisk, R. P.; Gallan, A. S.; Giraldo, M.; Mende, M.; Mulder, M.; Rayburn, S. W.; Rosenbaum, M. S.; Shirahada, K.; Williams, J. D. (2013): Transformative Service Research: An Agenda for the Future, in: *Journal of Business Research*, Vol. 66, No. 8, pp. 1203–1210.
- Blocker, C. P.; Cannon, J. P.; Panagopoulos, N. G.; Sager, J. K. (2012): The Role of the Sales Force in Value Creation and Appropriation: New Directions for Research, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 32, No. 1, pp. 15–27.
- By, R. T. (2005): Organisational Change Management: A Critical Review, in: *Journal of Change Management*, Vol. 5, No. 4, pp. 369–380.
- Day, G. S. (1999): *The Market Driven Organization*, New York.
- Eggert, A.; Ulaga, W. (2002): Customer Perceived Value: A Substitute for Satisfaction in Business Markets?, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17, No. 2–3, pp. 107–118.
- Eggert, A.; Haas, A.; Ulaga, W.; Terho, H. (2015): Wertbasiertes Verkaufen auf Industriegütermärkten, in: Backhaus, K.; Voeth, M. (Hrsg.): *Handbuch Business-to-Business-Marketing*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 483–495.
- Eurostat (2019): Employment by Occupation and Economic Activity, verfügbar: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu>, (Zugriff am 15.06.2019).
- Haas, A.; Eggert, A.; Terho, H.; Ulaga, W. (2013): Erfolgsfaktor Value-Based Selling: Verkaufen, wenn Kundenorientierung nicht zum Erfolg führt, in: *Marketing Review St. Gallen*, 30. Jg., H. 4, S. 64–72.
- Halligan, B.; Shah, D. (2010): *Inbound Marketing*, Hoboken.
- Hartwig, K. L.; Jacob, F. (2018): How Individuals Assess Value-in-Use: Theoretical Discussion and Empirical Investigation, in: *Marketing ZFP - Journal of Research and Management*, Vol. 40, No. 3, pp. 43–62.
- Hoffeld, D. (2016): *The Science of Selling*, New York.
- Holbrook, M. B. (1994): The Nature of Customer Value, in: Rust, R. T.; Oliver, R. L. (Eds.): *Service Quality*, Thousand Oaks, pp. 21–71.
- Holbrook, M. B. (1996): Customer Value: A Framework for Analysis and Research, in: *Advances in Consumer Research*, Vol. 23, pp. 138–142.
- Hubspot (2019): Building Your Customer Success Strategy, verfügbar: <https://openviewpartners.com/blog/customer-success-guide/#.XSnaLHtCRhE>, (Zugriff am 15.06.2019).
- Ingram, T. N.; Schwepker Jr., C. H.; LaForge, R. W.; Williams, M. R.; Avila, R. A. (2008): *Professional Selling*, 4th ed., Mason.
- Jolson, M. A. (1975): The Underestimated Potential of the Canned Sales Presentation, in: *Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 1, pp. 75–78.
- Kaplan, A.; Haenlein, M. (2019): Siri, Siri, in My Hand: Who's the Fairest in the Land? On the Interpretations, Illustrations, and Implications of Artificial Intelligence, in: *Business Horizons*, Vol. 62, No. 1, pp. 15–25.

- Kienzler, M.; Kindström, D.; Brashear-Alejandro, T. (2019): Value-Based Selling: A Multi-Component Exploration, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 34, No. 2, pp. 360–373.
- Le Meunier-FitzHugh, K.; Baumann, J.; Palmer, R.; Wilson, H. (2011): The Implications of Service-Dominant Logic and Integrated Solutions on the Sales Function, in: *Journal of Marketing Theory & Practice*, Vol. 19, No. 4, pp. 423–440.
- Leite Ferreira, J. K. (2017): Die Wertkette des Konsumenten, Hamburg.
- Lemon, K. N.; Verhoef, P. C. (2016): Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey, in: *Journal of Marketing*, Vol. 80, No. 6, pp. 69–96.
- Liu, A. H.; Leach, M. P. (2001): Developing Loyal Customers with a Value-Adding Sales Force: Examining Customer Satisfaction and the Perceived Credibility of Consultative Salespeople, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 21, No. 2, pp. 147–156.
- Lusch, R. F.; Vargo, S. L. (2009): Service-Dominant Logic: A Guiding Framework for Inbound Marketing, in: *Marketing Review St. Gallen*, 26. Jg., H. 6, pp. 6–10.
- Macdonald, E. K.; Kleinaltenkamp, M.; Wilson, H. N. (2016): How Business Customers Judge Solutions: Solution Quality and Value in Use, in: *Journal of Marketing*, Vol. 80, No. 3, pp. 96–120.
- Manning, G. L.; Ahearne, M.; Reece, B. (2014): *Selling Today*, 13th ed., Harlow.
- McFarland, R. G.; Challagalla, G. N.; Shervani, T. A. (2006): Influence Tactics for Effective Adaptive Selling, in: *Journal of Marketing*, Vol. 70, No. 4, pp. 103–117.
- Mohanty, K. (2017): Understanding the Role of Service and Value Co-Creation in Sales Functions, in: *Parikalpana: KIIT Journal of Management*, Vol. 13, No. 2, pp. 47–57.
- Moncrief, W. C.; Marshall, G. W. (2005): The Evolution of the Seven Steps of Selling, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, No. 1, pp. 13–22.
- Ng, I. C. L.; Smith, L. A. (2012): An Integrative Framework of Value, in: Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (Eds.): *Toward a Better Understanding of the Role of Value in Markets and Marketing*, Bingley, pp. 207–243.
- Petty, R. E.; Cacioppo, J. T. (1986): *Communication and Persuasion*, New York.
- Plinke, W. (2000): Grundlagen des Marktprozesses, in: Kleinaltenkamp, M.; Plinke, W. (Hrsg.): *Technischer Vertrieb*, 2. Aufl., Berlin, S. 3–99.
- Rackham, N. (1988): *SPIN Selling*, New York.
- Rapp, A.; Bachrach, D. G.; Panagopoulos, N.; Ogilvie, J. (2014): Salespeople as Knowledge Brokers: A Review and Critique of the Challenger Sales Model, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 34, No. 4, pp. 245–259.
- Saarijärvi, H.; Kuusela, H.; Kannan, P. K.; Kulkarni, G.; Rintamäki, T. (2016): Unlocking the Transformative Potential of Customer Data in Retailing, in: *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, Vol. 26, No. 3, pp. 225–241.
- Schmitz, J. M. (1995): Understanding the Persuasion Process Between Industrial Buyers and Sellers, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 24, No. 2, pp. 83–90.
- Sheth, J. N.; Sharma, A. (2008): The Impact of the Product to Service Shift in Industrial Markets and the Evolution of the Sales Organization, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, No. 3, pp. 260–269.
- Singh, J.; Flaherty, K.; Sohi, R. S.; Deeter-Schmelz, D.; Habel, J.; Le Meunier-FitzHugh, K.; Malshe, A.; Mullins, R.; Onyemah, V. (2019): Sales Profession and Professionals in the Age of Digitization and Artificial Intelligence Technologies: Concepts, Priorities, and Questions, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 39, No. 1, pp. 2–22.
- Spieß, E. (1990): *Der Verkäufer als Psychologe*, 5. Aufl., München.

- Spiro, R. L.; Weitz, B. A. (1990): Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, No. 1, pp. 61–69.
- Strandvik, T.; Holmlund, M.; Edvardsson, B. (2012): Customer Needing: A Challenge for the Seller Offering, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 27, No. 2, pp. 132–141.
- Terho, H.; Eggert, A.; Haas, W.; Ulaga, W. (2015): How Sales Strategy Translates into Performance: The Role of Salesperson Customer Orientation and Value-Based Selling, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 45, pp. 12–21.
- Terho, H.; Haas, W.; Eggert, A.; Ulaga, W. (2012): ‚It’s Almost like Taking the Sales out of Selling’: Towards a Conceptualization of Value-Based Selling in Business Markets, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, No. 1, pp. 174–185.
- Töytäri, P.; Rajala, R. (2015): Value-Based Selling: An Organizational Capability Perspective, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 45, pp. 101–112.
- Töytäri, P.; Alejandro, T. B.; Parvinen, P.; Ollila, I.; Rosendahl, N. (2011): Bridging the Theory to Application Gap in Value-Based Selling, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 26, No. 7, pp. 493–502.
- Tuli, K. R.; Kohli, A. K.; Bharadwaj, S. G. (2007): Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Process, in: *Journal of Marketing*, Vol. 71, No. 3, pp. 1–17.
- Ulaga, W.; Loveland, J. M. (2014): Transitioning from Product to Service-Led Growth in Manufacturing Firms: Emergent Challenges in Selecting and Managing the Industrial Sales Force, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 43, Vol. 1, pp. 113–125.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, in: *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp. 1–17.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2008): Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, No. 1, pp. 1–10.
- Woodruff, R. B. (1997): Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 2, pp. 139–153.
- Zeithaml, V. A.; Berry, L. L.; Parasuraman, A. (1988): Communication and Control Process in the Delivery of Service Quality, in: *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 2, pp. 35–48.



Zur Glaubwürdigkeit von Umweltaudits: Spieltheoretische Untersuchung und experimentelle Evidenz

Maximilian V. Reimer und Heike Y. Schenk-Mathes

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	388
2	Umweltaudit	389
2.1	Formen von Umweltaudits	389
2.2	Ablauf eines Umweltaudits nach EMAS-Verordnung	389
2.3	Motive für die Teilnahme an EMAS	391
2.4	Nutzen der Teilnahme an EMAS und Kritikpunkte	393
3	Begutachtung der Umweltaudits	394
4	Spieltheoretische Untersuchung der Umweltaudits	395
4.1	Modellbeschreibung	395
4.2	Mögliche Fehlanreize in der Umweltgutachtenbeziehung	398
5	Experiment zum Verhalten der Gutachter*innen und der zu prüfenden Unternehmen	399
5.1	Experimentdesign	399
5.2	Experimentelle Ergebnisse und Diskussion	400
6	Fazit	403
	Literatur	404

M. V. Reimer · H. Y. Schenk-Mathes (✉)
Abteilung für Betriebswirtschaftslehre und Betriebliche Umweltökonomie,
Technische Universität Clausthal, Clausthal-Zellerfeld, Deutschland
E-Mail: heike.schenk-mathes@tu-clausthal.de

M. V. Reimer
E-Mail: maximilian.reimer@tu-clausthal.de

1 Einleitung

Ein Umweltaudit stellt eine Überprüfung der Aktivitäten einer Organisation hinsichtlich der Einhaltung von umweltrechtlichen Vorschriften und der Verbesserung der Leistungen im Bereich des Umweltschutzes dar. Unternehmen sehen zunehmend die Notwendigkeit, sich mit Fragen des Umweltschutzes oder mit sozialen Aspekten zu beschäftigen, sei es aufgrund sozialer Verantwortung, die die Entscheidungsträger*innen in Unternehmen aktiv übernehmen, oder aufgrund der Anforderungen externer Anspruchsgruppen. Seit mehr als 25 Jahren bietet die Eco-Management and Audit Scheme-Verordnung (EMAS-Verordnung) auf europäischer Ebene einen Rahmen für Umweltaudits von Organisationen. Zunächst war die ISO-Normenreihe 14000 eine Alternative, inzwischen ist die entsprechende ISO-Norm für Umweltmanagementsysteme Bestandteil der EMAS-Verordnung. Insbesondere finden sich in den Dokumenten zur EMAS-Verordnung auch Angaben zu den Aufgaben der Umweltgutachter*innen (Leitlinie zur Prüfung nach EMAS). Aufgrund der großen Bedeutung der EMAS-Verordnung in Europa und der umfangreichen Dokumentierung der Vorgehensweise wird diese als Ausgangspunkt für die Überprüfung der Glaubwürdigkeit von Umweltaudits herangezogen. Da für die Umweltgutachter*innen Spielraum bei der Auslegung der Aufgaben verbleibt und die zu begutachtenden Organisationen sich mehr oder weniger sorgfältig auf die Begutachtung vorbereiten können, stellt sich die Frage, wie sich die Beteiligten im Kontext eines Umweltaudits tatsächlich verhalten. Müller (1998) hat ein entscheidungstheoretisches Modell aufgestellt, mit dem er zeigt, dass rational und eigennützig agierende Gutachter*innen und Entscheidungsträger*innen im Unternehmen unter recht plausiblen Bedingungen ein Umweltaudit auf eher niedrigem Sorgfaltsniveau durchführen. Dagegen wird in der Literatur zum Umweltaudit in der Praxis selten hinterfragt, ob die Begutachtung auf hohem Niveau erfolgt und ob in Unternehmen der Umweltschutz nur unter Kostengesichtspunkten eine Rolle spielt. Es stellt sich die Frage, ob eine hohe Qualität der Umweltaudits durch das Motiv der sozialen Verantwortung erreicht wird. Reicht es gegebenenfalls bereits aus, den Zusammenhang mit der Verbesserung des Umweltschutzes herzustellen, um Menschen zu bewegen, ein Umweltaudit auf hohem Niveau durchzuführen? Wird die hohe Qualität der Umweltaudits dann garantiert, wenn externe Effekte existieren, d. h. Dritte aufgrund unzureichender Maßnahmen im Umweltschutz geschädigt werden? Ein experimentelles Design mit Umweltframing sowie unter Berücksichtigung externer Effekte soll Hinweise auf die Beantwortung dieser beiden Fragen liefern.

Im zweiten Abschnitt werden Formen von Umweltaudits beschrieben und die wesentlichen Schritte des Konzeptes Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) vorgestellt. Im dritten Abschnitt werden die Rahmenbedingungen für die Begutachtung innerhalb eines Umweltaudits erörtert. Im vierten Abschnitt werden ein spieltheoretisches Modell zur Untersuchung der Auditbeziehung aufgestellt und mögliche Fehlanreize aufgezeigt. Im fünften Abschnitt wird ein Experimentdesign vorgestellt, das die wesentliche Frage der Glaubwürdigkeit von Umweltaudits aufnimmt. Weiterhin werden die Ergebnisse dieses an der TU Clausthal durchgeführten Experiments präsentiert und diskutiert. Zum Abschluss erfolgt ein Fazit im sechsten Abschnitt.

2 Umweltaudit

2.1 Formen von Umweltaudits

Bei den Umweltaudits kann zwischen Compliance-Audits, System-Audits und Performance-Audits unterschieden werden. Bei einem Compliance-Audit geht es um die Einhaltung von rechtlichen Vorschriften und Normen. Bei dem Umweltsystem-Audit steht ein Umweltmanagementsystem im Fokus und wird hinsichtlich seiner Funktionsfähigkeit überprüft. Basis des Performance-Audits sind Anforderungen, die über die gesetzlichen Vorgaben hinausgehen, die Umweltleistung unterliegt in der Regel dem Konzept der kontinuierlichen Verbesserung. Das Umwelt-Audit gemäß der EMAS-Verordnung ist zu den Performance-Audits zu zählen.

In der Literatur wird zudem ein Unterschied zwischen internen und externen Audits gemacht. Interne Audits sind gegeben, wenn die Begutachtung nur durch Entscheidungsträger der zu begutachtenden Organisation erfolgt. Die Begutachtung gemäß der EMAS-Verordnung oder der ISO Norm 14001 ist sowohl intern als auch extern.

2.2 Ablauf eines Umweltaudits nach EMAS-Verordnung

1993 entwickelten die Europäischen Gemeinschaften das Gemeinschaftssystem für das freiwillige Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung. Zunächst konnten sich Unternehmen mit Standorten in Europa nach der EMAS-Verordnung registrieren lassen. Seit 2001 steht das Gemeinschaftssystem auch nicht gewerblich tätigen Organisationen offen, wie z. B. Hochschulen oder soziale Einrichtungen. Organisationen außerhalb der Europäischen Union können sich seit 2009 registrieren lassen. Zudem gibt es besondere Bedingungen für die Registrierung von kleinen und mittleren Unternehmen. 1995 wurde der erste Standort registriert, die erste weltweite Registrierung erfolgte 2012. Ein Standort ist die kleinste Einheit, die registriert werden kann.

Aktuelle Rechtsgrundlage ist die Verordnung (EG) Nr. 1221/2009, auch bekannt als EMAS III. Die EU-Kommission hat die Anhänge I bis III der EMAS-Verordnung an die Neufassung der ISO 14001:2015 angepasst (Verordnung (EU) 2017/1505). Darüber hinaus wurde 2018 eine Überarbeitung des Anhangs IV (Umweltberichterstattung) vorgenommen (Verordnung (EU) 2018/2026). Es existiert ein EMAS-Nutzerhandbuch (Europäische Kommission 2013), das die korrekte und einheitliche Anwendung der Verordnung erleichtern und zu einer breiteren Nutzung von EMAS beitragen soll. Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf dieses Nutzerhandbuch und die Rechtsgrundlagen.

Bei EMAS handelt es sich um ein Instrument, das freiwillig von Organisationen angewendet werden kann. Wenn sich eine Organisation nach EMAS registrieren lassen möchte, so muss nachgewiesen werden, dass alle rechtlichen Vorschriften eingehalten werden und dass das Ziel einer kontinuierlichen Verbesserung der Umweltleistung verfolgt wird. Dabei spielt die Beteiligung der Mitarbeiterschaft und eine offene

Kommunikation mit den Anspruchsgruppen eine wichtige Rolle. Die externe Kommunikation erfolgt insbesondere über die Umwelterklärung. Ein Betrieb, der an dem Gemeinschaftssystem teilnehmen möchte, muss sich zunächst einer ersten Umweltprüfung unterziehen. Hierzu sind direkte und indirekte Umweltaspekte, die mit den Tätigkeiten der Organisation oder ihrer Produkte bzw. Dienstleistungen verbunden sind, und relevante umweltrechtliche Vorgaben zu erheben. Direkte Umweltaspekte mit ihren Auswirkungen unterliegen der direkten betrieblichen Kontrolle, wie beispielsweise Schadstoffemissionen, Abfälle oder Flächenverbrauch, wohingegen indirekte Umweltaspekte im Rahmen von Interaktionen mit Dritten auftreten. Beispiele für indirekte Umweltaspekte sind Transport- oder Versicherungsdienstleistungen. Es sind auch Kriterien festzulegen, mit denen die Umweltauswirkungen der einzelnen Umweltaspekte hinsichtlich ihrer Bedeutung bewertet werden. Im Falle von wesentlichen Änderungen der Tätigkeiten bzw. der Produkte und Dienstleistungen muss eine erneute Umweltprüfung erfolgen.

Auf der Basis der Umweltprüfung ist ein Umweltmanagementsystem einzuführen, das auch der ISO 14001 entsprechen muss (siehe auch UGA 2018a für Unterschiede zwischen den Konzepten). Hierzu ist von der obersten Leitungsinstanz die Umweltpolitik der Organisation zu formulieren, die den Rahmen für Ziele und Maßnahmen bilden soll. Für bedeutende Umweltaspekte sind Zielsetzungen mit konkreten Einzelzielen und Maßnahmen, um diese Ziele zu erreichen, zu benennen und in einem Umweltprogramm zusammenzuführen. Das Umweltprogramm gibt Auskunft über den Stand der Maßnahmen und Erreichung der Einzelziele und enthält insbesondere Verantwortlichkeiten, benötigte Ressourcen und die Zeitplanung. Hinsichtlich der Umsetzung im Betrieb wird auf eine aktive Beteiligung der Mitarbeiter*innen und auf eine gute interne und externe Kommunikation Wert gelegt.

Jährlich sind interne Umweltbetriebsprüfung und Managementbewertung vorgesehen, wobei die Einhaltung der Anforderungen der EMAS-Verordnung, der Betrieb sowie die Wirksamkeit des Umweltmanagementsystems sowie die Dokumentation für die oberste Leitungsinstanz überprüft und notwendige Anpassungen abgeleitet werden. Die Umweltbetriebsprüfung bezogen auf alle Tätigkeiten der Organisation ist grundsätzlich in einem Zyklus von drei Jahren durchzuführen. Es besteht die Verpflichtung, eine Umwelterklärung zu erstellen, die jährlich zu aktualisieren ist. Die Umwelterklärung enthält Angaben zu Kernindikatoren hinsichtlich der Bereiche Energieeinsatz und -verbrauch, Materialeinsatz und -verbrauch, Wasser/Abwasser, Abfall, Emissionen und Flächenverbrauch für biologische Vielfalt. Zu jedem Kernindikator ist das Ausmaß der bereichsbezogenen Umweltwirkung, ein Referenzwert (der die Aktivität der Organisation messen soll) und die daraus resultierende Verhältniszahl anzugeben. Für den Bereich Wasser soll der jährliche Wasserverbrauch bezogen auf den Referenzwert Mitarbeiterzahl in nicht produzierenden Branchen angegeben werden. Die entsprechenden Größen sind weitgehend vorgeschrieben, zunächst gab es nur wenige Flexibilitätselemente und damit Spielraum bei der Darstellung der Kernindikatoren (Europäische Kommission 2013, S. 33–34). Mit der Überarbeitung des Anhangs IV in 2018 wurde den Organisationen

jedoch eine weitergehende Flexibilität bezüglich der Wahl der Referenzgröße eingeräumt (Möller und Steyrer 2019, S. 14). Von Bedeutung ist, dass die Kernindikatoren insbesondere einen Vergleich zwischen den Jahren ermöglichen, damit die Verbesserung der Umweltleistung gemessen werden kann. Auch Branchenvergleiche sind anzustreben.

Die Prüfung der Standorte und der Umwelterklärung erfolgt durch staatlich beauftragte Umweltgutachter*innen. Nach Validierung durch den Gutachter bzw. die Gutachterin kann sich die Organisation mit den Standorten registrieren lassen. Auf den Begutachtungsprozess wird genauer in Abschn. 3 eingegangen. Mit der Veröffentlichung der Umwelterklärung ist die Organisation befugt, das EMAS-Logo organisations- bzw. standortbezogen zu verwenden. Das Logo darf nicht auf Produkten erscheinen, um eine Verwechslungsgefahr mit produktbezogenen Umweltkennzeichnungen zu vermeiden.

Mit der Novellierung der EMAS-Verordnung in 2009 hatte man einen starken Anstieg der Anzahl der registrierten Organisationen und Standorte erwartet. Tatsächlich ist die Tendenz eher rückläufig. Ob die neueren Änderungen in 2017 und 2018 bezogen auf den Anhang der EMAS-Verordnung zu einer Steigerung der Attraktivität beitragen können, kann noch nicht abschließend beurteilt werden. Die Anzahl der Registrierungen gemäß ISO 14001 ist dagegen leicht angestiegen. Seit 2011 ist auch eine Überprüfung eines Energiemanagementsystems nach ISO 5001 möglich, die gerade in Deutschland weit verbreitet ist, auch weil sie in die deutsche Gesetzgebung übernommen wurde. Darüber hinaus werden vermehrt Nachhaltigkeitsberichte nach Global Reporting Initiative erstellt, die auch Informationen über den Umweltschutz enthalten.

2.3 Motive für die Teilnahme an EMAS

Tourais und Videira (2016) haben eine Meta-Studie zur Teilnahme an EMAS durchgeführt und die Ergebnisse von 80 Studien aus den Jahren 1993 bis 2012 zusammengeführt. Hinsichtlich der Frage, warum sich Unternehmen nach EMAS zertifizieren lassen, werden interne und externe Gründe unterschieden, die in Tab. 1 zusammengefasst sind.

Organisationen und dabei insbesondere gewinnorientierte Unternehmen nutzen Umweltaudits zur Rechtfertigung ihrer Aktivitäten im Hinblick auf den Umweltschutz. Bei den externen Gründen handelt es sich allgemein um Reputation gegenüber unterschiedlichen Anspruchsgruppen. In zahlreichen Studien wird nachgewiesen, dass Reputationsgesichtspunkte, aber auch der Druck, der von den Anspruchsgruppen ausgeübt wird, zu der Einführung von Umweltmanagementsystemen führen (z. B. Johnstone und Labonne 2009; UBA und BMU 2013; Weiss et al. 2017).

In der Studie von Umweltbundesamt (UBA) und Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) von 2013, an der 573 registrierte Organisationen teilgenommen haben, wird das Motiv Wettbewerbs-/Imagevorteile für die Einführung von EMAS von 77 % der Befragten als wichtig oder sehr wichtig eingestuft

Tab. 1 Interne und externe Gründe für EMAS (in Anlehnung an Tourais und Videira 2016)

Interne Gründe	Reduktion von Umweltauswirkungen Verbesserung der Umweltleistung Produktivitätssteigerung Kosteneinsparungen Verbesserung der Motivation der Mitarbeiter Rechtssicherheit Sonstige (Corporate Culture)
Externe Gründe	Sicherung von Wettbewerbsvorteilen Erfüllung der Anforderungen innerhalb der Wertschöpfungskette Imagepflege und -steigerung Marketing Verbesserung von Markt- und Handelsbeziehungen Erfüllung der Forderungen von Stakeholdern Verbesserung der Beziehungen zu benachbarten Kommunen

(UBA und BMU 2013, S. 14). Dabei wird dieser Grund häufiger vom produzierenden gegenüber dem nicht produzierenden Gewerbe genannt und spielt eine wichtigere Rolle bei größeren Organisationen. Auch Johnstone und Labonne (2009) zeigen Abhängigkeiten von der Organisationsgröße auf.

Weiss et al. (2017, S. 94) gehen im Rahmen einer Studie zur Bewertung der EMAS-Verordnung im Auftrag der Europäischen Kommission explizit auf Reputation als Motiv für die Teilnahme an EMAS ein und stellen ebenfalls fest, dass die Verbesserung der Reputation einer Organisation einen wesentlichen Grund für die Teilnahme darstellt. Dabei berücksichtigen sie die folgenden Teilaspekte (Weiss et al. 2017, S. 99):

- Verbesserung der Reputation in der Öffentlichkeit
- Verbesserung der Beziehungen zu lokalen Behörden
- Verbesserung der Beziehungen mit Lieferanten
- Verbesserung der Beziehungen zu Kunden
- Erfüllung der Forderungen des Handels
- Erfüllung der Forderungen von NGOs
- Erfüllung der Forderungen der Zentrale

In der Umfrage von Weiss et al. (2017), an der sich 467 nach EMAS registrierte Organisationen beteiligt haben, stellen die Teilaspekte Verbesserung der Reputation in der Öffentlichkeit und die Verbesserung der Beziehungen zu lokalen Behörden die wichtigsten Motive dar. In der Studie ist dieses Ergebnis auch unabhängig von der Größe und dem Standort des Unternehmens. Vílchez (2017) hat in einer Studie am Beispiel von ISO 14001 gezeigt, dass die Unternehmen umso eher an einem Umweltaudit teilnehmen, je höher der so genannte symbolische Nutzen des Audits ist. Der symbolische Nutzen bezieht sich auf die positive Darstellung in der Öffentlichkeit, also wieder auf die Reputation, die häufig wichtiger ist als die eigentliche Verbesserung der Umweltleistung.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Reputation einen wesentlichen Treiber für die Teilnahme an Umweltaudits darstellt. Es stellt sich die Frage, welche Bedeutung die Validierung der Umwelterklärung durch externe Gutachter*innen für diesen Treiber aus Sicht der Organisationen aufweist. Wenn der Nutzen eines rein internen Umweltaudits tatsächlich so hoch wäre, dass Unternehmen aus rein monetären Gründen eine sorgfältige Umweltprüfung und Umweltbetriebsprüfung durchführen würden und die Beratungsfunktion der Umweltgutachter*innen vernachlässigt werden kann, dann wäre eine Begutachtung gar nicht notwendig. Fast alle externen Motive führen allerdings erst dann zu einem Nutzen, wenn eine positive Begutachtung vorliegt. Wird die Validierung durch den Gutachter verwehrt, können sich im Gegenteil entsprechende Nachteile ergeben, und zwar nicht nur bei externen, sondern auch bei internen Motiven, wie z. B. bei der Verbesserung der Motivation von Mitarbeitern. Eine Organisation könnte in erster Linie ein Interesse daran haben, eine Validierung zu erhalten, insbesondere, wenn durch eine wiederholte Umweltbetriebsprüfung die Potenziale bei der Energie- und Ressourceneinsparung sowie der Produktivitätserhöhung weitgehend gehoben sind.

2.4 Nutzen der Teilnahme an EMAS und Kritikpunkte

In der Studie von UBA und BMU (2013) wird auch der Nutzen nach Einführung von EMAS bewertet. Als groß oder sehr groß sehen 81 % der Befragten den Nutzen aus der Verbesserung des Umweltschutzes an. Dieser Aspekt ist allerdings sehr allgemein formuliert und kann sich in internen und externen Aspekten wiederfinden. Konkreter formuliert sind die nächstwichtigen Aspekte. Hierzu zählen Rechtssicherheit/Minimierung von Haftungsrisiken mit 64 % und Mitarbeiterbeteiligung mit 59 %. Andere Nutzenaspekte erhalten weniger als 50 %, darunter auch Wettbewerbs- und Imagevorteile mit nur 47 %. Im Vergleich zu der Bedeutung dieses Aspektes als Motiv für die Einführung ist eine gewisse Diskrepanz festzustellen. Dass die Erwartungen bei der Einführung nicht erfüllt werden, ist auch Ergebnis der Studie von Weiss et al. (2017), und zwar insbesondere bezüglich des Nutzens aus der Steigerung der Reputation. Die fehlende Anerkennung durch externe Anspruchsgruppen stellt ein Problem dar. Weitere empirische Ergebnisse zum Nutzen der Teilnahme an EMAS finden sich beispielsweise bei Vernon et al. (2009) und Iraldo et al. (2013).

In den empirischen Studien werden auch Verbesserungsvorschläge für eine Neugestaltung der EMAS-Verordnung bzw. Verbesserung der Rahmenbedingungen abgefragt. Nach Weiss et al. (2017, S. 98) sind die häufigsten Nennungen eine verbesserte Förderung und Sensibilisierung für das System. Die fehlende Sensibilisierung wird dabei auch als Grund für das Verlassen des Gemeinschaftssystems aufgeführt. Auch in der Studie von UBA und BMU (2013, S. 47) steht Aufklärung der Öffentlichkeit über das EMAS-System bei dem wichtigen Nachbesserungsbedarf an erster Stelle (87 %).

Insbesondere wird eine Stärkung des Werbe- und Marketingpotenzials gewünscht und die Anerkennung durch externe Anspruchsgruppen wie Behörden und rechtliche Institutionen steht im Fokus.

Obwohl Reputation ein wesentlicher Treiber ist, wünschen sich die Organisationen eine verbesserte Unterstützung bei der Umsetzung durch entsprechende Maßnahmen, die den Bekanntheitsgrad des Konzeptes erhöhen und die Anerkennung durch externe Anspruchsgruppen verbessern. Die vermutete zu geringe Wertschätzung könnte darin bestehen, dass die externe Begutachtung nicht als hinreichend gut eingestuft wird. Nachfolgend wird daher zunächst der vorgesehene Begutachtungsprozess genauer betrachtet.

3 Begutachtung der Umweltaudits

In Deutschland gibt es zurzeit ca. 266 zugelassene Gutachter*innen (DAU 2019). Europaweit sind ungefähr 461 Gutachter*innen tätig (Europäische Kommission 2019). Diese können auch für mehrere Branchen tätig sein. Angaben zu Gutachter*innen sind auf den offiziellen Webseiten von EMAS zu finden. Zulassung und Aufsicht der Gutachter*innen in Deutschland erfolgt durch die Deutsche Akkreditierungs- und Zulassungsgesellschaft für Umweltgutachter mbH (DAU) in Bonn.

Bei der Zulassung sind Qualifikationen und Kenntnisse der Umweltgutachter*innen zu überprüfen. Entsprechende Regelungen finden sich in den Artikeln 20 bis 22 in der EMAS-Verordnung, im Umweltauditgesetz (UAG) und in der UAG-Fachkunderichtlinie des Umweltgutachterausschusses.

Bezüglich der Fachkunde werden der Abschluss eines einschlägigen Studiums, drei Jahre Erfahrung in der Praxis und entsprechende Fachkenntnisse gefordert, die in einer mündlichen Prüfung nachzuweisen sind.

Darüber hinaus werden Zuverlässigkeit und Unabhängigkeit gefordert. Wann ein Gutachter bzw. eine Gutachterin als zuverlässig einzustufen ist, wird in § 5 des Umweltauditgesetzes geregelt. Beispielsweise muss sich der Gutachter bzw. die Gutachterin in geordneten wirtschaftlichen Verhältnissen befinden, er bzw. sie muss gesundheitlich in der Lage sein, die entsprechende Funktion zu übernehmen, und darf strafrechtlich nicht verfolgt werden. Als unabhängig gilt der Gutachter bzw. die Gutachterin dann, wenn er bzw. sie nicht gleichzeitig Eigentumsrechte an der zu begutachtenden Organisation hat oder in anderer Weise eng verbunden ist. Weiterhin heißt es in § 6 UAG, dass Gutachter*innen nicht an Weisungen gebunden sein dürfen, die es nicht erlauben, die gutachterliche Tätigkeit nach eigener Überzeugung auszuüben.

Die Aufsicht soll die Qualität der gutachterlichen Tätigkeit gewährleisten. Regelungen zur Aufsicht finden sich im Umweltauditgesetz (§§ 15–20 UAG) und in der UAG-Aufsichtsrichtlinie des Umweltgutachterausschusses. Mindestens alle zwei Jahre erfolgt eine Überprüfung der Zulassungsvoraussetzungen der Umweltgutachter*innen. Darüber hinaus wird die praktische Arbeit der Umweltgutachter*innen mindestens alle sechs Jahre überprüft. Dabei werden Befragungen sowie Überprüfungen der Umwelterklärungen und

der Berichte über die Begutachtung durchgeführt. Die Überprüfung kann sogar in der Begleitung der Gutachter*innen während eines Umweltaudits (Witnessaudit) bestehen.

Zur Erleichterung der Arbeit der Gutachter*innen wird schließlich noch eine Leitlinie zur Prüfung nach EMAS (UGA 2018b) in Deutschland zur Verfügung gestellt. Diese enthält Hinweise darüber, welche Leistungen für eine Teilnahme am System gegeben sein müssen. Damit soll das hohe Anspruchsniveau für eine Validierung garantiert und Verlässlichkeit geschaffen werden. Die Aufgaben der Umweltgutachter*innen im Rahmen der Validierung werden ausführlich beschrieben und die Mindeststandards für die Arbeit, die sich aus der EMAS-Verordnung und dem Umweltauditgesetz ergeben, erläutert.

In der empirischen Studie von UBA und BMU (2013) wird festgestellt, dass 91 % der befragten EMAS-Organisation mit der Arbeit der Gutachter*innen zufrieden sind. Die Organisationen geben auch gute bis sehr gute Schulnoten, was die Fachkompetenz und die Arbeitsweise anbelangt. Dies deutet zunächst auf eine gute Zusammenarbeit zwischen Organisationen und Gutachter*innen hin. Diese durchweg positive Bewertung der Gutachter*innen muss allerdings genauer betrachtet werden, da es sich um strategische Antworten handeln kann. Gutachter*innen, die eher oberflächlich oder nicht sorgfältig prüfen, werden insbesondere von jenen Organisationen, die selbst nicht viel Aufwand in die Vorbereitung des Umweltaudits stecken, unter Umständen nicht schlecht bewertet.

Als Zwischenfazit kann festgehalten werden, dass für die Begutachtung nach der EMAS-Verordnung eine Fülle an Hilfestellungen für die Gutachter*innen existiert, dass auch die Prüfung und Beaufsichtigung geregelt sind und dass schließlich die Einschätzung der Arbeit der Gutachter*innen durch die registrierten Organisationen positiv ist. Reichen diese Aspekte für eine Sicherstellung von sorgfältigen und zugleich glaubwürdigen Audits? Eine abschließende Beantwortung dieser Frage ist sicher nicht möglich, aber das folgende Modell und dessen experimentelle Umsetzung sollen Hinweise darauf liefern, inwieweit eine solche Interaktionssituation im Labor zu der sorgfältigen Prüfung vonseiten der Gutachter*innen und einem hohen Engagement der Unternehmen führen. Auch wird die Frage aufgenommen, inwieweit externe Effekte hierbei eine Rolle spielen.

4 Spieltheoretische Untersuchung der Umweltaudits

4.1 Modellbeschreibung

Zur Analyse der Glaubwürdigkeit von Umweltaudits wird als Basis für das Experiment in Anlehnung an Müller (1998) ein spieltheoretisches Modell mit den Beteiligten Gutachter bzw. Gutachterin und Unternehmen aufgestellt. Der Strategieraum der Beteiligten umfasst jeweils zwei Strategien, die die grundsätzliche Ausrichtung der möglichen Verhaltensweisen beschreiben sollen. Für die Gutachter*innen besteht die Möglichkeit, entweder ein hohes oder ein niedriges Prüfniveau zu wählen. Ein hohes Prüfniveau bedeutet, eine sorgfältige und normgerechte Prüfung vorzunehmen. Ein niedriges Prüfniveau und damit eine oberflächliche und laxe Prüfung ist möglich, da ein gewisser

Tab. 2 Matrix für das Basisexperiment

	Niedriges Vorbereitungsniveau	Hohes Vorbereitungsniveau
Niedriges Prüfniveau	$E+Z - PK_n - q \cdot (S+R)$ $G - Z - VK_n + V$	$E+Z - PK_n - q \cdot (S+R+Q)$ $G - Z - VK_h + V$
Hohes Prüfniveau	$E+Z - PK_n - Q$ $G - Z - VK_n$	$E+Z - PK_h$ $G - Z - VK_h + V$

Spielraum bei der Auslegung der Normen verbleibt und ein niedriges Prüfniveau mit entsprechend negativen Konsequenzen für den Gutachter bzw. die Gutachterin nicht in jedem Fall von den Umweltbehörden aufgedeckt wird. Die Strategien des Unternehmens beziehen sich im Wesentlichen auf die interne Vorbereitung der externen Begutachtung. Bei einem niedrigen Vorbereitungs niveau geht das Unternehmen oberflächlich vor, die zu prüfenden Elemente enthalten Lücken oder sogar fehlerhafte Angaben und entsprechen beispielsweise nicht vollständig den Anforderungen der EMAS-Verordnung. Bei dem hohen Vorbereitungs niveau ist eine positive Begutachtung und am Beispiel von EMAS die entsprechende Validierung gerechtfertigt.

In Tab. 2 sind die Auszahlungen für Gutachter bzw. Gutachterin (jeweils in der linken oberen Ecke) und Unternehmen (jeweils in der rechten unteren Ecke) enthalten, die im Folgenden erläutert werden.

Auszahlungen für Gutachter bzw. Gutachterin

Der Gutachter bzw. die Gutachterin erhält neben Überschüssen aus anderen Quellen (E) für den Prüfauftrag des betrachteten Unternehmens eine Zahlung (Z). Für die Prüfung entstehen bei niedrigem bzw. hohem Prüfniveau niedrige bzw. hohe Prüfkosten (PK_n bzw. PK_h).

Selbstverständlich gilt aufgrund des höheren Aufwands bei sorgfältiger Prüfung $PK_h > PK_n$. Wir nehmen an, dass die Zahlung Z an den Gutachter bzw. die Gutachterin mindestens die hohen Prüfkosten PK_h abdeckt, sonst würde es sich aus wirtschaftlicher Sicht grundsätzlich nicht lohnen, das hohe Prüfniveau zu wählen. Wählt der Gutachter bzw. die Gutachterin ein hohes Prüfniveau und trifft auf ein Unternehmen mit niedrigem Vorbereitungs niveau, ist davon auszugehen, dass eine Validierung nicht erfolgt. Dies ist das einzige Strategiepaar, bei dem eine Validierung verweigert wird. In diesem Fall kann damit gerechnet werden, dass das Unternehmen für die erneute Prüfung einen Wechsel des Gutachters bzw. der Gutachterin vornimmt. Es kommt dann zum Verlust der Quasirente (Q), die in Vorteilen bei der wiederholten Prüfung desselben Unternehmens besteht. Liegt ein neuer Prüfauftrag mit einem Unternehmen vor, erwirbt der Gutachter bzw. die Gutachterin bei der erstmaligen Prüfung spezifisches Wissen über das von ihm geprüfte Unternehmen, das bei weiteren Prüfungen genutzt werden kann und zu einer Reduktion des Aufwands bei der wiederholten Prüfung führt. Bei sorgfältiger Vorbereitung der Prüfung durch das Unternehmen erfolgt dagegen die Validierung, es droht

kein Gutachterwechsel und die Vorteile des reduzierten Aufwands bei weiteren Prüfungen gehen nicht verloren. Wählt der Gutachter bzw. die Gutachterin ein niedriges Prüfniveau, dann muss mit einer Aufdeckung der laxen Prüfung durch die Umweltbehörden gerechnet werden. Die Wahrscheinlichkeit der Aufdeckung wird mit q bezeichnet. Es drohen dann Strafen (S) und Reputationsverlust gegenüber den Umweltbehörden (R). Darüber hinaus wird ein Unternehmen, welches das Umweltaudit sorgfältig vorbereitet, mit hoher Wahrscheinlichkeit den Gutachter bzw. die Gutachterin wechseln mit der Konsequenz, dass Letztere wieder ihre Quasirente verlieren, und zwar mit der Aufdeckungswahrscheinlichkeit q .

Auszahlungen für das Unternehmen

Für das Unternehmen gehen wir von einem Gewinn aus anderen Quellen (G) aus und müssen stets die Zahlung an den Gutachter bzw. die Gutachterin (Z) berücksichtigen. Dabei wird die Annahme getroffen, dass dieses Entgelt für die Prüfung nicht davon abhängt, ob die Prüfung des betreffenden Unternehmens erstmalig oder wiederholt erfolgt. Da eine wiederholte Prüfung aus Sicht des Unternehmens nicht kostengünstiger ist, muss bei den Unternehmen keine Quasirente berücksichtigt werden. Bei niedrigem bzw. hohem Vorbereitungslevel fallen niedrige bzw. hohe Kosten (VK_n bzw. VK_h mit $VK_h > VK_n$) an. Erfolgt keine Validierung, so können die Vorteile (V) aus dieser nicht genutzt werden, die insbesondere im Hinblick auf Wettbewerb, Kooperation, Image und Marketing bestehen. Für die Vorteile aus der Validierung muss darüber hinaus gelten, dass sie die Kostendifferenz der höheren Vorbereitung und die Zahlung Z übertreffen. Wie in Abschn. 2.3 erörtert, spielen gerade externe Motive eine wesentliche Rolle bei der Entscheidung, ein Umweltaudit durchzuführen, so dass die Vorteile V für die Unternehmen bedeutend sein können.

Nun sollen Überlegungen angestellt werden, welche Strategien von den Beteiligten voraussichtlich gewählt werden. Geht man zunächst davon aus, dass die Unternehmen ein niedriges Vorbereitungslevel wählen, so ist mit einem niedrigen Prüfniveau zu rechnen, und zwar insbesondere dann, wenn die Quasirente hoch ist und/oder die Aufdeckungswahrscheinlichkeit eher gering ist. Wird ein niedriges Prüfniveau erwartet, ist es aus Sicht der Unternehmen in wirtschaftlicher Hinsicht optimal, ein niedriges Vorbereitungslevel zu wählen. Es ergibt sich also ein Nash-Gleichgewicht bei dem Strategiepaar <niedriges Prüfniveau, niedriges Vorbereitungslevel>. Aus gesellschaftlicher Sicht ist dies ein unerwünschtes Ergebnis. Allerdings ist die Existenz eines zweiten Nash-Gleichgewichts plausibel. Gegeben, dass die Unternehmen ein hohes Vorbereitungslevel wählen, tritt ein möglicher Verlust der Quasirente aus Sicht der Gutachter*innen nun bei niedrigem Prüfniveau auf. Darüber hinaus drohen Strafen und Reputationsverlust. Es kann angenommen werden, dass der Nachteil der Prüfkostendifferenz bei hohem Prüfniveau trotz möglicherweise geringer Aufdeckungswahrscheinlichkeit insbesondere durch den erwarteten Verlust der Quasirente kompensiert wird. Gehen die Unternehmen, davon aus, dass sorgfältig geprüft wird, haben diese wiederum ein Interesse, trotz höherer Kosten ein hohes Vorbereitungslevel zu wählen,

da ansonsten der Vorteil der Validierung verloren geht. Ein zweites Nash-Gleichgewicht kann also bei dem Strategiepaar <hohes Prüfniveau, hohes Vorbereitungs niveau> angenommen werden. Unter plausiblen Annahmen liegen demnach zwei Nash-Gleichgewichte vor, die auch in Abschn. 4.2 durch ein Zahlenbeispiel gestützt werden.

Die Tab. 2 beschreibt die Auszahlungsstruktur für das Basistreatment. Bei einem weiteren Treatment werden externe Effekte berücksichtigt. Wählt das Unternehmen ein niedriges Vorbereitungs niveau, wird die Umwelt stärker belastet als bei hohem Vorbereitungs niveau, da weniger anspruchsvolle Umweltprogramme formuliert, bestehende Ziele nicht erreicht oder gar gesetzliche Verpflichtungen nicht eingehalten werden. Diese stärkere Umweltbelastung trifft unbeteiligte Dritte, die im Folgenden als Bürger*innen bezeichnet werden. Eine Auswirkung der externen Effekte auf die Wahl der Strategie durch rationale und rein wirtschaftlich agierende Umweltgutachter*innen und Unternehmen und damit auf die angenommenen Gleichgewichte ist nicht gegeben.

4.2 Mögliche Fehlanreize in der Umweltgutachtenbeziehung

Mithilfe des Modells kann jedoch auch theoretisch aufgezeigt werden, dass für bestimmte Kostenstrukturen bereits hier Fehlanreize vorliegen können. Im Folgenden sollen vier dieser Strukturen aufgezeigt werden. Hierbei gelten die in Abschn. 4.1 erläuterten Anforderungen an die Prüf- bzw. Vorbereitungs niveaus:

$$PK_h > PK_n, VK_h > VK_n, Z > VK_h, V > VK_h - VK_n + Z.$$

Aus Gründen der Veranschaulichung werden die folgenden Werte angenommen: $E=7$, $PK_n=1$, $PK_h=2$, $Z=4$, $G=7$, $VK_n=1$, $VK_h=3$ und $V=8,1$. Somit sind alle Werte zur Bestimmung des Unternehmenserfolgs fixiert. Es ist leicht nachzuvollziehen, dass sich das Unternehmen bei niedrigem Prüfungsniveau durch Wahl des niedrigen Vorbereitungs niveaus besserstellt ($10,1 > 8,1$), wohingegen es bei hohem Prüfungsniveau das hohe Vorbereitungs niveau vorzieht ($8,1 > 2$). Mit dieser Grundlage werden die übrigen Werte q , $S+R$ sowie Q variiert. Der Einfluss von E und Z betrifft den Gutachter bzw. die Gutachterin in allen vier Endzuständen gleichermaßen und ist somit nicht entscheidungsrelevant.

Die Tab. 3 zeigt die relative Attraktivität des hohen Prüfungsniveaus aus Sicht der Gutachter*innen und das sich einstellende Nash-Gleichgewicht. Für das in Abschn. 5 näher erläuterte Experiment wurde der ergebnisoffene vierte Fall mit zwei Nash-Gleichgewichten gewählt. Aus der Tab. 3 geht deutlich hervor, dass das gewünschte Resultat eines hohen Prüfniveaus verbunden mit einem hohen Vorbereitungs niveau und somit einer strikten Befolgung der Umweltstandards nicht in jedem Fall zustande kommt. Bedenklich ist insbesondere der erste in Tab. 3 aufgeführte Fall, bei dem sich Gutachter bzw. Gutachterin und Unternehmen gar darauf verständigen, ein laxes Prüfniveau (hier obendrein eine streng dominante Strategie) mit einem niedrigen Vorbereitungs niveau zu

Tab. 3 Gleichgewichte im Umweltaudit-Spiel bei ausgewählten Kostenstrukturen

Parameter			Vorteil des hohen Prüfungsniveaus		Resultat
q	R+S	Q	bei V_{niedrig} $-\text{PK}_n - Q$ $- (-\text{PK}_n - q \cdot (S+R))$	bei V_{hoch} $-\text{PK}_h$ $- (-\text{PK}_n - q \cdot (S+R+Q))$	Nash-Gleichgewicht
0,1	2,2	0 [†]	-0,78 < 0	-0,78 < 0	$\langle P_{\text{niedrig}}, V_{\text{niedrig}} \rangle$
0,5	2,2	0	0,1 > 0	0,1 > 0	$\langle P_{\text{hoch}}, V_{\text{hoch}} \rangle$
0,5	2	0	= 0	= 0	$\langle P_{\text{niedrig}}, V_{\text{niedrig}} \rangle$, $\langle P_{\text{hoch}}, V_{\text{hoch}} \rangle$
0,5	2,2	4	-3,9 < 0	2,1 > 0	$\langle P_{\text{niedrig}}, V_{\text{niedrig}} \rangle$, $\langle P_{\text{hoch}}, V_{\text{hoch}} \rangle$

[†]Dies gilt selbst mit einer positiven Quasirente $Q < 7,8$

$P_{\text{niedrig}}/P_{\text{hoch}}$ Niedriges/hohes Prüfniveau der Gutachter*innen

$V_{\text{niedrig}}/V_{\text{hoch}}$ Niedriges/hohes Vorbereitungslevel des Unternehmens

kombinieren. Bei rationalem Entscheidungsverhalten wird die Dyade somit gänzlich ad absurdum geführt – verbunden mit totalem Glaubwürdigkeitsverlust des Umweltaudits und externen Umweltschäden.

5 Experiment zum Verhalten der Gutachter*innen und der zu prüfenden Unternehmen

5.1 Experimentdesign

Das Experiment wurde im EXECUTE-Labor der Technischen Universität Clausthal mit Hilfe der Software z-Tree (Fischbacher 2007) durchgeführt. Die insgesamt 40 Teilnehmer*innen in zwei Sitzungen sind zu 25 % weiblich, im Alter von 21 und 65 Jahren (\bar{x} 27,1) und stellen mehrheitlich Studierende der Universität dar. Rund 60 % befinden sich aktuell in einem Studiengang mit wirtschaftswissenschaftlichen Schwerpunkten. Die durchschnittliche Auszahlung betrug inklusive Antrittsprämie 11,43 € bei einer Sitzungslänge von ca. 50 min.

Im Experiment gelten die in Abschn. 4.1 beschriebenen Zusammenhänge und werden mit konkreten Auszahlungen versehen. Den Teilnehmer*innen wird zu Beginn eine feste Rolle zugeordnet; im Basistreatment gibt es zehn Gutachter*innen und zehn Unternehmen, im Vergleichstreatment mit externen Effekten sind es jeweils acht sowie vier Bürger*innen. Letztere sind den externen Effekten ausgesetzt und es soll durch das Between-Subject-Design geprüft werden, ob dies – trotz standardtheoretischer Vernachlässigbarkeit – Einfluss auf die Entscheidungsfindung von Gutachter*innen und Unternehmen nimmt. Beide Treatments bestehen aus jeweils acht identischen Runden,

Tab. 4 Auszahlungsmatrix im Experiment

	Niedriges Vorbereitungs-niveau (€)	Hohes Vorbereitungs-niveau (€)
Niedriges Prüfniveau	8,90 10,10	6,90 8,10
Hohes Prüfniveau	5,00 2,00	9,00 8,10
	(+ negativer externer Effekt auf jeden Bürger von -2,00)	

von denen am Ende des Experiments eine zufällig ausgewählt und vergütet wird. Durch Verwendung des Perfekt-Stranger-Matchings entsteht nach jeder Runde eine neue zufällige Paarung aus Gutachter bzw. Gutachterin und Unternehmen, welche zuvor nicht interagiert haben.

Mit den Auszahlungen $E=7,00$ €, $Z=4,00$ €, $PK_n=1,00$ €, $PK_h=2,00$ €, $q=50$ %, $S+R=2,20$ €, $Q=4,00$ €, $G=7,00$ €, $VK_n=1,00$ €, $VK_h=3,00$ € und $V=8,10$ € ergibt sich die in Tab. 4 dargestellte Auszahlungsmatrix.

Im Treatment mit externen Effekten ist das niedrige Vorbereitungs-niveau und die damit einhergehende Vernachlässigung der Umweltauflagen mit Kosten für die Bürger*innen verbunden. Wird mit x die Anzahl der Unternehmen, die in einer betrachteten Runde ein niedriges Vorbereitungs-niveau wählen, bezeichnet, so lautet das Ergebnis für jeden Bürger bzw. jede Bürgerin: $16,00$ € $- 2,00$ € $\cdot x$. Es erhalten somit alle vier Bürger*innen denselben Geldbetrag und die Wahl eines niedrigen Vorbereitungs-niveaus durch ein Unternehmen verursacht einen Gesamtschaden in Höhe von je $8,00$ €.

Von besonderem Interesse ist also, ob das Vorhandensein von Gutachter*innen die Unternehmen überhaupt zu einem „umweltfreundlichen“ Verhalten in Form einer Befolgung der Umweltrichtlinien bewegen kann. Aufgrund der in Abschn. 4 erläuterten Existenz von zwei Nash-Gleichgewichten ist dies nicht selbstverständlich; sogar ist die Summe der Auszahlungen in der Strategiekombination <niedriges Prüfniveau; niedriges Vorbereitungs-niveau> mit $20,00$ € (zumindest für die beiden Entscheidungsträger) maximal. Ebenfalls denkbar ist es, dass erst durch die drohende Schädigung der Bürger*innen die Unternehmen geneigt sind, ein hohes Vorbereitungs-niveau zu wählen und sich mithin umweltbewusst zu verhalten.

5.2 Experimentelle Ergebnisse und Diskussion

Interessanterweise ist das Verhalten der Unternehmen im Experiment durch starke Ausrichtung auf Umweltbelange gekennzeichnet. So wählen sie im Durchschnitt über beide Treatments in $92,36$ % aller Fälle das hohe Vorbereitungs-niveau ($92,5$ % im Basistreatment und $92,19$ % im Vergleichstreatment). Hinzu kommt, dass die externen Effekte

keinen signifikanten Einfluss auf die Wahl des Vorbereitungs-niveaus haben (zweiseitiger Wilcoxon-Mann-Whitney-Test, $p = n. s.$).

Bei den Gutachter*innen hingegen, welche durch die Wahl des hohen Prüfniveaus Anreize für hohe Vorbereitungs-niveaus der Unternehmen setzen können, scheint sich das umweltbewusste Verhalten erst im Laufe des Experimentes zu entwickeln. So wählen sie auch im Treatment mit der Schädigung der Bürger*innen zunächst, d. h. in den Runden 1 und 2, ebenso gern (50 %) das niedrige Prüfniveau wie das hohe. In den letzten beiden Runden hingegen wählen sie dann signifikant häufiger und sogar stets (100 %) das hohe Prüfniveau (einseitiger Wilcoxon-Mann-Whitney-Test, $p < 0,001$). Auch im Basis-treatment ist ein entsprechendes Verhalten der Gutachter*innen zu beobachten, jedoch wählen diese auch in den finalen Runden 7 und 8 nicht vollständig (85 %) das hohe Prüfniveau. Dies führt im Resultat dazu, dass das umweltschonende Gleichgewicht zunächst (Runden 1 und 2 zusammengenommen) in 58,3 % der Fälle verfehlt wird.

Um die Determinanten des Prüfverhaltens zu erkunden, führen wir eine logistische Regression mit der zu erklärenden Variable <hohes Prüfniveau> durch. Da einige der im Folgenden erläuterten Variablen sich auf die Vorrunde beziehen, wurde die Regression auf die Runden 2 bis 8 angewandt. Die Variable „Externe Effekte“ gibt an, ob eine Schädigung der Bürger*innen berücksichtigt wird, und ist gleichzeitig die Treatment-variable. Im Anschluss an das Experiment wurden auch die Umwelteinstellungen der Proband*innen gemessen. Hierzu wurde die Skala „State‘ I – Umwelteinstellungen“ genutzt, welche die Zustimmung für „allgemeine umweltbezogene Aussagen“ erfasst (Scholl et al. 2016). In der genannten Studie wird aus elf der ursprünglich zwölf Items eine Verteilung berechnet, deren Lageparameter auch den hier abgefragten Werten nahekommen. Unterschiede in der Umwelteinstellung der Proband*innen werden durch die gleichnamige Variable im Bereich $[-2, 2]$ wiedergegeben, bei welcher hohe Durchschnittswerte einer größeren Zustimmung entsprechen. Obwohl der Einfluss der beiden Variablen in der Regression nicht signifikant ist, stellen sie aus Sicht der Autoren relevante Einflussgrößen dar und werden daher beibehalten. Spätere Aussagen hinsichtlich der Signifikanzniveaus anderer Variablen sind hiervon unbeeinflusst.

Die Binärvariable „ $V_{\text{hoch}, t-1}$ “ gibt an, ob das in der Vorrunde zugeteilte Unternehmen das hohe Vorbereitungs-niveau ausgewählt hatte. Aufgrund der Unmöglichkeit, den gleichen Partner erneut zugeteilt zu bekommen, wäre ein Einfluss aus spieltheoretischer Sicht nicht zu erwarten, jedoch könnte sich ein solcher aus Erfahrungen mit niedrigen Vorbereitungs-niveaus der Unternehmen, also einem negativem Reinforcement des niedrigen Prüfniveaus, oder einer aktualisierten Einschätzung der allgemeinen Spielweise der Unternehmens-Gegenspieler*innen ergeben.

In erweiterten Modellen wurde der Einfluss zusätzlicher Variablen geprüft. Hierzu gehört der prozentuale Anteil aller Unternehmen, welche in der Vorrunde das hohe Vorbereitungs-niveau gewählt haben, sowie demografische Angaben wie das Geschlecht, das (quadierte) Alter und die Teilnahme an einem Studiengang mit wirtschaftswissenschaftlichem Schwerpunkt. Zusätzlich zu nicht signifikanten Koeffizienten führte ihre Hinzunahme auch zu einer wesentlichen Verschlechterung der Informationskriterien.

Genutzt wurde hierfür das Informationskriterium von Akaike (1973), AIC, sowie das korrigierte AIC von Hurvich und Tsai (1989), AIC_c , welches für ein hier relevantes Beobachtungen-Parameter-Verhältnis von kleiner 40 empfohlen wird (Burnham und Anderson 2004, S. 299). Beide Varianten kommen bei den hier geprüften Modellen zum qualitativ identischen Ergebnis.

Der Tab. 5 ist zu entnehmen, dass sich das Problem der niedrigen Prüfniveaus auf beide Treatments erstreckt, denn der zugehörige Koeffizient ist zwar positiv, was prinzipiell auf ein höheres Prüfniveau bei Vorliegen externer Effekte schließen lässt, weicht jedoch nicht signifikant von Null ab, d. h., auch eine Schädigung der Bürger*innen hält viele Gutachter*innen nicht davon ab, das niedrige Prüfniveau zu wählen.

Ähnlich verhält es sich mit der (kommunizierten) Einstellung zur Umwelt. Würde diese sich auch in dem Verhalten der Proband*innen widerspiegeln, so wäre ein (signifikanter) positiver Koeffizient zu erwarten. Tatsächlich ist der Koeffizient nicht signifikant; er nimmt gar einen negativen Wert an.

Einen großen signifikanten Einfluss auf die Wahl des hohen Prüfniveaus hat hingegen das Verhalten der Unternehmen. Wählen diese in der Vorrunde das hohe Vorbereitungs-niveau, so steigt die relative Wahrscheinlichkeit für das hohe Prüfungsniveau um ein Vielfaches. Anstelle einer Disziplinierung der Unternehmen durch die Gutachter*innen scheint also das Gegenteil der Fall zu sein. Das heißt, die Gutachter*innen scheinen sich an das von Anfang an grundsätzlich umweltbewusste Verhalten der Unternehmen anzupassen und wechseln im Zeitablauf, sofern sie zunächst eine oberflächliche Prüfung gewählt haben, auf das hohe Prüfniveau. Dabei setzt sich jenes Gleichgewicht durch, dass nicht die höchste Summe der Auszahlungen bietet. Es ist zwar nicht so, dass das

Tab. 5 Ergebnisse der logistischen Regression

	Regressionskoeffizient B	p-Werte	Exp(B)
(Konstante)	-5,28353 (1,97067)	0,00734***	0,00507
Externe Effekte	0,39253 (0,51938)	0,44979	1,48073
Umwelteinstellung	-0,05765 (0,48425)	0,90524	0,94398
$V_{\text{hoch}, t-1}$	1,67150 (0,76133)	0,02813**	5,32017
Runde ¹	1,93911 (0,75936)	0,01066**	6,95254
Runde ²	-0,14932 (0,07899)	0,05871*	0,86129
AIC	111,1756	Nagelkerke-R ²	0,32298
AIC_c	111,8815	Cohen-Effektstärke	0,69070

Standardfehler in Klammern. Signifikanzen: *** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,10$

Gleichgewicht bei niedrigen Niveaus für Unternehmen und Gutachter*innen bessere oder zumindest nicht schlechtere Auszahlungen liefert. Jedoch ist der Nachteil für den Gutachter bzw. die Gutachterin gering (0,10 €), wohingegen das Unternehmen einen deutlichen Vorteil erzielt (2 €). Damit lässt sich gegebenenfalls auch die Wahl des niedrigen Prüfniveaus in frühen Runden als Erwartung der Gutachter*innen interpretieren, dass die Unternehmen das Gleichgewicht mit niedrigen Niveaus anstreben.

Die Wahl des hohen Vorbereitungs-niveaus lässt sich auch mit Risikoaversion auf der Seite der Unternehmen begründen. Bei Wahl des hohen Vorbereitungs-niveaus erhalten sie, sofern es sich um die vergütete Runde handelt, eine sichere Auszahlung in Höhe von 8,10 €. Dagegen übernehmen sie bei Wahl des niedrigen Vorbereitungs-niveaus das Risiko 2 € anstelle von 10,10 € zu erhalten. Dieser Unterschied ist auf den Verlust des Vorteils der Validierung zurückzuführen.

Das Gesamtmodell ist, verglichen mit dem Basismodell, nach dem Likelihood-Ratio-Test signifikant ($\chi^2(5) = 29,112$; $p < 0,0001$). Es besitzt ein Nagelkerke- R^2 von 0,32 (Nagelkerke 1991, S. 692), was nach Cohen (1988, S. 88, 1992, S. 157) einem starken Effekt entspricht.

6 Fazit

Die Unterstützungsdokumente und Hilfestellungen bei der Durchführung von Umweltaudits sind, wie am Beispiel der EMAS-Verordnung gezeigt, zwar sehr umfangreich, allerdings verbleiben Entscheidungsspielräume bei den Beteiligten, da eine umfassende starre Regelung der Vorgehensweise weder möglich noch sinnvoll ist.

Die spieltheoretische Untersuchung der Auditbeziehung hat aber auch gezeigt, dass diese Spielräume zu Anreizen führen können, sowohl ein niedriges Prüfungsniveau als auch ein niedriges Vorbereitungs-niveau zu wählen. Hierbei würden Umweltschäden in Kauf genommen werden und schlussendlich die Glaubwürdigkeit des Umweltaudits insgesamt unterminiert.

In der Tat konnte durch das Experiment gezeigt werden, dass zunächst nicht das aus Sicht des Umweltschutzes gewünschte Resultat mit wechselseitig ausreichend hohen Anstrengungen eintritt. Interessanterweise liegt dies allerdings nicht an den Unternehmenspieler*innen, welche in beiden Experimentvarianten mehrheitlich das hohe Vorbereitungs-niveau wählen, sondern an den Gutachter*innen. Diese wählen zu Beginn ebenso gern das niedrige wie das hohe Prüfniveau und riskieren dabei, auch die Unternehmen zur Wahl niedriger Vorbereitungs-niveaus zu bewegen. Ist dieses umwelt-technisch verheerende Gleichgewicht erst einmal erreicht, gibt es keine Anreize mehr aus diesem auszubrechen.

Durch das Experiment konnte jedoch auch gezeigt werden, dass die Gutachter*innen langsam durch die unbeirrt das hohe Vorbereitungs-niveau wählenden Unternehmen diszipliniert werden. So stellte sich, trotz der zweifellosen Gefahr einer Fehlkoordinierung, doch in beiden Experimentvarianten das umweltschonende Gleichgewicht ein.

Für zukünftige Forschungsarbeiten wäre es interessant herauszufinden, ob dieses Ergebnis auch bei einer Darstellung ohne expliziten Umweltbezug eintritt. Es könnten auch weitere im entwickelten Modell betrachtete Kostenstrukturen experimentell untersucht werden. Dabei wäre insbesondere eine der aufgezeigten weniger ausgewogenen Situationen aufschlussreich, bei welchen das umweltschonende Ergebnis keinen zweiten Gleichgewichtszustand darstellt, um der Frage nachzugehen, ob der Umweltbezug bzw. die externen Effekte trotzdem ausreichen, die drohende Glaubwürdigkeitsfalle von Umweltaudits zu vermeiden.

Literatur

- Akaike, H. (1973): Information Theory and an Extension of the Maximum Likelihood Principle, in: Petrov, B. N.; Caski, F. (Eds.): Proceedings of the Second International Symposium on Information Theory, Budapest, pp. 267–281.
- Burnham, K. P.; Anderson, D. R. (2004): Multimodel Inference: Understanding AIC and BIC in Model Selection, in: Sociological Methods Research, Vol. 33, No. 2, pp. 261–304.
- Cohen, J. (1988): Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences, 2nd ed., Hillsdale.
- Cohen, J. (1992): A Power Primer, in: Psychological Bulletin, Vol. 112, No. 1, pp. 155–159.
- Deutsche Akkreditierungs- und Zulassungsgesellschaft für Umweltgutachter mbH (2019): Datenbank, verfügbar: <http://www.dau-bonn-gmbh.de/dauAdrList.htm?cid=209> (Zugriff am 14.06.2019).
- Europäische Kommission (2013): Beschluss der Kommission (2013/131/EU) über ein Nutzerhandbuch mit den Schritten, die zur Teilnahme an EMAS nach der Verordnung (EG) Nr. 1221/2009 des Europäischen Parlaments und des Rates über die freiwillige Teilnahme von Organisationen an einem Gemeinschaftssystem für Umweltmanagement und Umweltbetriebsprüfung unternehmen werden müssen. ABl. L 76 vom 19.3.2013, S. 1–42.
- Europäische Kommission (2019): Reports & Statistics, verfügbar: <http://ec.europa.eu/environment/emas/register/reports/reports.do> (Zugriff am 14.06.2019).
- Fischbacher, U. (2007): z-Tree: Zurich Toolbox for Ready-Made Economic Experiments, in: Experimental Economics, Vol. 10, No. 2, pp. 171–178.
- Hurvich, C. M.; Tsai, C. L. (1989): Regression and Time Series Model Selection in Small Samples, in: Biometrika, Vol. 76, No. 2, pp. 297–307.
- Iraldo, F.; Testa, F.; Tessitore, S.; Daddi, T.; Nucci, B. (2013): EMAS Implementation in the EU: Level of Adoption, Benefits, Barriers and Regulatory Relief B.R.A.V.E. Project. Survey on European EMAS Organisations, verfügbar: <http://www.braveproject.eu/wp-content/uploads/2012/03/Survey-on-EMAS-organizations.pdf> (Zugriff am 14.06.2019).
- Johnstone, N.; Labonne, J. (2009): Why do Manufacturing Facilities Introduce Environmental Management Systems? Improving and/or Signaling Performance, in: Ecological Economics, Vol. 68, No. 3, pp. 719–730.
- Möller, S.; Steyrer, T. (2019): EMAS-Novelle 2017/2019: Die Änderungen im Überblick, verfügbar: https://www.emas.de/fileadmin/user_upload/06_service/PDF-Dateien/EMAS_Novelle.pdf (Zugriff am 22.07.2019).
- Müller, M. (1998): Der Umweltgutachter im Öko-Audit-System, in: Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht, 21. Jg., H. 2, S. 213–238.
- Nagelkerke, N. J. (1991): A Note on a General Definition of the Coefficient of Determination, in: Biometrika, Vol. 78, No. 3, pp. 691–692.

- Scholl, G.; Gossen, M.; Holzhauer, B.; Schipperges, M. (2016): Mit welchen Kenngrößen kann Umweltbewusstsein heute erfasst werden? Eine Machbarkeitsstudie, in: *Texte des Umweltbundesamtes*, 58/2016, S. 1–133.
- Tourais, P.; Videira, N. (2016): Why, How and What do Organizations Achieve with the Implementation of Environmental Management Systems? Lessons from a Comprehensive Review on the Eco-Management and Audit Scheme, in: *Sustainability*, Vol. 8, No. 3, p. 283.
- Umweltbundesamt (UBA) und Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) (2013): EMAS in Deutschland: Evaluierung 2012, verfügbar: https://www.emas.de/fileadmin/user_upload/06_service/PDF-Dateien/EMAS_in_Deutschland_Evaluierung_2012.pdf (Zugriff am 14.06.2019).
- Umweltgutachterausschuss (UGA) beim Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU) (2018a): EMAS: Mehrwert schaffen, Risiken vermeiden, verfügbar: https://www.emas.de/fileadmin/user_upload/06_service/PDF-Dateien/Mit-EMAS-Mehrwertschaffen_Vergleich-ISO14001.pdf (Zugriff am 14.06.2019).
- Umweltgutachterausschuss (UGA) beim Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU) (2018b): Leitlinie zur Prüfung nach EMAS, 7. Aufl., verfügbar: https://www.emas.de/fileadmin/user_upload/06_service/PDF-Dateien/Aufgabenleitlinie-Umweltgutachter.pdf (Zugriff am 14.06.2019).
- Vernon, J.; Peacock, M.; Belin, A.; Ganzleben, C.; Candell, M. (2009): Study on the Costs and Benefits of EMAS to Registered Organisations: Final Report for DG Environment of the European Commission Under Study Contract No. 07.0307/2008/517800/ETU/G.2, Brüssel.
- Verordnung (EG) Nr. 1221/2000.
- Verordnung (EU) 2017/1505.
- Verordnung (EU) 2018/2026.
- Vílchez, V. F. (2017): The Dark Side of ISO 14001: The Symbolic Environmental Behaviour, in: *European Research on Management and Business Economics*, Vol. 23, No. 1, pp. 33–39.
- Weiss, D.; Skinner, A., Kahlenborn, W.; Smyth, M.; Slupska, M.; Iraldo, F.; Daddi, T.; De Giacomo, M. R.; Testa, F.; Melis, M. (2017): Supporting the Evaluation of the Implementation of EMAS: Final Report, verfügbar: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/30752634-549a-11e7-a5ca-01aa75ed71a1/language-en> (Zugriff am 14.06.2019).

Teil IV
Institutionelle Perspektive



Kundenzufriedenheit in Zeiten von Omni-Channel-Retailing und digitalen Ökosystemen

Bastian Popp

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	410
2	Omni-Channel-Retailing	411
2.1	Trend zum Omni-Channel-Retailing	411
2.2	Veränderung und Individualisierung der Customer Journey	412
3	Grundlagen der Kundenzufriedenheit	415
3.1	Kompositionelles Zufriedenheitsmodell	415
3.2	Kundenzufriedenheit in der Erfolgskette des Handels	416
4	Aktuelle Herausforderungen des zufriedenheitsorientierten Managements in Zeiten von Omni-Channel-Retailing und digitalen Ökosystemen	417
4.1	Erwartungen und Wettbewerb	417
4.2	Variety-Seeking-Behaviour	418
4.3	Identifikation mit Marken, Mitarbeitern und Kunden als alternativer Treiber der Beziehung	419
4.4	Co-Creation der Dienstleistungsqualität	420
4.5	Erweiterung der Leistungsmerkmale durch Omni-Channel-Retailing	421
4.6	Kundenzufriedenheit und digitale Ökosysteme	423
5	Zusammenfassung	427
	Literatur	429

B. Popp (✉)
Institut für Handel & Internationales Marketing,
Universität des Saarlandes, Saarbrücken, Deutschland
E-Mail: bastian.popp@uni-saarland.de

1 Einleitung

Mit dem Aufstieg des Online-Handels und der voranschreitenden *Digitalisierung* hat sich die Welt des Einzelhandels in den vergangenen zwei Jahrzehnten grundlegend verändert. Neue Vertriebskanäle (Verhoef et al. 2015), technologische Innovationen (Souiden et al. 2019), veränderte Kundenansprüche und Zielgruppen (Priporas et al. 2017) sowie neue Geschäftsmodelle (Sorescu et al. 2011; Hänninen et al. 2018) ziehen Veränderungen in der Beziehung zwischen Händlern und Kunden nach sich. Gleichzeitig sehen sich Händler generell einem zunehmenden Wettbewerbsdruck ausgesetzt, der insbesondere von etablierten stationären Händlern, großen Onlinehändlern oder innovativen Startups ausgeht. Darüber hinaus hat auch die Vernetzung einzelner Akteure (z. B. Händler, Hersteller, Logistik-Unternehmen) und die Bedeutung von Marktplätzen zugenommen (Hänninen et al. 2019).

In diesem Umfeld lässt sich in den letzten Jahren ein klarer Trend zum *Omni-Channel-Retailing* feststellen, der einerseits durch Online-Aktivitäten stationärer Händler getrieben wird und andererseits dadurch zu Stande kommt, dass Unternehmen, die ursprünglich als Pure-Player im Online-Handel aktiv waren, vermehrt auch offline aktiv sind (z. B. durch eigene Ladengeschäfte oder Showrooms) (Brynjolfsson et al. 2013). Durch die neuen Dienstleistungen, die Omni-Channel-Händler den Kunden offerieren (z. B. Rückgabe online bestellter Artikel im Ladengeschäft), kommen neue Leistungsmerkmale hinzu. Zugleich stellt auch die Integration der beiden Welten (Ladengeschäft/Online-Shop) ein zentrales Kriterium für die Zufriedenheit der Kunden dar (Fleer 2016).

Der unbegrenzte Aufstieg *digitaler Ökosysteme*, im westlichen Raum insbesondere durch Google, Apple, Facebook und Amazon (GAFA) betrieben, verändert zudem die Abläufe in der Customer Journey und beeinflusst Kaufentscheidungen und marktliche Transaktion. Insbesondere Amazon ist es gelungen, mit seinen Aktivitäten nicht nur finanziell erfolgreich zu sein (Umsatz im Jahr 2018 weltweit 232,89 Mrd. US\$, davon 19,88 Mrd. US\$ in Deutschland (Amazon Inc. 2019a)), sondern den Handel und etablierte Wertschöpfungskonfigurationen sowie Kauf- und Lebensgewohnheiten entscheidend zu prägen (PwC 2019; Stüber et al. 2019).

Aus wissenschaftlicher Sicht stellt sich daher die Frage, inwiefern sich diese Trends auf die Beziehung der Kunden zu einem Handelsunternehmen auswirken. Besonders interessant erscheint dabei der Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und ihre ökonomische Relevanz, da die Zufriedenheit das in der Marketingforschung am meisten eingesetzte Konstrukt zur Erfassung der Kundenperspektive ist (Katsikeas et al. 2016, S. 8). Diese herausragende Beachtung der Kundenzufriedenheit liegt insbesondere an ihrer großen Bedeutung für den ökonomischen Erfolg von Unternehmen, die sich auch in der zentralen Position innerhalb etablierter Modelle wie z. B. der Service-Profit Chain (Heskett et al. 1994), der Erfolgskette des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen (Bruhn 2016, S. 8) oder dem Service-Quality-Value-Framework (Woratschek et al. 2015) widerspiegelt.

Dennoch kamen zuletzt Zweifel auf, inwiefern ein starker unternehmerischer Fokus auf das Management der Kundenzufriedenheit sinnvoll ist. Eine permanente Steigerung der Zufriedenheitswerte ist schließlich in Anbetracht allgemein hoher Zufriedenheitsniveaus und steigender Kundenerwartungen oft nur noch mit hohen Kosten möglich (Homburg et al. 2009). Zudem geht mit allgemein steigenden Zufriedenheitsniveaus ein Verlust der Differenzierungsmöglichkeit durch hohe Kundenzufriedenheit einher (Rust und Oliver 2000). Veränderungen im Kaufverhalten, wie z. B. der Trend zu Convenience (Jiang 2013) oder das bewusste Streben nach Abwechslung (Variety-Seeking-Behavior) (Helmig 1997), stellen den großen Fokus auf Zufriedenheit ebenfalls in Frage. Zugleich erfreuen sich Herstellermarken und Handelsmarken weiterhin großer Beliebtheit (IfD Allensbach 2019). Auch in der Wissenschaft verweisen zahlreiche Publikationen inzwischen auf die Identifikation von Konsumenten mit Marken, Mitarbeitern und Kunden als alternativer Treiber der Beziehung von Kunde und Unternehmen (Homburg et al. 2009; Popp und Woratschek 2017a; b).

Der vorliegende Beitrag nimmt die oben aufgezeigten aktuellen Trends, den Wandel hin zum Omni-Channel-Retailing und die zunehmende Digitalisierung zum Anlass, um die Auswirkungen dieser Entwicklungen auf das zufriedenheitsorientierte Management zu thematisieren. Zur Verortung der einzelnen Aspekte wird der externe Teil der Service-Profit Chain (siehe Abb. 2) herangezogen und sukzessive angepasst und erweitert.

2 Omni-Channel-Retailing

2.1 Trend zum Omni-Channel-Retailing

Omni-Channel-Retailing beschreibt den Verkauf über mehrere verbundene Kanäle, die einen nahtlosen Wechsel zwischen den Kanälen ermöglichen (Verhoef et al. 2015). Im Vergleich zum Multi-Channel-Retailing nimmt die Anzahl der Kanäle zu und die Grenzen zwischen diesen Kanälen verschwinden. Durch deren vollständige Integration, soll für Konsumenten ein besseres Angebot offeriert werden, so dass diese das Beste aus der Online-Welt (z. B. Bequemlichkeit (Jiang 2013)) und der Offline-Welt (z. B. haptische Produkterfahrung (Schramm-Klein et al. 2007)) erhalten und darüber hinaus zusätzliche Omni-Channel-Services (z. B. Verfügbarkeitsprüfung, Produktreservierung) nutzen können. Aufgrund derartiger Vorteile für die Kunden, werden Omni-Channel-Strategien als sinnvolle Handlungsoption für Handelsunternehmen vorgeschlagen (Brynjolfsson et al. 2013). Auch empirisch lässt sich in den letzten Jahren ein Trend zu mehr Omni-Channel-Unternehmen beobachten (Hofacker und Holtmann 2019). So sind beispielsweise nach einer aktuellen Studie des EHI Retail Institute (Hofacker und Holtmann 2019) unter den 1.000 umsatzstärksten Onlineshops Deutschlands inzwischen weit mehr als die Hälfte auch stationär tätig, 312 davon im Sinne eines Omni-Channel-Anbieters ohne Grenzen zwischen den Kanälen. Insbesondere die umsatzstarken Händler setzen demnach auf

das Omni-Channel-Modell, wobei insbesondere die Fashion-Branche, Unterhaltungselektronik und Möbel vertreten sind, wohingegen die Generalisten des E-Commerce, Lebensmittelhändler und Drogeristen unterdurchschnittliche Omni-Channel-Aktivitäten aufweisen.

Die Entwicklung hin zu Omni-Channel-Unternehmen ist dabei einerseits darauf zurückzuführen, dass Unternehmen, die ursprünglich ausschließlich im Online-Handel aktiv waren (so genannte *Pure Player*) inzwischen stationäre Geschäfte eröffnen (z. B. Amazon). Zu den Motiven hierfür zählen u. a. die Steigerung der Präsenz der Retail Brand, mehr Kundennähe, Showrooming und der Abverkauf von Retouren bzw. alten Kollektionen.

Andererseits sind für die zunehmende Verbreitung des Omni-Channel-Vertriebs traditionelle, stationäre Händler verantwortlich, die ihre Aktivitäten auf den Online-Bereich erweitern und einen eigenen Online-Shop bzw. den Vertrieb über einen Online-Marktplatz als zusätzlichen Vertriebskanal wählen. Für diese Unternehmen stellt Omni-Channel-Retailing eine Möglichkeit dar, an den steigenden Umsätzen im Online-Handel teilzuhaben und darüber hinaus neue Kundengruppen zu erreichen. Das bestätigen auch aktuelle Zahlen des HDE Online-Monitor 2019, die zeigen, dass das Wachstum des Online-Umsatzes von Händlern mit stationärer Herkunft mit 11,3 % an der Spitze der Wachstumsraten im Online-Bereich liegt (Handelsverband Deutschland HDE 2019). Die vormals ausschließlich stationär tätigen Unternehmen profitieren dabei vielfach von ihren umfangreichen Filialnetzwerken, die ihnen helfen, Omni-Channel-Angebote wie z. B. Click & Collect für Kunden in ganz Deutschland nutzbar zu machen.

2.2 Veränderung und Individualisierung der Customer Journey

2.2.1 Kundenkontaktpunkte und Customer Journey

Die Anzahl der verfügbaren Kanäle, d. h. Kundenkontaktpunkte oder Medien, über die Kunden mit oder auch über ein Handelsunternehmen interagieren (Neslin et al. 2006, S. 96), hat mit der voranschreitenden Digitalisierung und dem Trend zum Omni-Channel-Retailing enorm zugenommen. Neben traditionellen Kanälen wie dem Ladengeschäft, Print- und TV-Medien sind zahlreiche neue Facetten, vielfach mit technologischem Hintergrund, hinzugekommen (z. B. Online-Shop, Social Media, Sprachassistenten). Die Abb. 1 illustriert exemplarisch mögliche Touchpoints in der so genannten *Customer Journey*. Die Kontaktpunkte können dabei kurz oder lang sein, eine einseitige oder zweiseitige Interaktion darstellen und oberflächlich oder intensiv sein (Verhoef et al. 2015).

Die Bandbreite möglicher Kundenkontaktpunkte ist inzwischen äußerst umfangreich und vielfältig. So erlauben beispielweise *In-Store-Kioske* bzw. *Self-Service-Portale* in stationären Ladengeschäften den Zugriff auf Informationen und die Abwicklung von Bestellungen. *Soziale Medien*, wie Facebook und Instagram, ermöglichen eine ungezwungene Kommunikation und Inspiration. *Social Bots* bzw. *Chat Bots* beraten Kunden im Online-Shop oder über ein mobiles Endgerät im Laden und *Smarte Sprachassistenten* wie z. B. Amazons Alexa sind ein omnipräsentes Tool während der

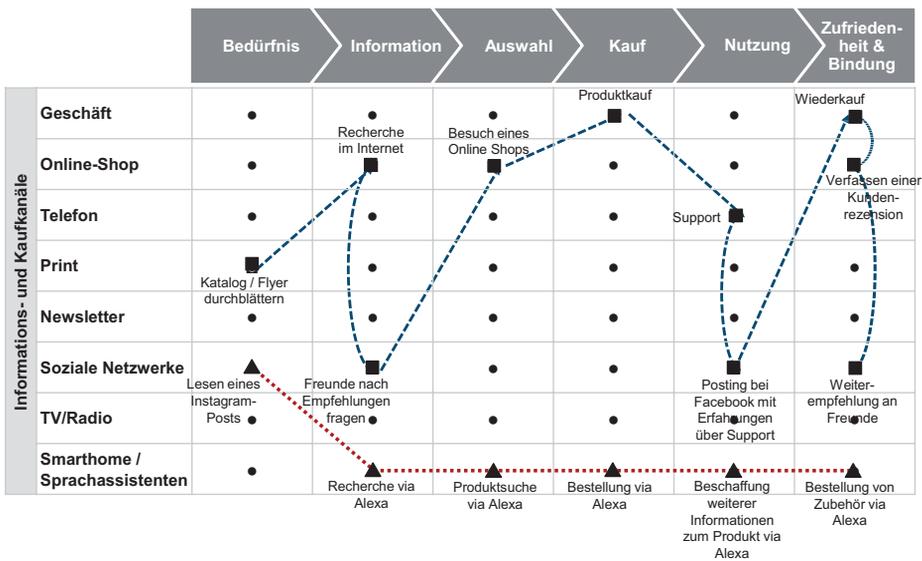


Abb. 1 Beispielhafte Darstellung der Customer Journey zweier Konsumenten

gesamten Customer Journey. Weiterhin können Kundenkontaktpunkte auch aus der Interaktion der Kunden untereinander bestehen, beispielsweise in Form von Weiterempfehlungen oder dem Austausch über soziale Medien (Baxendale et al. 2015). Gerade unter jungen Konsumenten ist letzterer weit verbreitet und bedeutend, da 65 % der 18- bis 34-Jährigen soziale Netzwerke als Inspirationsquelle nutzen (PwC 2019, S. 7).

In der Praxis bedeutet diese Vielfalt, dass Kunden während der Customer Journey die Möglichkeit haben, verschiedenste Kontaktpunkte unterschiedlicher Kanäle gleichzeitig bzw. während eines Einkaufs zu nutzen (Barwitz und Maas 2018). Auch wenn die Kanalwahl in der vorausgehenden Phase positiv mit der Kanalwahl in der nachfolgenden Phase korreliert (Thomas und Sullivan 2005; Verhoef et al. 2007) und obwohl die Analyse der Käufertypen in Mehrkanalsystemen zeigt, dass es auch heute noch konsequente Einkanal-käufer gibt (Schramm-Klein und Wagner 2016, S. 432), wird die klassische Customer Journey ohne Kanalwechsel seltener. Vielmehr ist die Customer Journey inhärent individuell, vielfältig und kontextspezifisch (Edelman und Singer 2015; Barwitz und Maas 2018). Kunden nutzen die Vielfalt der Kontaktpunkte in der Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase selektiv je nach Produktkategorie und Kontext. Dieser Wunsch nach kanalübergreifenden Möglichkeiten innerhalb eines Kaufprozesses wird als *Channel-Hopping* bezeichnet (Schramm-Klein 2006). Insbesondere für Internet- und Smartphone-affine Smart Consumer ist die Kanalverknüpfung, und damit die Möglichkeit selektiv und einfach zwischen dem Online- oder Offline-Kanal zu wählen, von großer Relevanz (Stüber et al. 2019).

Durch die gleichzeitige Nutzung von Online- und Offline-Kanälen können Konsumenten Synergien generieren und aus der Nutzung eines Kanals Vorteile für die Nutzung des anderen ableiten (Verhoef et al. 2007). So können Konsumenten z. B. nach einer Recherche im Internet besser informierte Entscheidungen im stationären Handel treffen, da sie über Produkteigenschaften, Preise und alternative Produkte informiert sind. Dies zeigt sich in der steigenden Bedeutung des so genannten *Research Online, Purchase Offline* (RoPo) (Sands et al. 2016) bzw. *Webrooming* (Jing 2018). Laut einer Untersuchung des Handelsverbands Deutschland HDE (2019) kommt gegenwärtig nur noch rund ein Drittel des Nonfood-Umsatzes in Deutschland ohne vorherige Informationssuche im Internet zustande. Im Gegensatz zum Webrooming informieren sich Konsumenten beim *Showrooming* bei einem stationären Händler, kaufen das Produkt dann jedoch online bei einem konkurrierenden Händler (Gensler et al. 2017). Sowohl das Showrooming als auch das Webrooming führen zu einem höheren Wettbewerb unter den stationären Händlern und den Online-Händlern (Jing 2018).

Ein weiteres im Omni-Channel-Retailing relevantes Phänomen sind zudem Kunden, die bewusst einen bestimmten Kanal zur Informationssuche wählen, weil sich dieser besser zur Informationsbeschaffung eignet, während sie dann zum Kauf einen anderen Kanal wählen, der im Hinblick auf den Kaufvorgang Vorzüge aufweist (Verhoef et al. 2007). So stellt das Internet zwar vielfältige, einfach zugängliche Informationen bereit, wird jedoch eventuell aufgrund von Sicherheitsbedenken oder mangelnder haptischer Beurteilungsmöglichkeiten beim Kaufabschluss gemieden (McKnight et al. 2002). Hier liegen zudem unterschiedliche Verhaltensmuster je nach Produktkategorie vor: Während z. B. über die Hälfte der Deutschen angibt, bestimmte Produkte (z. B. Bücher, CDs) gerne im Internet zu kaufen, gehen sie dennoch für andere Sachen lieber in ein Geschäft und schauen sich diese vor dem Kauf an (Stüber et al. 2018).

2.2.2 Unternehmensperspektive auf das Omni-Channel-Retailing

Unternehmen, die eine Omni-Channel-Strategie verfolgen, ermöglichen es Kunden demnach, sich in die präferierten Kanäle einzusortieren und verschiedene Kundengruppen anzusprechen (Bell et al. 2014). Beispielsweise identifizieren Herhausen et al. (2019) auf Basis zweier großzahliger Datensätze fünf Kundensegmente: 1) Käufer mit einem Fokus auf Ladengeschäfte, 2) pragmatische Online-Käufer, 3) extensive Online-Käufer, 4) Käufer mit mehreren Kundenkontaktpunkten und 5) Online-zu-Offline-Käufer.

Omni-Channel-Händler können dabei sowohl den oben beschriebenen RoPo-Trend als auch unspezifischere Channel-Hopping-Varianten bedienen. Dadurch, dass sie Kunden die Möglichkeit bieten, Produkte im Online-Shop zu kaufen und anschließend im Ladengeschäft abzuholen (*Buy-Online, Pick-up-in-Store*), können zudem die Umsätze im Ladengeschäft durch Cross-Selling-Effekte, die Umwandlung von Online-Käufern zu stationären Käufern und die Gewinnung neuer Kunden weiter gesteigert werden (Gallino und Moreno 2014). Empirische Studien belegen zudem positive Effekte der Integration der Kanäle auf die Steigerung der Verkaufserlöse (Cao und Li 2015), die Reduzierung des wahrgenommenen Risikos, die Verbesserung der Qualität des Online-Shops sowie die geringere Kannibalisierung der Ladengeschäfte (Herhausen et al. 2015).

2.2.3 Relevanz von technologischen Innovationen

Eine entscheidende Rolle bei der Verbreitung des Omni-Channel-Retailing spielen technologische Innovationen. Insbesondere auf die jüngeren Konsumenten (z. B. die *Digital Natives* bzw. *Millennials* oder die *Generation Z*), die mit digitalen Technologien aufgewachsen sind, üben smarte Technologien einen großen Einfluss aus (Piotrowicz und Cuthbertson 2014, S. 11). Zugleich erwarten die jungen Generationen die technologischen Neuerungen, um dadurch Unabhängigkeit, schnellere Kaufabwicklung und besser informierte Kaufentscheidungen treffen zu können (Priporas et al. 2017).

Wie Inman und Nikolova (2017) zeigen, können Handelsunternehmen durch den Einsatz neuer Technologien, wie z. B. Mobile Apps, Barcode-Scannern oder Scan & Go sowie durch die datengestützte Personalisierung von Angeboten und Preisen höhere Umsätze erzielen. Demnach können Steigerungen der Erlöse insbesondere durch a) neue Kunden, b) höhere Verkaufsmengen an bestehende Kunden bzw. c) die Abschöpfung von Konsumentenrenten bzw. Einsparung von Kosten generiert werden. Entscheidend sei jedoch die Akzeptanz dieser Technologien bei den Kunden, wobei die Nutzungsabsicht insbesondere über eine hohe Zufriedenheit mit den neuen Technologien erhöht werden kann (Inman und Nikolova 2017).

Auf Unternehmensseite ist zudem die sinnvolle Nutzung der generierten Daten eine wichtige Erfolgsdeterminante, da hier Potenzial für höhere Umsätze im Omni-Channel-Retailing liegt. Dies zeigen beispielsweise Blom et al. (2017), die belegen, dass durch den Einsatz von in der Vorkaufphase gesammelten Daten zur Suchhistorie In-Store-Promotions so angepasst werden können, dass die Kaufwahrscheinlichkeit und die Markenwahrnehmung erhöht werden kann.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass der Wandel zum Omni-Channel-Retailing sowohl durch Änderungen im Konsumentenverhalten als auch durch die Anbieter weiter voranschreitet und die Bereitstellung und Integration verschiedener Verkaufskanäle für den Kunden schon längst selbstverständlich ist (Zentes et al. 2012, S. 7). Dennoch – oder gerade deshalb – stellt diese Entwicklung den Handel, wie im Folgenden gezeigt werden wird, weiterhin vor neue Herausforderungen im Hinblick auf die Bereitstellung einer hohen Dienstleistungsqualität, die Erfüllung der Kundenerwartungen und das Erreichen hoher Kundenzufriedenheitswerte.

3 Grundlagen der Kundenzufriedenheit

3.1 Kompositionelles Zufriedenheitsmodell

Die Qualität eines Handelsunternehmens zählt zu den wesentlichen Instrumenten im Wettbewerb um die Kunden, da sich durch besondere und hohe Dienstleistungsqualität die Kundenbindung stärken und die Abwanderung der Kunden zu anderen Unternehmen unterbinden lässt sowie den Gefahren des Preiswettbewerbes entgegengewirkt werden kann (Swoboda et al. 2019). Vielfach wird zur Messung eine integrative Anwendung

verschiedener Verfahren vorgeschlagen (Ahlert et al. 2018, S. 73), bei der eine Kombination aus subjektiven, von Kunden geäußerten Indikatoren und objektiven Indikatoren (z. B. Umsatzzahlen, Marktanteil), die durch die Unternehmen gemessen werden, erfolgt. Besondere Bedeutung bei der Beurteilung von Dienstleistungen kommt jedoch der subjektiven Wahrnehmung durch den Kunden zu (Bruhn 2016, S. 29). Da sich die Dienstleistungsqualität als theoretisches Konstrukt einer direkten Messung entzieht, kommt in der Regel eine indirekte Messung über die Kundenzufriedenheit zum Einsatz (Benkenstein 1993, S. 1099).

Die Kundenzufriedenheit mit einem Einzelhandelsunternehmen wird dabei als Bewertung der gesamten Erfahrungen eines Kunden mit einem Händler definiert. Dabei wird entsprechend eines kompositionellen Zufriedenheitsmodells angenommen, dass die Zufriedenheit mit einzelnen Teilleistungen (z. B. Verkaufskräfte, Ladengestaltung, Sortiment und Warenpräsentation, Service) zur Gesamtzufriedenheit mit einem Händler führt (Westbrook 1981).

3.2 Kundenzufriedenheit in der Erfolgskette des Handels

Die herausragende Bedeutung der Kundenzufriedenheit im Handel spiegelt sich in der Service-Profit Chain wider, welche die zentralen Wirkungszusammenhänge von Erfolgsgrößen im Dienstleistungsmarketing, angefangen von internen Prozessen bis hin zum ökonomischen Erfolg aufzeigt (Heskett et al. 1994). Die Zufriedenheit stellt darin einen zentralen Baustein im externen, vom Kunden wahrgenommenen, Teil dar und führt zu höherer Kundenbindung und letztlich höherem ökonomischen Erfolg (durch höhere Erlöse sowie geringere Kosten) (siehe Abb. 2).

Woratschek et al. (2015) haben mit dem Service-Quality-Value-Framework eine umfangreiche Erweiterung der Service-Profit Chain vorgestellt. Hier ist u. a. das Konstrukt der Weiterempfehlung (engl. *Word-of-Mouth*) als eigenständiges Konstrukt berücksichtigt, um dem bedeutenden Aspekt der Kundenneugewinnung Rechnung zu tragen. Auch für dieses Konstrukt stellt die Zufriedenheit eine wichtige Determinante dar und höhere Kundenzufriedenheitswerte begünstigen die Abgabe von persönlichen Weiterempfehlungen (von Wangenheim und Bayón 2007). Diese positiven Auswirkungen der Zufriedenheit auf das Weiterempfehlungsverhalten gelten grundsätzlich auch für im Internet ausgesprochene Empfehlungen (Popp et al. 2016) und auch für die Abgabe positiver Kundenbewertungen im Online-Shop eines Händlers (Engler et al. 2015). In einem umfassenden Vergleich der Antezedenzien und der Konsequenzen der Kundenzufriedenheit zeigen Hult et al. (2018),

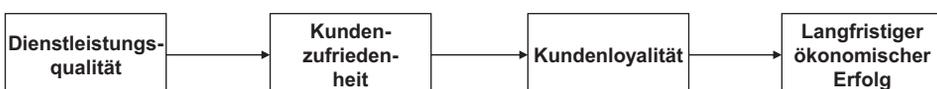


Abb. 2 Externer Teil der Service-Profit Chain (in Anlehnung an Heskett et al. 1994, S. 166)

dass die Kundenzufriedenheit beim Online-Kauf von Unterhaltungselektronik entscheidend über den wahrgenommenen Wert des Kaufs definiert wird und die Zufriedenheit einen stärkeren Einfluss auf den Wiederkauf aufweist als beim Einkauf in Ladengeschäften. Beim Einkauf im stationären Handel hängt die Zufriedenheit wiederum deutlich stärker vom gesamten Einkaufserlebnis und den Erwartungen der Kunden ab.

Insgesamt lässt sich somit festhalten, dass die Steigerung der Kundenzufriedenheit sowohl im Hinblick auf die Kundenbindung als auch auf die Akquisition neuer Kunden ein zentrales Ziel von Handelsunternehmen ist. Im Folgenden soll daher aufgezeigt werden, wie sich ausgewählte aktuelle Entwicklungen im Handel auf die Rolle der Kundenzufriedenheit auswirken.

4 Aktuelle Herausforderungen des zufriedenheitsorientierten Managements in Zeiten von Omni-Channel-Retailing und digitalen Ökosystemen

4.1 Erwartungen und Wettbewerb

Nach dem in Wissenschaft und Praxis vorherrschenden Zufriedenheitsmodell, dem *Confirmation-Disconfirmation-Paradigma* (Oliver 1980) resultiert die Kundenzufriedenheit aus dem Vergleich der erlebten Dienstleistungsqualität mit der erwarteten Dienstleistungsqualität. Demnach ist die Zufriedenheit das Ergebnis eines Vergleichs der tatsächlich wahrgenommenen Leistung eines Händlers im Rahmen des gesamten Kaufprozesses mit den Erwartungen, die der Kunde vor Beginn des Einkaufsprozesses bezüglich eines Händlers hatte (Oliver 2010). Im negativen Falle der Nichterfüllung der Erwartungen entsteht Unzufriedenheit, im positiven Fall der Erfüllung Kundenzufriedenheit bzw. für den Fall, dass die Erwartungen deutlich übertroffen werden, Kundenbegeisterung bzw. *Customer Delight* (Oliver et al. 1997).

Ein Blick auf die aktuelle Entwicklung im stationären Handel und den intensiveren Wettbewerb unter den stationären Händlern, offenbart nun neue Herausforderungen für die Händler beim Versuch, Kunden über hohe Kundenzufriedenheitswerte zu binden. So hat gerade der stationäre Handel vielfach zur Differenzierung gegenüber den preisaggressiven neuen Wettbewerbern aus dem Internet auf eine hohe Dienstleistungsqualität gesetzt und geradezu ein Wettbewerb um die Kundenzufriedenheit stattgefunden. Die Zufriedenheit mit zentralen Handelsbranchen ist dementsprechend in jüngerer Vergangenheit kontinuierlich gestiegen (siehe Abb. 3).

Auch im Online-Handel liegen, wie eine repräsentative Studie von ARITHNEA (2019) belegt, hohe Zufriedenheitswerte vor: Demnach sind 87 % Online-Kunden „sehr zufrieden“ oder „zufrieden“ mit ihrer Online-Shopping-Erfahrung, während nur 4 % „unzufrieden“ oder „sehr unzufrieden“ sind.

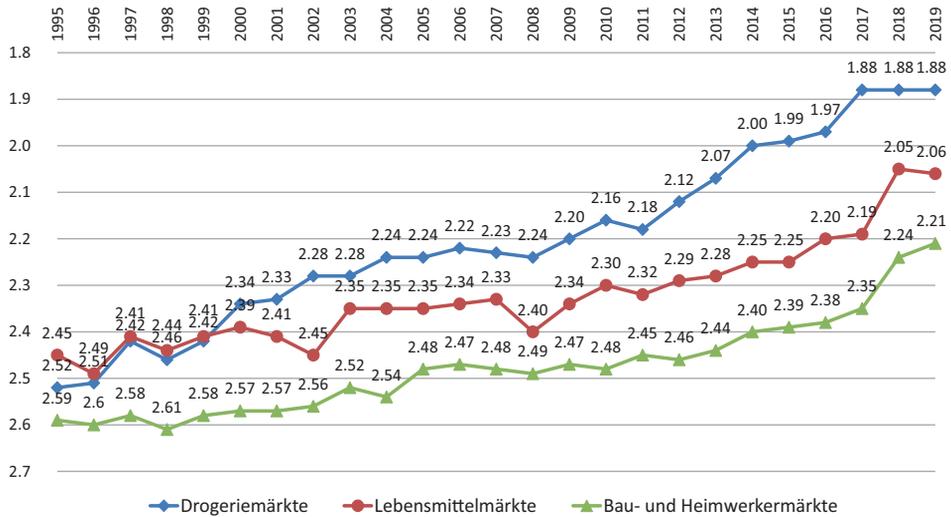


Abb. 3 Globalzufriedenheit mit ausgewählten Handelsbranchen im Zeitvergleich (ServiceBarometer AG 2019)

Aufgrund dieser allgemein hohen Kundenzufriedenheitswerte kommen zunehmend Zweifel auf, inwiefern es Unternehmen noch gelingen kann bzw. inwiefern es ökonomisch sinnvoll ist, Kunden durch hohe Kundenzufriedenheitswerte zu binden. Erstens haben die allgemein hohen Zufriedenheitsniveaus letztlich dazu geführt, dass eine hohe Kundenzufriedenheit keine Differenzierungsmöglichkeit mehr darstellt.

Zweitens ist für Unternehmen eine permanente Steigerung der Zufriedenheitswerte nur noch schwer bzw. kostenintensiv möglich, da die Kunden ihre Erwartungen als Resultat der guten Erlebnisse nach oben anpassen (*Raising the Bar*), so dass es in der Folgeperiode schwerer wird, den Kunden zufrieden zu stellen oder gar zu begeistern (Rust und Oliver 2000).

Drittens kommen neue Wettbewerber durch Startups mit innovativen Geschäftsmodellen hinzu (z. B. HelloFresh, OUTFITTERY), die neue Wertvorschläge für die Kunden am Markt anbieten. Ein Vergleich mit diesen Anbietern auf Basis der Kundenzufriedenheit greift daher zu kurz, da die Kaufentscheidung des Konsumenten hier letztlich aufgrund alternativer Leistungsmerkmale zugunsten des Wettbewerbers erfolgt.

4.2 Variety-Seeking-Behaviour

Die Erfolgchancen für junge, innovative Unternehmen werden auch dadurch begünstigt, dass eine steigende Tendenz zum Anbieterwechsel trotz hoher Kundenzufriedenheit festzustellen ist. Dieses so genannte *Variety-Seeking-Behaviour* haben Woratschek und Horbel (2005) im Tourismus untersucht, wo es besonders relevant ist. Eine aktuelle

Allensbach Studie zeigt allerdings auch, dass über 30 % der Deutschen (Tendenz steigend) großen Wert auf Abwechslung und immer neue Erfahrungen im Leben legen (IfD Allensbach 2019). Übertragen auf den Handel, wo gerade bei hedonischen Produkten eine höhere Tendenz zum Variety-Seeking festzustellen ist (Baltas et al. 2017), liegen Implikationen wie eine große Sortimentsvielfalt, ein häufiger Sortimentswechsel, eine hohe Erlebnisorientierung am Point-of-Sale zur Schaffung von Abwechslung sowie Kooperationen und Agglomerationen von Handelsunternehmen auf der Hand.

4.3 Identifikation mit Marken, Mitarbeitern und Kunden als alternativer Treiber der Beziehung

Als ein wichtiges Instrument, um erfolgreich und langfristig Kundenbeziehungen zu pflegen und Wechselverhalten zu minimieren, hat sich in den letzten Jahren neben der Kundenzufriedenheit eine starke Marke etabliert (Popp und Woratschek 2017a). So ist die Relevanz von Marken für Konsumenten seit 2010 um 10 % gestiegen und insbesondere beim Online-Einkauf sind starke Marken für die Kaufentscheidung entscheidend (sogar noch 14 % bedeutender als in Ladengeschäften) (McKinsey und Fischer 2019). Eine hohe Identifikation mit Marken, Mitarbeitern und Kunden bringt einen Mehrwert für stark identifizierte Konsumenten und geht mit einer hohen emotionalen und kognitiven Bindung an das Identifikationsobjekt einher und führt langfristig zu höherer Kundenbindung (Popp und Woratschek 2017b). Auch Handelsunternehmen setzen vor diesem Hintergrund inzwischen verstärkt auf einen langfristigen Beziehungsaufbau über starke Marken.

Entsprechend der Sozialen Identitätstheorie (Tajfel und Turner 1979) und der Selbstkategorisierungstheorie (Turner et al. 1987) ist die Identifikation eines Individuums nicht auf ein bestimmtes Identifikationsziel beschränkt. Vielmehr sind Konsumenten gleichzeitig mit mehreren Zielen, die sich gegenseitig in komplementärer oder konkurrierender Weise beeinflussen können, identifiziert (Ashforth und Johnson 2001).

Bei Handelsunternehmen ergeben sich bereits aufgrund der im Vergleich zur Industrie komplexeren Markenarchitektur mehrere Identifikationsziele. Schließlich erfolgen Markenentscheidungen auf mehreren Hierarchieebenen (Swoboda et al. 2019, S. 226), nämlich der

- Unternehmensebene (Corporate Brand),
- Betriebs- und Vertriebstypenebene (Channel Brand),
- Offline- oder Online-Stores (Store Brand) und
- Produktebene (Handelsmarken).

Für Omni-Channel-Händler konnte zudem gezeigt werden, dass Online-Shop und stationäre Ladengeschäfte distinkte Identifikationsziele darstellen und die Identifikation bzw. Selbstkongruenz der Konsumenten mit diesen die Kanalwahl beeinflussen (Platt 2017). Für einen Überblick zu den vertikalen und horizontalen Interdependenzen, die aus

Kundenwahrnehmung zwischen den verschiedenen Markenebenen vorliegen, wird an dieser Stelle auf Swoboda et al. (2019) verwiesen.

Für Produkt- bzw. Dienstleistungsmarken zeigen Popp und Woratschek (2017a), dass die Identifikation einen stärkeren Einfluss auf die Kundenbindung ($\beta=0,64$) als die Zufriedenheit mit der Marke ($\beta=0,42$) hat und auch der Einfluss der Identifikation auf die Weiterempfehlung ist signifikant stärker ($\beta=0,79$) als der der Zufriedenheit ($\beta=0,18$). Im Rahmen einer Replikation der Studie im Lebensmitteleinzelhandel wurden sieben Händlermarken als Identifikationsobjekte herangezogen und ebenfalls eine Dominanz der Identifikation als Treiber von Kundenbindung und Weiterempfehlung festgestellt, die in diesem Fall allerdings geringer als auf Produktebene ausfällt (Popp 2018).

Eine hohe Kundenidentifikation ist neben den positiven Effekten auf die Kundenbindung auch aufgrund der Steigerung des *Customer Engagements* wünschenswert (Prentice et al. 2019). Händler können dadurch z. B. von mehr Weiterempfehlungen profitieren oder – wie im Beispiel von Amazon – Kunden dafür gewinnen, eine individuelle Zusammenstellung von Produkten im Amazon Shop als eigene Shop-Seite zu erstellen und zu bewerben und damit selbst zum Influencer zu werden (Amazon Inc. 2019b). Die emotionale Bindung der Kunden an den Händler wird dabei maßgeblich durch das Kundenerlebnis getrieben (Kumar et al. 2019).

Über diese direkt unter der Hoheit eines Händlers und/oder Herstellers angesiedelten Ziele der Konsumentenidentifikation hinaus, sind insbesondere andere Kunden bzw. die Gemeinschaft von Kunden eines Handelsunternehmens (Community) als Identifikationsziel relevant (Popp und Woratschek 2017b). Positive Auswirkungen der Identifikation mit gleichgesinnten Konsumenten sind vielfach belegt (Popp 2016; Popp und Woratschek 2017b) und auch im Handel existent (Prentice et al. 2019). Beispielsweise kann für die Teilnehmer einer Lesung im Buchhandel das gemeinsame Erlebnis oder der Austausch mit anderen Kunden einen wichtigen Aspekt für den Konsumenten darstellen. Denkbar ist aber z. B. auch, dass die Gemeinsamkeit der Kunden bei der Nutzung der vom Händler verkauften Produkte als Kundenbindungsmaßnahme in den Vordergrund gestellt wird. Als Beispiel hierfür kann das Unternehmen SportScheck angeführt werden, deren Mission es ist, der Treffpunkt für das Erlebnis Sport zu sein und Menschen zusammenzubringen, die einen aktiven und sportlichen Lebensstil führen möchten (SportScheck 2019). Die Identifikation mit anderen Konsumenten setzt weder ein physisches Treffen mit dieser Person noch ein persönliches Kennen voraus. Daher können – wie z. B. eBay zeigt (Algesheimer et al. 2010) – auch Online-Händler von Markengemeinschaften profitieren und als ein über die Kundenzufriedenheit hinausgehendes Instrument zur Kundenbindung und Neukundengewinnung nutzen.

4.4 Co-Creation der Dienstleistungsqualität

Existierende Ansätze der Qualitätsmessung der Dienstleistungsqualität bzw. der Zufriedenheit mit stationären Händlern (Westbrook 1981), Online-Händlern (Blut

et al. 2018) oder Omni-Channel-Händlern (Fleer 2016) fokussieren vorrangig Qualitätsmerkmale, die der Händler beeinflussen kann. Ein breiterer Ansatz ist zudem die Untersuchung der so genannten *Customer Experience*, die alle Interaktionen zwischen einem Kunden, einem Produkt oder einem Unternehmen sowie die Reaktionen und das Involvement des Kunden berücksichtigt (Gentile et al. 2007, S. 396; Verhoef et al. 2009, S. 32). Nach der jüngeren Dienstleistungsforschung zur *Service-Dominant Logic* (Vargo und Lusch 2004; 2016), *Service Ecosystems* (Vargo und Akaka 2012) und dem *Value Co-Creation Paradigma* (Prahalad und Ramaswamy 2004) erscheinen diese Ansätze jedoch zu kurz gegriffen. Ähnlich wie bei Events (Horbel et al. 2016) wird auch das Einkaufserlebnis – sei es online oder offline – von zahlreichen unterschiedlichen Akteuren ko-kreiert.

Bei der Analyse der Zufriedenheit sollte daher zwischen den einzelnen Beiträgen zur Dienstleistungsqualität der verschiedenen Akteure differenziert werden. So könnten für die Kundenzufriedenheit mit einem Omni-Channel-Händler neben seinen eigenen Beiträgen beispielsweise noch Beiträge der 1) Logistiker (Zustellung), 2) Kunden (z. B. Reviews im Online-Shop, Verhalten im Ladengeschäft), 3) Zahlungsdienstleister (Abwicklung der Zahlungen), 4) Anbieter von Online-Marketing (Bereitstellung von Werbung und persönlichen Informationen), 5) Herstellern (Bereitstellung von Produktinformationen) unterschieden werden.

Auch aktuelle Formen der (vertikalen) Kooperation zwischen stationären Händlern und Online-Anbietern (*Integrated Commerce*) (Heinemann und Glaser 2019) erfordern eine differenzierte Analyse der Beiträge zur Kundenzufriedenheit. Ein Beispiel hierfür sind die Aktivitäten des Online-Händlers Zalando, der stationäre Fachgeschäfte einbindet, die dann den Versand der Ware übernehmen (Kolbrück 2019a). Wie bei allen Kooperationen müssen auch hier geeignete Maßnahmen zur Sicherstellung der Qualität durch beide Partner getroffen werden, da im Falle der Kundenunzufriedenheit sonst beide Unternehmen betroffen wären.

4.5 Erweiterung der Leistungsmerkmale durch Omni-Channel-Retailing

Während die Globalzufriedenheit mit Händlern (Westbrook 1981) und spezifischen Aspekten, wie dem Einfluss des physischen Umfelds (*Servicescapes*) (Bitner 1992), schon seit langem untersucht wurden, kamen in jüngerer Vergangenheit zahlreiche Erweiterungen auf das Online-Umfeld hinzu. Hierzu zählen Beschreibungen des Online-*Servicescapes* (Williams 2004; Harris 2010) und die Konzeptualisierung der Zufriedenheit mit Online-Händlern einschließlich ihrer Determinanten (z. B. Collier und Bienstock 2006; Bauer und Kanther 2007). Zu diesen Determinanten zählen insbesondere die spezifischen Merkmale von Online-Shops, die sich, wie Blut et al. (2015) im Rahmen einer Meta-Analyse verschiedener Konzeptualisierungen der Online-Servicequalität zeigen, auf vier Dimensionen verdichten lassen (Design der Webseite, Fulfillment, Kundenservice,

Sicherheit). Zudem bestätigen die Autoren positive Effekte der Online-Servicequalität auf Kundenzufriedenheit und Wiederkauf (Blut et al. 2015).

Das Zufriedenheitsurteil im Omni-Channel-Handel wiederum ist mit einer konkreten Erfahrung bzw. Transaktion verbunden und inkludiert alle Kanal-, Service- und Interaktionsmerkmale, die im Rahmen der Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase genutzt wurden bzw. vom Konsumenten wahrgenommen wurden und ihn beeinflusst haben (Fleer 2016). Auch der wahrgenommene Wert des Omni-Channel-Shoppings ist auf die einzelnen Kundenkontaktpunkte zurückzuführen (Huré et al. 2017).

Mit dem Omni-Channel-Retailing sowie der Zunahme an Kanälen und deren Integration geht inzwischen eine Erweiterung der von den Kunden genutzten bzw. wahrgenommenen Leistungsmerkmalen einher. Neue Funktionen, wie z. B. die Bestellung von Produkten über ein Terminal im Ladengeschäft, tragen zur Gesamtzufriedenheit bei und können diese positiv, aber auch negativ beeinflussen. Die Anforderungen an die Händler, die in allen Kanälen den unterschiedlichsten Kundenerwartungen gerecht werden müssen und daraus resultierend der Komplexitätsgrad des Absatzsystems steigen somit für den Händler (Schramm-Klein und Wagner 2016, S. 433). Für den Fall, dass Omni-Channel-Services erfolgreich angeboten werden, können jedoch positive Effekte für das Unternehmen generiert werden. Beispielsweise zeigt der aktuelle Kundenmonitor 2019 (ServiceBarometer AG 2019), dass Baumarktkunden zufriedener sind, sofern sie sich vorab informieren können.

Aufgrund des hohen Wettbewerbs im Internet liegen aktuell eine hohe Kundenorientierung und hohe Kundenzufriedenheitswerte für Online-Anbieter vor (ServiceBarometer AG 2019). Zugleich haben Omni-Channel-Lösungen neue Standards (z. B. hinsichtlich Sortimentsbreite und -tiefe, Öffnungszeiten, Produktinformationen und Preisen) gesetzt. Diese werden von den Kunden jedoch nicht nur für Online-Händler herangezogen, sondern erhöhen auch die Erwartungen der Kunden an den stationären Handel und senken die Zufriedenheit mit den Händlern, die nicht im Omni-Channel-Retailing aktiv sind (ServiceBarometer AG 2019). Dementsprechend ist es nicht verwunderlich, dass angesichts von sich kontinuierlich weiterentwickelnden Online-Shops und umfassenden Informationsmöglichkeiten im Internet die Zufriedenheit der Konsumenten mit der Ladenatmosphäre und mit dem Wissen des Verkaufspersonals im stationären Einzelhandel zuletzt zurückgegangen ist (PwC 2019, S. 7).

Zugleich schreiten auch in stationären Ladengeschäften die Veränderung des Einkaufserlebnisses und der vorhandenen Leistungsmerkmale weiter voran. Insbesondere die Digitalisierung der Einkaufsstätten zur Interaktion mit Kunden und zur Ableitung von Kundenbedürfnissen verändert die Customer Journey. Ladengeschäfte werden vermehrt zu einer *Smarten Umgebung*, die sich dadurch auszeichnet, dass sie „[...] Wissen über die Umgebung und deren Nutzer erfassen kann, um dieses erlebnisfördernd anzuwenden“ (Krüger und Kahl 2017, S. 130). Personalisierte Angebote per Push-Nachricht auf das Mobiltelefon oder das Angebot einer Instore-Navigation per App sind nur zwei Beispiele dafür, wie smarte Umgebungen – bei erfolgreicher Implementierung – die Kundenzufriedenheit erhöhen können. Zugleich stellt die Zufriedenheit mit

Omni-Channel-Services auch eine Determinante der Nutzungsintention weiterer Omni-Channel-Angebote wie z. B. Mobile Apps dar (Thakur 2018).

Die Zufriedenheit mit der Customer Journey, d. h. mit den genutzten Kontaktpunkten eines Händlers, hat für die Kunden, die mehrere Kontaktpunkte nutzen, einen signifikant stärkeren Effekt auf die Loyalität zu diesem Händler als die Zufriedenheit mit dem gekauften Produkt (Herhausen et al. 2019). Pham und Ahammad (2017) zeigen zudem, dass die Erlebnisse nach dem Online-Kaufabschluss, wie z. B. Lieferung, Einfachheit der Rückgabe, Reaktionsfähigkeit des Kundenservices, den stärksten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben, während Sicherheitsversprechen, Individualisierung, Einfachheit der Bedienung, Produktinformationen und Check-out zwar ebenfalls signifikant, aber schwächer beitragen.

Einen besonderen, über die Forschung zu Online-Shops und stationären Händlern hinausgehenden Aspekt, stellt dabei insbesondere die Integration beider Absatzkanäle dar. Zahlreiche Studien zur Kundenzufriedenheit mit Omni-Channel-Händlern untersuchen daher explizit die Kanalintegration und identifizieren diese als wichtige Determinante des Erfolgs von Omni-Channel-Händlern (Schramm-Klein 2003; Ashworth et al. 2006; Herhausen et al. 2015; Huré et al. 2017). Dabei zeigt sich, dass die Integration der verschiedenen Kanäle bzw. deren Konsistenz entscheidend ist (Huré et al. 2017).

4.6 Kundenzufriedenheit und digitale Ökosysteme

Bei der Frage, inwiefern die Kundenzufriedenheit in Zeiten des Omni-Channel-Retailing der zentrale Ansatz ist, um Kunden zu binden, gilt es zudem die in den letzten Jahren entstandenen digitalen Ökosysteme der großen Internetunternehmen zu diskutieren. Digitale Ökosysteme stellen den Lebensraum von digitalen Inhalten dar, indem sie ein technisch abgegrenztes System bilden, das Hardware, Software, Content und Dienste miteinander vernetzt (Ammon und Brem 2013, S. 101–102).

In der westlichen Welt sind hier insbesondere die Unternehmen Google, Apple, Facebook und Amazon (GAFA) zu benennen, während auf dem asiatischen Markt Tencent (inklusive Wechat), Alibaba (inklusive Taobao und T-Mall) und Baidu (TAB) dominieren (Heinemann 2019). Diese Unternehmen kombinieren eine Vielzahl von Geschäftsmodellen und bauen auf proprietären Technologien umfangreiche Plattform-Ökonomien auf. Diese digitalen Ökosysteme stellen ein signifikantes Gerüst für Interaktionen, Transaktionen und (Online-)Handel dar, indem mit dem System verknüpfte Hardware, Software und Angebote von Drittanbietern im Rahmen der Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase genutzt werden. Hier sei exemplarisch auf die Ökosystem-eigenen Payment-Systeme Google Wallet oder Amazon Pay verwiesen, deren Nutzung für die Händler interessant ist. Zudem ermöglichen digitale Ökosysteme es den Betreibern, umfangreiche Kundendaten zu sammeln und Bewegungsprofile zu erstellen, die dann die Basis für gezielte Werbung und andere Marketingmaßnahmen darstellen.

Die Anbieter der Ökosysteme stehen wiederum vor der Frage, ob sie als Intermediär, Marktplatzbetreiber oder Weiterverkäufer tätig sind (Hagiu und Wright 2015). Amazon beispielsweise tritt nicht nur als Marktplatzbetreiber, sondern auch selbst als Verkäufer auf dem Marktplatz in Erscheinung und konkurriert dadurch mit den Komplementatoren der Plattform (d. h. den Drittanbietern). Wie Zhu und Liu (2018) feststellen, ist dies vor allem bei den Produkten der Fall, die erfolgreich sind, wohingegen Amazon bei Produkten, die mehr Aufwand des Verkäufers für die Marktentwicklung erfordern, weniger stark aktiv ist.

Getrieben werden die GAFA- bzw. TAB-Ökosysteme maßgeblich durch technologische Innovationen, die die Customer Journey oder den allgemeinen Lebensstil der Kunden prägen. Amazon ist dadurch gewissermaßen die vertikale Expansion in die Wohnzimmer der Kunden gelungen. So hat der 2014 eingeführte „Dash Button“ von Amazon den Kaufprozess, insbesondere für FMCG-Produkte, verändert und eine neue Art der Kundenbindung mit sich gebracht (Farah und Ramadan 2017; Ramadan et al. 2019). Inzwischen stellen digitale Assistenten ein zentrales Vehikel für die Interaktion zwischen Kunden und Plattformbetreiber dar. Sie sind gleichermaßen ein wichtiges Instrument zur Kommunikation mit den Konsumenten und zu deren Bindung an das Ökosystem des Unternehmens. Zugleich sind sie ein wichtiger Baustein des so genannten *Conversational Commerce* bzw. *Voice Commerce* (Tuzovic und Paluch 2018, S. 86). Beide Begriffe stehen synonym für jegliche Art von Transaktion (einschließlich Anfrage, Kauf und Kundenservice), die durch Chats über Messaging Apps bzw. Sprachassistenten erfolgt (Berkowitz 2016).

Die Verbreitung der digitalen Sprachassistenten der Plattformbetreiber wie Amazon *Alexa*, Google *Assistant* oder Apple *Siri* nimmt trotz aller öffentlich diskutierten Datenschutzbedenken stetig zu und inzwischen nutzen 32 % der Online-Shopper diese regelmäßig (Handelsverband Deutschland HDE und IFH Köln 2019). Konsumenten schätzen die Bequemlichkeit, die Personalisierung, die Möglichkeit, parallel andere Dinge zu tun und die Zeitersparnis, gerade bei Routineeinkäufen (Messina 2016; Tuzovic und Paluch 2018). So kann, insbesondere bei Gütern des täglichen Bedarfs oder Produkten, wie einem Buch, bei dem Titel und Autor bekannt sind, direkt das passende Produkt vorgeschlagen und gekauft werden.

Die digitalen Sprachassistenten lassen sich über eine Vielzahl unterschiedlichster digitaler Endgeräte, wie z. B. smarte Lautsprecher, Smartphones oder Smart TVs, nutzen. Diese werden damit zunehmend zum relevanten Kundenkontaktpunkt, indem sie die Kommunikation zwischen Kunden, Plattformbetreibern und Händlern in verschiedenen Phasen der Customer Journey ermöglichen. Auch wenn gegenwärtig noch die Informationssuche unter den Nutzungszwecken dominiert, haben bereits 16 % der deutschen Online-Shopper per Sprachsteuerung bestellt (Handelsverband Deutschland HDE und IFH Köln 2019). Das steigende Angebot an (zum Teil sehr preisgünstigen) Endgeräten, über die sich Amazon *Alexa* nutzen lässt, und das sich von Tablets und Smartphones über Fire TV-Sticks und verschiedenen Varianten des Amazon Echo-Lautsprechers bis hin zu einer Brille („Echo Frames“) und einem Ring („Echo Loop“)

erstreckt, dürfte die Bedeutung von Alexa weiter steigern. Die Nutzung digitaler Sprachassistenten ist damit auch außerhalb der eigenen vier Wände, z. B. während des Einkaufs in der Innenstadt, möglich. Durch die zunehmende Integration der Sprachassistenten in Autos (Kolbrück 2019b) wird deren Omnipräsenz weiter forciert. Zugleich kann durch diese weitere Etablierung der Hardware die Abgrenzung von Amazons digitalem Ökosystem zu anderen Ökosystemen, aber auch zum stationären Handel verstärkt werden (Ammon und Brem 2013, S. 102).

Proprietäre digitale Ökosysteme stellen Online-Händler und stationäre Ladengeschäfte damit vor neue Herausforderungen und sie müssen Strategien für den Umgang mit diesen entwickeln. Eine mögliche Option ist, dass sie eigene so genannte Skills bzw. Actions für die existierenden Plattformen entwickeln und darüber mit Konsumenten interagieren, Produkte und Dienste anbieten und Transaktionen abwickeln. So können den Anwendern Wegbeschreibungen, Öffnungszeiten, aktuelle Preise und Angebote sowie konkrete Produktinformationen und Beratung bereitgestellt werden, wobei zu beachten ist, dass die Sprachsuche neue Anforderungen an Produkttexte, Keyword-Kampagnen und die interne Suchlogik mit sich bringt. Aktuelle Beispiele für derartige Aktivitäten traditioneller Händler sind der Zalando Geschenkefinder auf Google Home, eine Google Action von OTTO für die Kommunikation von Angeboten und Servicefragen oder Walmarts Shoppingassistent. Den positiven Aspekten dieser Strategie (z. B. Reichweite, Kundenservice) steht neben den Kosten insbesondere die Gefahr der Abhängigkeit der Händler vom Plattformbetreiber entgegen. Ähnlich wie bei Online-Marktplätzen, bei denen sich nach einer Studie des IFH Köln in Zusammenarbeit mit DHL Paket (2018) bereits 31 % der Online-Händler von den Marktplatzbetreibern abhängig fühlen und insgesamt 52 % die Sorge haben, abhängig von Marktplatzbetreibern zu werden, können Entscheidungen des Betreibers des Ökosystems das eigene Geschäftsmodell entscheidend negativ beeinflussen. Falls also beispielsweise Google sich entscheiden sollte (bestimmte) Produkte selbst zu vertreiben oder strategische Partnerschaften mit bestimmten Händlern einzugehen, könnte dies für andere Unternehmen negative Auswirkungen beim Vertrieb über Googles Sprachassistenten nach sich ziehen.

Aus Sicht des Kundenzufriedenheitsmanagements ziehen eigene Aktivitäten der Einzelhändler in digitalen Ökosystemen eine Zunahme der Komplexität nach sich, da ein zusätzlicher Kanal und weitere Qualitätsmerkmale angeboten werden müssen. Zugleich hängt entsprechend der Überlegungen zur Ko-Kreation die Dienstleistungsqualität von externen Akteuren (z. B. dem Betreiber des Marktplatzes, der Hardware und der Software auf Kundenseite), die ihrerseits Beiträge zur von den Kunden wahrgenommenen Dienstleistungsqualität leisten, ab (Woratschek et al. 2019).

Unabhängig von der Frage, ob ein Händler selbst im Conversational Commerce aktiv ist oder nicht, zeigt die aktuelle Entwicklung, dass die digitalen Ökosysteme von Google, Apple, Facebook und Amazon wichtige Konsequenzen für das kundenzufriedenheitsorientierte Management haben. Während dem Internet grundsätzlich relativ geringe Lock-In-Effekte zugeschrieben werden (Verhoef et al. 2007; Barwitz und Maas 2018), sind diese bei Plattform-Ökonomien vergleichsweise hoch und unter Beteiligung der

Komplementatoren erzielt (Kenney und Zysman 2016). Wie oben aufgezeigt profitieren Kunden dieser Unternehmen von Vorteilen, sofern sie sich innerhalb des Ökosystems bewegen, so dass Lock-In-Effekte entstehen. Diese Lock-In-Effekte in digitalen Ökosystemen sind demnach eine entscheidende Determinante für die Kundenloyalität (Hänninen et al. 2019). Es ist daher davon auszugehen, dass für Nutzer dieser Systeme die Relevanz der Kundenzufriedenheit für die Bindung an ein Handelsunternehmen zurückgeht und diese zunehmend durch die Bindung an technologische Plattformen ersetzt wird. Neben der selektiven Nutzung dieser Technologien und der Kooperation mit dem/n richtigen Technologiepartner/n, erscheint daher insbesondere der Fokus auf neue Begeisterungsfaktoren angebracht.

Der Einfluss von digitalen Ökosystemen auf etablierte Zusammenhänge der zufriedenheitsorientierten Erfolgskette im Omni-Channel-Retailing ist somit vielfältig und gravierend. Sie ziehen neue wahrgenommene Leistungsmerkmale nach sich, erweitern die wahrgenommene Dienstleistungsqualität um Beiträge unternehmensexterner Akteure und unterbrechen durch den Aufbau von Wechselbarrieren und aufgrund der Bequemlichkeit der Konsumenten etablierte Wirkungszusammenhänge auf dem Weg zu langfristigen ökonomischen Erfolg.

Die Abb. 4 illustriert diese und die vorangehend diskutierten Herausforderungen des zufriedenheitsorientierten Managements in Zeiten des Omni-Channel-Retailing und digitaler Ökosysteme in einem zusammenfassenden Framework.

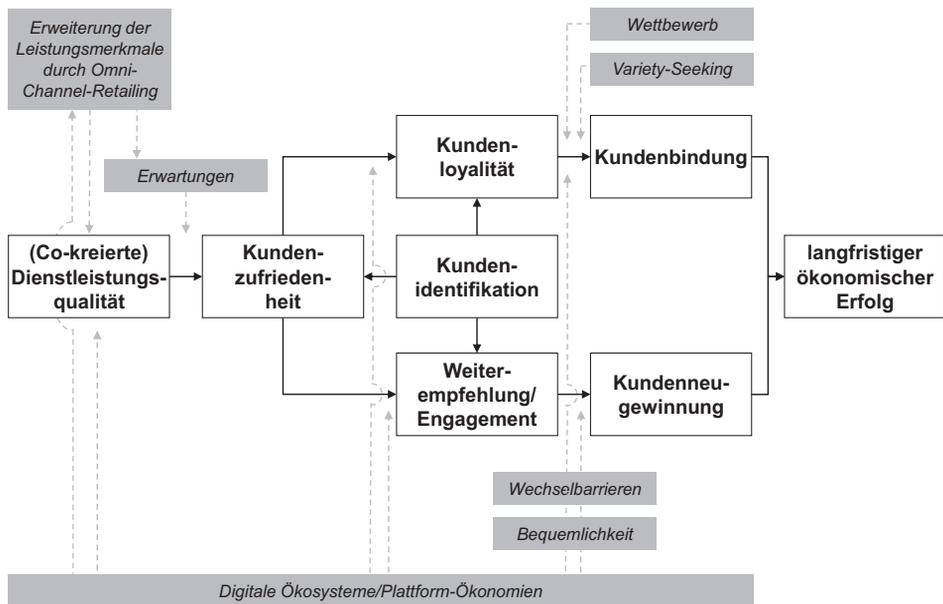


Abb. 4 Framework des zufriedenheitsorientierten Managements in Zeiten des Omni-Channel-Retailing und digitaler Ökosysteme

5 Zusammenfassung

In diesem Beitrag wurden Auswirkungen aktueller Trends im Handel auf die Kundenzufriedenheit und deren Relevanz für Handelsunternehmen betrachtet. Die zentralen Wirkungszusammenhänge wurden in einem Framework des zufriedenheitsorientierten Managements zusammengefasst, welches insbesondere die Effekte des Omni-Channel-Retailing und digitaler Ökosysteme inkludiert.

Zu den Aspekten, welche die traditionell sehr hohe Bedeutung der Kundenzufriedenheit im Handelsmanagement hinterfragen, zählt die Tatsache, dass vermehrt innovative Geschäftsmodelle zu sehen sind, die den Kunden neue Wertvorschläge unterbreiten. Die Möglichkeit, Kunden, die an diesen interessiert sind, über die Zufriedenheit zu binden, ist daher begrenzt. Vielmehr ist es ratsam, auch das eigene Konzept stets zu hinterfragen und weiterzuentwickeln.

Wie im vorliegenden Beitrag aufgezeigt, hat zudem die Bedeutung von Marken in den letzten Jahren zugenommen. So stellt die Identifikation mit der Retail Brand, aber auch mit anderen Konsumenten eines Händlers einen zentralen Treiber von Kundenloyalität und Weiterempfehlung dar, dessen Einfluss teilweise sogar stärker ist als der der Kundenzufriedenheit. Der von vielen Händlern eingeschlagene Weg, eine starke Retail Brand und eigene Handelsmarken zu etablieren, kann demzufolge helfen, nachhaltige, langfristige Kundenbeziehungen jenseits der transaktionsorientierten Kundenzufriedenheit zu erreichen.

Hinsichtlich der Messung der Kundenzufriedenheit konnte festgestellt werden, dass sich etablierte Messansätze entweder spezifisch auf die Leistungsmerkmale fokussieren, die vom Händler beeinflusst werden oder allgemeiner die Customer Experience analysiert wird. Eine wie von Woratschek et al. (2019) vorgeschlagene systematische, spezifische Konzeptualisierung nach den individuellen Beiträgen der verschiedenen an der Wertschöpfung beteiligten Akteure zur ko-kreierten Dienstleistungsqualität ist bislang nicht erfolgt. Diese könnte jedoch helfen, spezifische Handlungsempfehlungen für die einzelnen Akteure abzuleiten und dennoch eine umfassende, simultane Analyse der Kundenzufriedenheit zu ermöglichen. Zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit gilt es daher, stets an den Beiträgen der einzelnen Akteure anzusetzen und spezifische Maßnahmen zu identifizieren. Darüber hinaus sollten diese Akteure Zufriedenheit als Kollektiv denken und ihre Kooperationen die Erfüllung der Kundenwünsche ermöglichen.

Die Entwicklung hin zum Omni-Channel-Retailing führt wie illustriert zu einer Erweiterung der von den Kunden wahrgenommenen Leistungsmerkmalen und individuellen, kontextspezifischen Customer Journeys. Dies zieht eine größere Komplexität des Zufriedenheitsmanagements nach sich, da es gilt, hinsichtlich einer größeren Anzahl an Qualitätsmerkmalen die Kundenerwartungen zu erfüllen und auch die Integration der Online- und Offline-Welt erfolgreich zu gestalten. Zugleich führen neue Angebote seitens der im Mehrkanalhandel aktiven Händler auch zu höheren Erwartungen an den Einzelhandel insgesamt, da sie als Benchmark (z. B. hinsichtlich des Sortiments und der Öffnungszeiten) herangezogen werden.

Die Vielfalt der Customer Journeys und des Kontexts, in dem Kunden Angebote nutzen, erfordert, dass Handelsunternehmen ihre Angebote und die Interaktion mit den Konsumenten kontextspezifisch anpassen (Edelman und Singer 2015). Durch eine proaktive Steuerung sollten die Kunden vom Anfang bis zum Ende des Kaufprozesses individuell angepasst durch die Journey geführt werden, so dass durchgängig ein hohes Customer Engagement erreicht wird (Edelman und Singer 2015). Eine proaktive Personalisierung hilft Kundenerwartungen zu erfüllen und zu übertreffen (Edelman und Singer 2015). Während diese auch in der Vergangenheit, z. B. durch eine persönliche Ansprache und die Nutzung der Kaufhistorie, bereits wichtig war, ermöglicht die Digitalisierung eine deutlich weitergehende Personalisierung der Angebote (z. B. Produktvorschläge, Angebote, Produktinformationen, Kundenbewertungen).

Um das Kundensegment zufriedenzustellen, das gezielt mehrere Kontaktpunkte nutzt, ist ein größtmögliches Angebot an verschiedenen Touchpoints hilfreich, aber auch sehr kostspielig (Herhausen et al. 2019). Die Kenntnis von Merkmalen und individuellen und heterogenen Kundenwünschen und -erwartungen ist dabei entscheidend. Stationäre Händler, die nicht auf Omni-Channel-Retailing setzen, können sich nicht alleine auf hohe Zufriedenheitswerte zur Kundenbindung und Neukundengewinnung verlassen. Sie müssen vielmehr Mehrwerte anbieten, die das Internet nicht bieten kann und auf eigene Stärken wie das Einkaufserlebnis, die Atmosphäre, die soziale Interaktion, einzigartige Marken, die Vermittlung des Produkterlebnisses oder Dienstleistungen setzen. Für Händler, die eine Omni-Channel-Strategie verfolgen, bietet diese sowohl Chancen als auch Risiken für die Gesamtzufriedenheit mit einem Händler: Einerseits besteht die Möglichkeit der Steigerung der Kundenzufriedenheit durch zusätzliche Services (z. B. Verfügbarkeitsprüfung, Lieferung von im Ladengeschäft gekauften Produkten), andererseits sind auch negative Auswirkungen bei nicht-zufriedenstellender bzw. nicht-kompetitiver Ausführung neuer Omni-Channel-Services denkbar (z. B. wenn Kunden im Online-Shop erworbene Produkte im Ladengeschäft zurückgeben wollen und es dabei Probleme gibt). Letztlich sind die reibungslose Integration der Kanäle und einfache Möglichkeit des Kanalwechsels für den Kunden entscheidend.

Digitale Ökosysteme wiederum wirken in mehrfacher Weise auf die traditionellen Wirkungsmechanismen, wie sie in der Service-Profit Chain oder dem Service-Quality-Value-Framework beschrieben sind, ein. Conversational Commerce über digitale Sprachassistenten verändert die Customer Journey mit der Gefahr, dass Unternehmen, die nicht Teil des Ökosystems sind, von den Transaktionen ausgeschlossen werden. Kunden werden zudem durch Lock-In-Effekte an die Plattform gebunden und Händler außerhalb des Ökosystems können nicht automatisch von höheren Zufriedenheitswerten profitieren. Für den Fall, dass Händler eine proprietäre Plattform als Vertriebskanal wählen, besteht zudem die Gefahr der Abhängigkeit vom Plattformbetreiber, der dann auch das globale Zufriedenheitsurteil der Konsumenten mit einem bestimmten Drittanbieter beeinflusst. Insgesamt können Plattform-Ökonomien (und zugehörige Software und Dienste wie z. B. Sprachassistenten) zu mächtigen Akteuren im Handel der Zukunft werden, die als Gatekeeper den Zugang zu den Kunden kontrollieren.

Ein abschließendes Fazit dazu, inwiefern Handelsunternehmen auch in Zeiten des Omni-Channel-Retailing und digitaler Ökosysteme einen Management-Fokus auf der Kundenzufriedenheit haben sollten, muss nach Meinung des Autors differenziert beantwortet werden: Ja, hohe Kundenzufriedenheitswerte sind weiterhin wichtig für den Unternehmenserfolg. Dabei steigen die Erwartungen der Kunden hinsichtlich einer ebenfalls steigenden Anzahl an Leistungsmerkmalen, so dass das Zufriedenheitsmanagement anspruchsvoller und komplexer wird. Gleichzeitig stehen allerdings immer mehr Daten über Konsumenten zur Verfügung, die helfen können, die Kundenerwartungen zu identifizieren und zu erfüllen bzw. zu übertreffen. Die vorgestellten Trends zeigen jedoch auch, dass es „neue“ Treiber von Kundenbeziehungen gibt (z. B. Markenidentifikation, Technologien) und Kundenzufriedenheit in Anbetracht eines allgemein hohen Zufriedenheitsniveaus eher zu einem Hygienefaktor als zu einem dauerhaften Wettbewerbsvorteil wird. Handelsunternehmen sei daher empfohlen, neben hohen Zufriedenheitswerten auch andere Wege zur Gewinnung und Bindung von Kunden zu etablieren.

Literatur

- Ahlert, D.; Kenning, P.; Brock, C. (2018): *Handelsmarketing*, 2. Aufl., Berlin.
- Algesheimer, R.; Sharad, B.; Dholakia, U. M.; Siddharth, S. S. (2010): The Impact of Customer Community Participation on Customer Behaviors: An Empirical Investigation, in: *Marketing Science*, Vol. 29, No. 4, pp. 756–769.
- Amazon Inc. (2019a): Amazon.com – 2018 Form 10-K, S. 67, verfügbar: <https://ir.aboutamazon.com/static-files/ce3b13a9-4bf1-4388-89a0-e4bd4abd07b8> (Zugriff am 11.08.2019).
- Amazon Inc. (2019b): Introducing Amazon Influencer Program, available: <https://affiliate-program.amazon.com/influencers/> (Zugriff am 22.08.2019).
- Ammon, T.; Brem, A. (2013): Digitale Ökosysteme und deren Geschäftsmodelle, in: Keuper, F.; Hamidian, K.; Verwaayen, E.; Krajio, C. (Hrsg.): *Digitalisierung und Innovation*, Wiesbaden, S. 91–121.
- ARITHNEA (2019): Was Online-Kunden wünschen, Neubiberg.
- Ashforth, B. E.; Johnson, S. A. (2001): Which Hat to Wear? in: Hogg, M. A.; Terry, D. J. (Eds.): *Social Identity Processes in Organizational Contexts*, Hove, pp. 31–48.
- Ashworth, C. J.; Schmidt, R. Ä.; Pioch, E. A.; Hallsworth, A. (2006): An Approach to Sustainable ‘Fashion’ E-Retail: A Five-Stage Evolutionary Strategy for ‘Clicks-and-Mortar’ and ‘Pure-Play’ Enterprises, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 13, No. 4, pp. 289–299.
- Baltas, G.; Kokkinaki, F.; Loukopoulou, A. (2017): Does Variety Seeking Vary Between Hedonic and Utilitarian Products? The Role of Attribute Type, in: *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 16, No. 6, pp. e1–e12.
- Barwitz, N.; Maas, P. (2018): Understanding the Omnichannel Customer Journey: Determinants of Interaction Choice, in: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 43, pp. 116–133.
- Bauer, F.; Kanther, V. (2007): Die Dienstleistungsbranche, in: Naderer, G.; Balzer, E. (Hrsg.): *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis*, Wiesbaden, S. 595–608.
- Baxendale, S.; Macdonald, E. K.; Wilson, H. N. (2015): The Impact of Different Touchpoints on Brand Consideration, in: *Journal of Retailing*, Vol. 91, No. 2, pp. 235–253.
- Bell, D.; Gallino, S.; Moreno, A. (2014): How to Win in an Omnichannel World, in: *MIT Sloan Management Review*, Vol. 56, No. 1, pp. 45–53.

- Benkenstein, M. (1993): Dienstleistungsqualität: Ansätze zur Messung und Implikationen für die Steuerung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 63. Jg., H. 11, S. 1095–1116.
- Berkowitz, D. (2016): Chatbots Could Change How We Buy and Sell Goods, available: <https://www.weforum.org/agenda/2016/09/chatbots-could-change-how-we-buy-and-sell-goods> (Zugriff am 30.06.2019).
- Bitner, M. J. (1992): Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees, in: *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 2, pp. 57–71.
- Blom, A.; Lange, F.; Hess, R. L. (2017): Omnichannel-Based Promotions' Effects on Purchase Behavior and Brand Image, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 39, pp. 286–295.
- Blut, M.; Teller, C.; Floh, A. (2018): Testing Retail Marketing-Mix Effects on Patronage: A Meta-Analysis, in: *Journal of Retailing*, Vol. 94, No. 2, pp. 113–135.
- Blut, M.; Chowdhry, N.; Mittal, V.; Brock, C. (2015): E-Service Quality: A Meta-Analytic Review, in: *Journal of Retailing*, Vol. 91, No. 4, pp. 679–700.
- Bruhn, M. (2016): *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen*, 10. Aufl., Berlin.
- Brynjolfsson, E.; Hu, Y. J.; Rahman, M. S. (2013): Competing in the Age of Omnichannel Retailing, in: *MIT Sloan Management Review*, Vol. 54, pp. 23–29.
- Cao, L.; Li, L. (2015): The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth, in: *Journal of Retailing*, Vol. 91, No. 2, pp. 198–216.
- Collier, J. E.; Bienstock, C. C. (2006): Measuring Service Quality in E-Retailing, in: *Journal of Service Research*, Vol. 8, No. 3, pp. 260–275.
- Edelman, D. C.; Singer, M. (2015): Competing on Customer Journeys, in: *Harvard Business Review*, Vol. 93, No. 11, pp. 88–100.
- Engler, T. H.; Winter, P.; Schulz, M. (2015): Understanding Online Product Ratings: A Customer Satisfaction Model, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 27, pp. 113–120.
- Farah, M. F.; Ramadan, Z. B. (2017): Disruptions Versus More Disruptions: How the Amazon Dash Button is Altering Consumer Buying Patterns, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 39, pp. 54–61.
- Fleer, J. (2016): *Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität in Multikanalsystemen des Einzelhandels*, Wiesbaden.
- Gallino, S.; Moreno, A. (2014): Integration of Online and Offline Channels in Retail: The Impact of Sharing Reliable Inventory Availability Information, in: *Management Science*, Vol. 60, No. 6, pp. 1434–1451.
- Gensler, S.; Neslin, S. A.; Verhoef, P. C. (2017): The Showrooming Phenomenon: It's More than Just About Price, in: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 38, pp. 29–43.
- Gentile, C.; Spiller, N.; Noci, G. (2007): How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-Create Value with the Customer, in: *European Management Journal*, Vol. 25, No. 5, pp. 395–410.
- Hagiu, A.; Wright, J. (2015): Marketplace or Reseller?, in: *Management Science*, Vol. 61, No. 1, pp. 184–203.
- Handelsverband Deutschland (2019): *HDE-Online-Monitor 2019*, Berlin.
- Handelsverband Deutschland; IFH Köln (2019): *HDE Online-Monitor Newsletter*, verfügbar: https://einzelhandel.de/index.php?option=com_attachments&task=download&id=10307 (Zugriff am 06.08.2019).
- Hänninen, M.; Mitronen, L.; Kwan, S. K. (2019): Multi-Sided Marketplaces and the Transformation of Retail: A Service Systems Perspective, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 49, pp. 380–388.
- Hänninen, M.; Smedlund, A.; Mitronen, L. (2018): Digitalization in Retailing: Multi-Sided Platforms as Drivers of Industry Transformation, in: *Baltic Journal of Management*, Vol. 13, No. 2, pp. 152–168.

- Harris, L. C. (2010): Online Servicescapes, Trust, and Purchase Intentions, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 24, No. 3, pp. 230–243.
- Heinemann, G. (2019): Zukunft des Handels und Handel der Zukunft, in: Heinemann, G.; Gehrckens, H. M.; Täuber, T. (Hrsg.): *Handel mit Mehrwert*, Wiesbaden, S. 3–41.
- Heinemann, G.; Glaser, L. (2019): Zalando wird kooperativ, in: Heinemann, G.; Gehrckens, H. M.; Täuber, T. (Hrsg.): *Handel mit Mehrwert*, Wiesbaden, S. 275–296.
- Helmig, B. (1997): Variety-Seeking Behavior im Konsumgüterbereich, Wiesbaden.
- Herhausen, D.; Binder, J.; Schoegel, M.; Herrmann, A. (2015): Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online-Offline Channel Integration, in: *Journal of Retailing*, Vol. 91, No. 2, pp. 309–325.
- Herhausen, D.; Kleinlercher, K.; Verhoef, P. C.; Emrich, O.; Rudolph, T. (2019): Loyalty Formation for Different Customer Journey Segments, in: *Journal of Retailing* (<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.05.001>).
- Heskett, J. L.; Jones, T. O.; Loveman, G. W.; Sasser, W. E.; Schlesinger, L. A. (1994): Putting the Service-Profit Chain to Work, in: *Harvard Business Review*, Vol. 72, pp. 164–174.
- Hofacker, L.; Holtmann, U. (2019): *Omnichannel-Commerce 2019*, Köln.
- Homburg, C.; Wieseke, J.; Hoyer, W. D. (2009): Social Identity and the Service-Profit Chain, in: *Journal of Marketing*, Vol. 73, No. 2, pp. 8–54.
- Horbel, C.; Popp, B.; Woratschek, H.; Wilson, B. (2016): How Context Shapes Value Co-Creation: Spectator Experience of Sport Events, in: *Service Industries Journal*, Vol. 36, No. 11–12, pp. 510–531.
- Hult, G.; Tomas, M.; Sharma, P. N.; Morgeson, F. V.; Zhang, Y. (2018): Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction: Do They Differ Across Online and Offline Purchases?, in: *Journal of Retailing*, Vol. 95, No. 1, pp. 10–23.
- Huré, E.; Picot-Coupey, K.; Ackermann, C.-L. (2017): Understanding Omni-Channel Shopping Value: A Mixed-Method Study, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 39, pp. 314–330.
- IfD Allensbach (2019): *Allensbacher Markt- und Werbeträger-Analyse: AWA 2019*, Allensbach am Bodensee.
- IFH Köln; DHL Paket (2018): *Onlinehändler im Spannungsfeld von Wachstum und Marktkonzentration*, Köln.
- Inman, J. J.; Nikolova, H. (2017): Shopper-Facing Retail Technology: A Retailer Adoption Decision Framework Incorporating Shopper Attitudes and Privacy Concerns, in: *Journal of Retailing*, Vol. 93, No. 1, pp. 7–28.
- Jiang, L. (2013): Measuring Consumer Perceptions of Online Shopping Convenience, in: *Journal of Service Management*, Vol. 24, No. 2, pp. 191–214.
- Jing, B. (2018): Showrooming and Webrooming: Information Externalities Between Online and Offline Sellers, in: *Marketing Science*, Vol. 37, No. 3, pp. 469–483.
- Katsikeas, C. S.; Morgan, N. A.; Leonidou, L. C.; Hult, G. T. M. (2016): Assessing Performance Outcomes in Marketing, in: *Journal of Marketing*, Vol. 80, No. 2, pp. 1–20.
- Kenney, M.; Zysma, J. (2016): The Rise of the Platform Economy, in: *Issues in Science and Technology*, Vol. 32, No. 3, pp. 61–69.
- Kolbrück, O. (2019a): Integrated Commerce: Wie Zalando alles verbindet, verfügbar: <https://etailment.de/news/stories/Integrated-Commerce-Wie-Zalando-alles-verbindet-4270> (Zugriff am 07.08.2019).
- Kolbrück, O. (2019b): So shoppen Sie 2020 im Stau, verfügbar: <https://etailment.de/news/stories/Technologie-So-shoppen-Sie-2020-im-Stau-21561> (Zugriff am 07.08.2019).
- Krüger, A.; Kahl, G. (2017): Der technologische Fortschritt im Handel getrieben durch Erwartungen der Kunden, in: Gläß, R.; Leukert, B. (Hrsg.): *Handel 4.0*, Berlin, S. 129–156.

- Kumar, V.; Rajan, B.; Gupta, S.; Pozza, I. D. (2019): Customer Engagement in Service, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 47, No. 1, pp. 138–160.
- McKinsey; Fischer, M. (2019): Studie von McKinsey und Uni Köln: Online-Käufer achten besonders auf Marken, Studie, Köln.
- McKnight, D. H.; Choudhury, V.; Kacmar, C. (2002): Developing and Validating Trust Measures for E-Commerce: An Integrative Typology, in: *Information Systems Research*, Vol. 13, No. 3, pp. 334–359.
- Messina, C. (2016): 2016 Will Be the Year of Conversational Commerce, available: <https://medium.com/chris-messina/2016-will-be-the-year-of-conversational-commerce-1586e85e3991> (Zugriff am 22.06.2019).
- Neslin, S. A.; Grewal, D.; Leghorn, R.; Shankar, V.; Teerling, M. L.; Thomas, J. S.; Verhoef, P. C. (2006): Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management, in: *Journal of Service Research*, Vol. 9, No. 2, pp. 95–112.
- Oliver, R. L. (1980): A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, No. 4, pp. 460–469.
- Oliver, R. L. (2010): *Satisfaction*, 2nd ed., New York.
- Oliver, R. L.; Rust, R. T.; Varki, S. (1997): Customer Delight: Foundations, Findings, and Managerial Insight, in: *Journal of Retailing*, Vol. 73, No. 3, pp. 311–336.
- Pham, T. S. H.; Ahammad, M. F. (2017): Antecedents and Consequences of Online Customer Satisfaction: A Holistic Process Perspective, in: *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 124, pp. 332–342.
- Piotrowicz, W.; Cuthbertson, R. (2014): Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing, in: *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 18, No. 4, pp. 5–16.
- Platt, R. (2017): *Selbstkongruenz im Multichannel-Retailing*, Wiesbaden.
- Popp, B. (2016): Brand Communities, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): *Handbuch Markenführung*, Wiesbaden, S. 1–15.
- Popp, B. (2018): Wichtiger denn je? Kundenzufriedenheit in Zeiten von Omni-Channel: Vortrag auf dem Saarbrücker Handelskongress 2018, Saarbrücken, 06.11.2018.
- Popp, B.; Woratschek, H. (2017a): Consumer-Brand Identification Revisited: An Integrative Framework of Brand Identification, Customer Satisfaction, and Price Image and Their Role for Brand Loyalty and Word-of-Mouth, in: *Journal of Brand Management*, Vol. 24, No. 3, pp. 250–270.
- Popp, B.; Woratschek, H. (2017b): Consumers' Relationships with Brands and Brand Communities: The Multifaceted Roles of Identification and Satisfaction, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 35, pp. 46–56.
- Popp, B.; Wilson, B.; Horbel, C.; Woratschek, H. (2016): Relationship Building through Facebook Brand Pages: The Multifaceted Roles of Identification, Satisfaction and Perceived Relationship Investment, in: *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 24, No. 3–4, pp. 278–294.
- Pralhad, C. K.; Ramaswamy, V. (2004): Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation, in: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18, No. 3, pp. 5–14.
- Prentice, C.; Han, X. Y.; Hua, L.-L.; Hu, L. (2019): The Influence of Identity-Driven Customer Engagement on Purchase Intention, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 47, pp. 339–347.
- Priporas, C.-V.; Stylos, N.; Fotiadis, A. K. (2017): Generation Z Consumers' Expectations of Interactions in Smart Retailing: A Future Agenda, in: *Computers in Human Behavior*, Vol. 77, pp. 374–381.
- PwC (2019): *Von A wie Amazon bis Z wie Zustellung: Global Consumer Insights Survey*, Düsseldorf.

- Ramadan, Z. B.; Farah, M. F.; Kassab, D. (2019): Amazon's Approach to Consumers' Usage of the Dash Button and its Effect on Purchase Decision Involvement in the U.S. Market, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 47, pp. 133–139.
- Rust, R. T.; Oliver, R. L. (2000): Should We Delight the Customer?, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, pp. 86–94.
- Sands, S.; Ferraro, C.; Campbell, C.; Pallant, J. (2016): Segmenting Multichannel Consumers across Search, Purchase and After-Sales, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 33, pp. 62–71.
- Schramm-Klein, H. (2003): *Multi-Channel-Retailing*, Wiesbaden.
- Schramm-Klein, H. (2006): *Multi-Channel-Retailing*, in: Zentes, J. (Hrsg.): *Handbuch Handel*, Wiesbaden, S. 501–522.
- Schramm-Klein, H.; Wagner, G. (2016): Disruption im Mehrkanalhandel, in: Heinemann, G.; Gehrckens, H. M.; Wolters, U. J. (Hrsg.): *Digitale Transformation oder digitale Disruption im Handel*, Wiesbaden, S. 425–448.
- Schramm-Klein, H.; Swoboda, B.; Morschett, M. (2007): Internet vs. Brick-and-Mortar Stores: Analysing the Influence of Shopping Motives on Retail Channel Choice among Internet Users, in: *Journal of Customer Behaviour*, Vol. 6, No. 1, pp. 19–36.
- ServiceBarometer AG (2019): *Kundenmonitor Deutschland*, München.
- Sorescu, A.; Frambach, R. T.; Singh, J.; Rangaswamy, A.; Bridges, C. (2011): Innovations in Retail Business Models, in: *Journal of Retailing*, Vol. 87, Supplement 1, pp. 3–16.
- Souiden, N.; Ladhari, R.; Chiadmi, N.-E. (2019): New Trends in Retailing and Services, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 50, pp. 286–288.
- SportScheck (2019): *Unternehmen: Unsere Mission*, verfügbar: <https://www.sportscheck.com/unternehmen/> (Zugriff am 22.08.2019).
- Stüber, E.; Buschmann, S.; Groten, J.; Weinand, A. L. (2018): *Cross-Channel: Quo Vadis?*, Köln.
- Stüber, E.; Leyendecker, C.; Heinick, H. (2019): *Gatekeeper Amazon*, Köln.
- Swoboda, B.; Foscht, T.; Schramm-Klein, H. (2019): *Handelsmanagement*, München.
- Tajfel, H.; Turner, J. C. (1979): An Integrative Theory of Intergroup Conflict, in: Austin, W. G.; Worchel, S. (Eds.): *The Social Psychology of Intergroup Relations*, Monterey, pp. 33–47.
- Thakur, R. (2018): The Role of Self-Efficacy and Customer Satisfaction in Driving Loyalty to the Mobile Shopping Application, in: *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 46, No. 3, pp. 283–303.
- Thomas, J. S.; Sullivan, U. Y. (2005): Managing Marketing Communications with Multichannel Customers, in: *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 4, pp. 239–251.
- Turner, J. C.; Hogg, M. A.; Oakes, P. J.; Reicher, S. D.; Wetherell, M. S. (1987): *Rediscovering the Social Group*, New York.
- Tuzovic, S.; Paluch, S. (2018): Conversational Commerce, in: Bruhn, M.; Hadwich, K. (Eds.): *Service Business Development*, Wiesbaden, pp. 81–100.
- Vargo, S. L.; Akaka, M. A. (2012): Value Cocreation and Service Systems (Re) Formation: A Service Ecosystems View, in: *Service Science*, Vol. 4, No. 3, pp. 207–217.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, in: *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp. 1–17.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2016): Institutions and Axioms: An Extension and Update of Service-Dominant Logic, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 44, No. 1, pp. 5–23.
- Verhoef, P. C.; Kannan, P. K.; Inman, J. J. (2015): From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing, in: *Journal of Retailing*, Vol. 91, No. 2, pp. 174–181.

- Verhoef, P. C.; Neslin, S. A.; Vroomen, B. (2007): Multichannel Customer Management: Understanding the Research-Shopper Phenomenon, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 24, No. 2, pp. 129–148.
- Verhoef, P. C.; Lemon, K. N.; Parasuraman, A.; Roggeveen, A.; Tsiros, M.; Schlesinger, L. A. (2009): Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies, in: *Journal of Retailing*, Vol. 85, No. 1, pp. 31–41.
- Wangenheim, F. von; Bayón, T. (2007): The Chain from Customer Satisfaction via Word-of-Mouth Referrals to New Customer Acquisition, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 35, No. 2, pp. 233–249.
- Westbrook, R. A. (1981): Sources of Consumer Satisfaction with Retail Outlets, in: *Journal of Retailing*, Vol. 57, No. 3, pp. 68–85.
- Williams, R. (2004): From Servicescape to “Cyberscape”, in: *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 22, No. 3, pp. 310–320.
- Woratschek, H.; Horbel, C. (2005): Are Variety-Seekers Bad Customers? An Analysis of the Role of Recommendations in the Service Profit Chain, in: *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 4, No. 3, pp. 43–57.
- Woratschek, H.; Horbel, C.; Popp, B. (2019): Determining Customer Satisfaction and Loyalty from a Value Co-Creation Perspective, in: *Service Industries Journal* (<https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1606213>).
- Woratschek, H.; Horbel, C.; Popp, B.; Ströbel, T. (2015): Service-Quality-Value-Framework, in: Bartsch, S.; Blümelhuber, C. (Hrsg.): *Always Ahead im Marketing*, Wiesbaden, S. 99–116.
- Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D.; Schramm-Klein, H. (2012): Herausforderungen des Handelsmanagements, in: Zentes, J.; Swoboda, B.; Morschett, D.; Schramm-Klein, H. (Hrsg.): *Handbuch Handel*, Wiesbaden, S. 1–18.
- Zhu, F.; Liu, Q. (2018): Competing with Complementors: An Empirical Look at Amazon.com, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 39, No. 10, pp. 2618–2642.



Preispräsentation im Handel

Stefan Roth

Inhaltsverzeichnis

1	Grundlagen	436
1.1	Preiswahrnehmung	436
1.2	Preispräsentation	437
2	Preisdekomposition	439
2.1	Preispartitionierung	440
2.2	Drip Pricing	442
3	Preiskomposition	443
3.1	Preisbündelung	445
3.2	À la carte Pricing	447
4	Preismetriken	448
4.1	Bezugsgrößen	449
4.2	Grundpreise	451
5	Zusammenfassung	454
	Literatur	455

S. Roth (✉)

Lehrstuhl für Marketing,

Technische Universität Kaiserslautern, Kaiserslautern, Deutschland

E-Mail: roth@wiwi.uni-kl.de

1 Grundlagen

Der Preis stellt im Handel das im Wettbewerb wichtigste Marketinginstrument dar (Simon und Fassnacht 2016, S. 518). Dabei sind sowohl im Online- als auch im Offline-Handel strategische und operative Preisentscheidungen zu treffen. Zu den strategischen Entscheidungen zählen die Preispositionierung und das Preisimage. Die operativen Entscheidungen umfassen die Festlegung des Preises für einzelne Artikel oder das gesamte Sortiment, wobei das Sortiment durch die gewählten Preislagen strukturiert wird. Darüber hinaus bestehen im Handel oftmals Verbände innerhalb des Sortiments. Bestimmte Artikel werden also nicht isoliert, sondern in Kombination mit anderen Artikeln gekauft. Auch diese Sortimentsverbände sind bei der Preisbestimmung zu berücksichtigen, indem durch eine Mischkalkulation ein kalkulatorischer Ausgleich zwischen den verbundenen Artikeln geschaffen wird (Simon und Fassnacht 2016, S. 536–549).

Die gerade genannten Entscheidungen basieren häufig auf einem ökonomischen Kalkül. Aus Perspektive der verhaltenswissenschaftlichen Preisforschung kommen jedoch weitere Aspekte hinzu, die bei der Preisbestimmung im Handel von Relevanz sind. Dazu zählt insbesondere die Frage, wie die Kunden die Preise wahrnehmen und wie diese Wahrnehmung durch die Präsentation der Preise beeinflusst wird. Dieser Aspekt steht im Mittelpunkt dieses Beitrags. Dazu werden zunächst einige Grundlagen der Preiswahrnehmung und der Preispräsentation diskutiert. Anschließend erfolgt eine Auswahl von im Handel häufig genutzten Techniken der Preispräsentation. Diese werden im Detail vorgestellt und deren Auswirkungen auf die Preiswahrnehmung untersucht. Dabei wird zwischen Preisdekomposition, Preiskomposition und Preismetriken differenziert. Den Abschluss bildet eine Zusammenfassung des Beitrags.

1.1 Preiswahrnehmung

Die Wahrnehmung von Preisen wird in den ökonomischen Kalkülen der Preisbestimmung nicht explizit berücksichtigt. Vielmehr basiert die Preisbestimmung auf der Analyse von Preisbereitschaften (Sattler und Nitschke 2003), Preisreaktionsfunktionen (Woratschek 1998; Woratschek und Roth 2017) oder Preiselastizitäten (Simon und Fassnacht 2016, S. 106–123). Auf dieser Basis können unter Berücksichtigung der Kosten- und Wettbewerbssituation ökonomische Kalküle genutzt werden, um vorteilhafte oder sogar optimale Preise zu bestimmen. Dabei wird unterstellt, dass Preise objektive Größen darstellen, auf die die Kunden in objektiver Weise reagieren. Dieser Perspektive liegt ein *Stimulus-Response*-Modell zugrunde. Welche Prozesse sich zwischen dem Preis als Stimulus und der Absatzmenge als Response abspielen, wird dabei ausgeblendet. Vielmehr wird von informierten und weitgehend rational handelnden Konsumenten ausgegangen, die den objektiven Preis kennen und den Nutzen des Produktes beurteilen können.

Die verhaltenswissenschaftliche Preisforschung fokussiert dagegen auf die Prozesse, die zwischen Stimulus und Response ablaufen. Diese spielen sich im Organismus, also dem Konsumenten, ab. Dieser Perspektive liegt somit ein *Stimulus-Organismus-Response*-Modell zugrunde. Das Verhalten der Konsumenten, insbesondere deren Wahrnehmung, wird damit in den Mittelpunkt gerückt (Simon und Fassnacht 2016, S. 162). Die verhaltenswissenschaftliche Preisforschung beschäftigt sich in diesem Kontext mit dem gesamten Informationsverarbeitungsprozess, den die Konsumenten in ihren Kaufentscheidungen im Hinblick auf den Preis durchlaufen (Homburg und Koschate 2005a; 2005b). Dieser Informationsverarbeitungsprozess kann weiter in die Preisinformationssuche, die Preisinformationsspeicherung und die Preisinformationsspeicherung untergliedert werden.

Die Preisinformationssuche umfasst das Preisinteresse und die Preissuche der Konsumenten. Bei der Preisinformationsspeicherung spielen Preisschwellen und Referenzpreise eine Rolle, vor deren Hintergrund die Preisgünstigkeit und die Preiswürdigkeit sowie die Preisfairness beurteilt werden. Die Preisinformationsspeicherung erstreckt sich insbesondere auf das implizite und explizite Preiswissen der Konsumenten (Homburg und Koschate 2005a; 2005b). Schließlich beeinflussen diese Größen das beabsichtigte oder tatsächliche Kaufverhalten der Konsumenten. Die Preiswahrnehmung wird in diesem Beitrag als übergreifendes Konzept gesehen. Sie bezieht sich zwar insbesondere auf die Preisinformationssuche, eine klare Abgrenzung zur Preisinformationsspeicherung ist aber häufig nicht möglich, da die Wahrnehmung oftmals bereits eine Beurteilung bedingt. In jedem Fall beeinflusst die subjektive Wahrnehmung des Preises aber den weiteren Informationsverarbeitungsprozess und das beabsichtigte oder tatsächliche Kaufverhalten der Konsumenten.

In den Abschnitten zwei, drei und vier werden viele dieser Aspekte erneut aufgegriffen. So stellt sich bei der Preisinformationssuche häufig die Frage, wie der Preis oder verschiedene Preiskomponenten perzipiert werden. Darüber hinaus wird häufig die Preisfairness als Element der Preisinformationsspeicherung thematisiert. Beim Preiswissen spielt die Preiserinnerung und bei den Konsequenzen die Kaufabsicht eine besondere Rolle. Diese Aspekte werden durch die Art und Weise der Preispräsentation stark beeinflusst und stehen deshalb im weiteren Verlauf im Mittelpunkt der Analyse.

1.2 Preispräsentation

Die Konsumenten werden im Kaufprozess mit einer Vielzahl von Preisinformationen konfrontiert. So werden im Handel neben dem Verkaufspreis auch Grundpreise präsentiert, Gesamtpreise werden in mehrere Einzelpreise zerlegt oder der Gesamtpreis ergibt sich aus einem Bündel von Einzelpreisen. Wie diese Preise und Preisbestandteile im Detail ausgewiesen werden, ist Gegenstand der Preispräsentation. Diese steht nachfolgend im Fokus, wobei die Auswirkungen der Art und Weise der Preispräsentation

auf die Preiswahrnehmung und weitere Aspekte des Preisinformationsverarbeitungsprozesses beleuchtet werden.

Grundsätzlich kann die Preispräsentation der Preiskommunikation untergeordnet werden. Die Preiskommunikation beschäftigt sich einerseits damit, Informationen über den Preis an die Konsumenten zu kommunizieren. Das kann beispielsweise über Preislisten, preisbezogene Werbung oder Preisgarantien geschehen. Andererseits ist es aber auch Aufgabe der Preiskommunikation, die Preiswahrnehmung und die Preisbeurteilung der Konsumenten zu steuern. Zu diesem speziellen Zweck kommt die Preispräsentation zum Einsatz, die eine Vielzahl unterschiedlicher Instrumente und Formen umfasst. So kann beispielsweise die Preisauszeichnung im Einzelhandel im Hinblick auf die Größe, die Form, die Farbe, die Gestaltung oder die Prominenz variiert werden.

In der weiteren Analyse soll die Vielfalt der Instrumente der Preispräsentation jedoch eingeschränkt werden. Das geschieht auf der einen Seite dadurch, dass nur Präsentationstechniken betrachtet werden, die im Einzelhandel relevant sind, wobei sowohl der Online- als auch der Offline-Handel betrachtet werden. Auf der anderen Seite erfolgt eine Einschränkung der Betrachtung dadurch, dass keine einzelnen, absoluten Verkaufspreise betrachtet werden. Vielmehr stehen hier die Preise in Preisstrukturen und Preise, die sich auf verschiedene Bezugsgrößen beziehen können, im Mittelpunkt. Bei Preisstrukturen werden immer mehrere Preise für ein Produkt oder für mehrere Produkte ausgewiesen. Im Hinblick auf die Bezugsgrößen kann danach differenziert werden, ob der Preis beispielsweise pro Stück oder pro Kilogramm angegeben wird. Aus der verbleibenden Menge von Instrumenten werden nachfolgend sechs Techniken der Preispräsentation vorgestellt, die eine hohe praktische Relevanz aufweisen und bereits wissenschaftlich untersucht wurden (Robbert und Roth 2014a; Robbert 2017).

Die Abb. 1 gibt einen Überblick über diese Instrumente und deren Strukturierung. Dabei wird zwischen Preisdekomposition, Preiskomposition und Preismetrik differenziert. In diesem Kontext bedeutet Preisdekomposition, dass der Preis für ein einzelnes Produkt bei der Preispräsentation in mehrere Preiskomponenten zerlegt wird. Allerdings muss für den Erwerb des Produktes immer der Gesamtpreis gezahlt werden. Als Ausgestaltungsformen werden die Preispartitionierung und das Drip Pricing vorgestellt. Bei

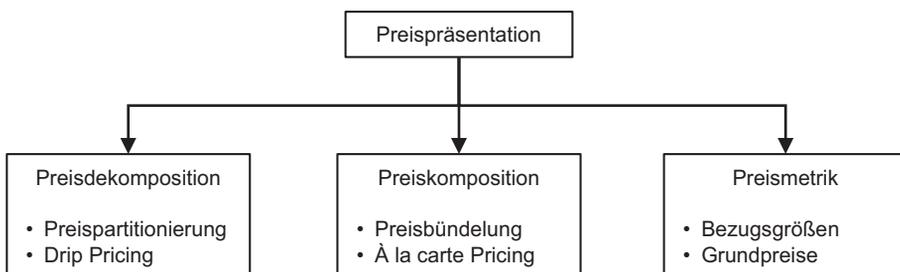


Abb. 1 Strukturierung der Techniken der Preispräsentation

der Preiskomposition ergibt sich dagegen der Gesamtpreis aus den Einzelpreisen mehrerer Produkte. Damit ist der Gesamtpreis nicht gegeben, sondern er resultiert aus der Summe der Einzelpreise. Je nach Wünschen und Bedürfnissen der Konsumenten können diese mehr oder weniger Produkte kaufen und damit den Gesamtpreis selbst bestimmen. In dieser Kategorie werden die Preisbündelung und das À la carte Pricing betrachtet. Die gewählte Preismetrik determiniert, auf welche Einheit sich der Preis eines Produktes bezieht. Dabei kann zwischen Bezugsgrößen im Allgemeinen und Grundpreisen im Speziellen differenziert werden.

2 Preisdekomposition

Die einführenden Überlegungen zur Preisdekomposition sollen nachfolgend vertieft werden. Dazu werden zunächst die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Preispartitionierung und Drip Pricing vorgestellt, bevor diese Instrumente und ihre Auswirkungen auf die Preiswahrnehmung näher beleuchtet werden. Die Abb. 2 verdeutlicht diese Differenzierung, wobei im linken Teil die Preispartitionierung und im rechten Teil das Drip Pricing dargestellt sind.

Die Gemeinsamkeit der beiden Instrumente liegt darin, dass eine Aufteilung des Gesamtpreises in verschiedene Einzelpreise vorgenommen wird. Dabei liegt in der Regel ein Basisprodukt vor, zu dessen Preis verschiedene verpflichtende Aufpreise hinzukommen. Das Basisprodukt kann beispielsweise eine Flugreise sein, zu deren Basispreis weitere Aufpreise wie Flughafengebühren oder Servicegebühren kommen. Diese Form der Preispräsentation ist insbesondere im Online-Handel von Dienstleistungen weit verbreitet. Neben Flugreisen findet sich diese Form der Preispräsentation beispielsweise auch bei Hotels oder Mietwagen. In Deutschland hat der Gesetzgeber diese Art der Preispräsentation zwar einzudämmen versucht, indem gesetzlich geregelt ist, dass immer auch der Gesamtpreis angegeben werden muss. Viele Händler umgehen diese Pflicht aber beispielsweise dadurch, dass verschiedene Versandformen zu unterschiedlichen Prei-

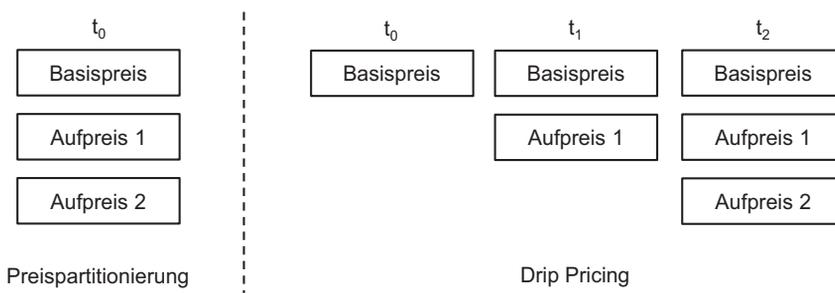


Abb. 2 Preispartitionierung und Drip Pricing

sen angeboten werden, von denen aber praktisch nur eine relevant ist. Faktisch ist der Gesamtpreis dann gegeben, kann aber nicht explizit ausgewiesen werden.

Das wesentliche Charakteristikum der Preispartitionierung und des Drip Pricings ist aber, dass alle Komponenten zwangsläufig miteinander verbunden sind und nicht separat erworben werden können (Robbert 2017, S. 757). Die einzelnen Komponenten sind also nicht eigenständig marktfähig und ihr Nutzen ergibt sich nur aus dem gemeinsamen Kontext der Verwendung (Bertini und Wathieu 2008). In dieser Eigenschaft besteht auch ein wichtiger Unterschied zur Preisbündelung, bei der die eigenständige Marktfähigkeit und damit auch die Möglichkeit zur separaten Nutzung der verschiedenen Produkte charakteristisch sind (Roth 2006, S. 47; Robbert und Roth 2014a).

Der linke Teil der Abb. 2 illustriert, dass bei der Preispartitionierung sämtliche Preiskomponenten zum gleichen Zeitpunkt angegeben und somit alle Preisinformationen simultan präsentiert werden. Beispielsweise können bei einer Online-Buchungsanfrage bei einer Airline alle Preiskomponenten eines Fluges auf einer Website ersichtlich sein. Das Drip Pricing, das im rechten Teil der Abb. 2 dargestellt ist, unterscheidet sich in dieser Hinsicht erheblich. Beim Drip Pricing werden die verschiedenen Preiskomponenten nämlich sequenziell ausgewiesen. Das bedeutet, der Konsument erfährt zunächst nur den Basispreis und erst im Verlauf des weiteren Kaufprozesses die Aufpreise für weitere verpflichtende Komponenten (Shelanski et al. 2012; Robbert und Roth 2014a). Im Beispiel der Online-Buchungsanfrage ist in diesem Fall auf der ersten Website nur der eigentliche Flugpreis ersichtlich. Erst wenn sich der Konsument durch den weiteren Buchungsprozess auf den folgenden Websites arbeitet, werden ihm nach und nach weitere Aufpreise präsentiert. Nachfolgend sollen die Auswirkungen dieser beiden Instrumente auf die Preiswahrnehmung, die Preisbeurteilung und die Verhaltensabsichten der Konsumenten analysiert werden.

2.1 Preispartitionierung

Um die Auswirkungen eines partitionierten Preises auf die Preiswahrnehmung, die Preisbeurteilung und die Verhaltensabsichten der Konsumenten zu untersuchen, wird in den meisten Studien ein Vergleich zwischen einem partitionierten Preis und einem Komplettpreis vorgenommen. In der Regel wird dazu eine experimentelle Studie durchgeführt, in der einer Kontrollgruppe ein Komplettpreis und einer Experimentgruppe ein partitionierter Preis präsentiert werden (Morwitz et al. 1998; Chakravati et al. 2002; Lee und Han 2002). Der überwiegende Teil dieser Studien zeigt, dass die Präsentation partitionierter Preise zu einer Unterschätzung des Gesamtpreises führt. Daraus resultiert wiederum eine günstigere Preisbeurteilung und eine positivere Bewertung des Produktes mit dem partitionierten Preis (Robbert 2017, S. 757).

Warum es zu diesem Unterschätzungseffekt bei der Preispartitionierung kommt, können die genannten Studien allerdings nicht abschließend klären. Morwitz et al. (1998) vermuten, dass die Konsumenten einer von drei Strategien folgen, um die

Preisinformationen zu verarbeiten. Die erste Strategie besteht darin, den Gesamtpreis arithmetisch aus den einzelnen Preiskomponenten zu berechnen. Allerdings stellt diese Berechnung hohe kognitive Anforderungen an die Konsumenten, so dass diese Strategie eine hohe Fehleranfälligkeit aufweist. Als zweite Strategie wird die Vernachlässigung von Aufpreisen angeführt. In dieser Variante werden bestimmte Preisinformationen gar nicht aufgenommen oder verarbeitet. Die Anwendung von Heuristiken stellt eine denkbare dritte Strategie dar. Eine dieser Heuristiken besteht darin, dass die Konsumenten ihr Kalkül mit einem Ankerpreis starten. In der Regel ist das der Preis der teuersten Komponente, also üblicherweise der Basispreis. Im Hinblick auf die verschiedenen Aufpreise werden anschließend aber nur unzureichende Anpassungen des Ankerpreises vorgenommen, weshalb der tatsächliche Gesamtpreis nicht richtig errechnet wird (Robbert 2017, S. 757–758).

Als weitere wichtige Faktoren, die moderierenden Einfluss auf die Auswirkungen partitionierter Preise auf die Preisbeurteilung entfalten, sind insbesondere die Aufpreishöhe und das Aufpreisformat zu nennen (Greenleaf et al. 2016).

Hinsichtlich der Aufpreishöhe zeigen Burman und Biswas (2007), dass sich der Unterschätzungseffekt partitionierter Preise nur dann entfaltet, wenn die Konsumenten die Aufpreise als niedrig oder angemessen empfinden. Damit bestätigen sie Ergebnisse von Sheng et al. (2007). Allerdings erweitern Burman und Biswas (2007) deren Betrachtung, indem auch die Bereitschaft der Konsumenten, sich geistig anzustrengen, in die Analyse aufgenommen wird. Die Ergebnisse zeigen, dass der positive Effekt bei angemessenen Aufpreisen und bei Konsumenten auftritt, die ein hohes Kognitionsbedürfnis aufweisen. Bei unangemessenen Aufpreisen dreht sich dieser Effekt gerade um. Sofern sich die Konsumenten aber gar nicht geistig anstrengen wollen, kann in dieser Studie kein Effekt nachgewiesen werden (Robbert und Roth 2014a).

Hinsichtlich des Aufpreisformats untersuchen Xia und Monroe (2004) die Auswirkungen prozentualer Aufpreise im Vergleich zu absoluten Aufpreisen. Die Ergebnisse zeigen, dass der Unterschätzungseffekt bei prozentualen Aufpreisen größer ist als bei absoluten Aufpreisen. Daraus wiederum resultieren eine höhere Wertwahrnehmung, eine höhere Preiszufriedenheit und eine höhere Kaufintention. Als Grund für den höheren Unterschätzungseffekt bei prozentualen Aufpreisen kann die Komplexität der Informationsverarbeitung angeführt werden. Absolute Aufpreise sind additiv zu berücksichtigen, prozentuale dagegen multiplikativ. Allerdings verursacht eine Multiplikation einen wesentlich höheren kognitiven Aufwand als eine Addition. Somit werden bei prozentualen Aufpreisen die verschiedenen Komponenten nicht fehlerfrei verrechnet oder sogar vollständig ignoriert (Robbert 2017, S. 758).

Allerdings ist die monetäre Höhe des Aufpreises nicht alleine ausschlaggebend für die Auswirkungen partitionierter Preise. Hamilton und Srivastava (2008) zeigen, dass auch der wahrgenommene Wert, den die Konsumenten den verschiedenen Preiskomponenten beimessen, Einfluss auch deren Verhaltensabsichten hat. Demnach sollte der Preis einer Komponente, der nur ein niedriger Wert beigemessen wird, auch entsprechend niedrig sein. Können sich Konsumenten zwischen verschiedenen Preispartitionierungen des gleichen

Gesamtpreises entscheiden, so präferieren sie solche, bei denen die Preise der Komponenten deren wahrgenommenem Wert entsprechen. Die Partitionierung des Preises kann gerade dazu führen, dass die Aufmerksamkeit der Konsumenten auf bestimmte Preiskomponenten gelenkt wird. Die Beurteilung deren Wertes führt dann gegebenenfalls zu einer Veränderung des intendierten Verhaltens (Bertini und Wathieu 2008). Darüber hinaus kann auch die Beurteilung des Anbieters Auswirkungen auf die Wahrnehmung und die Beurteilung entfalten (Cheema 2008). Anbieter mit hoher Reputation profitieren dabei eher von einer Preispartitionierung als Anbieter mit niedriger Reputation, da bei diesen die Aufmerksamkeit auf den partitionierten Preis gelenkt wird, wodurch die Kaufintention sinken kann (Robbert und Roth 2014a).

2.2 Drip Pricing

Die Auswirkungen des Drip Pricings sind bisher nur in wenigen wissenschaftlichen Studien analysiert worden. Shelanski et al. (2012) legen einen konzeptionellen Beitrag vor, in dem Drip Pricing erstmals definiert wird. Weitere Beiträge sind eher der ökonomischen Literatur zuzurechnen. Ellison und Ellison (2009) fokussieren auf Situationen, in denen Anbieter Preise verschleiern, um den Konsumenten Preisvergleiche zu erschweren. Durch die Verschleierung steigen die Suchkosten und die Konsumenten schränken ihre Preissuche ein. Dadurch können die Gewinne der Anbieter steigen. In ähnlicher Weise zeigen auch Gabaix und Laibson (2006), dass eine Verschleierung von Preiskomponenten vorteilhaft sein kann. In ihrer Analyse ergibt sich dieser Effekt aber nur, wenn unterstellt wird, dass im Markt sowohl informierte als auch naive Konsumenten agieren. Die informierten Konsumenten antizipieren nämlich die Informationen über die verschiedenen Komponenten in ihren Entscheidungen, während die naiven Konsumenten diese vernachlässigen (Robbert 2017, S. 759).

Auch die Menge der Beiträge, die verhaltenswissenschaftlich motiviert sind und dem Marketing zugerechnet werden können, ist bisher noch nicht allzu umfangreich. Robbert und Roth (2014a) legen ebenfalls einen konzeptionellen Beitrag vor, fokussieren dabei aber insbesondere auf die Abgrenzung zu anderen Techniken der Preispräsentation sowie die theoretischen Grundlagen des Drip Pricings. Empirische Studien zum Drip Pricing wurden von Robbert und Roth (2014b) und Robbert (2015) vorgelegt. In Robbert und Roth (2014b) werden die Auswirkungen des Drip Pricings mit denen der Preispartitionierung verglichen. Die Ergebnisse der empirischen Studie zeigen, dass Konsumenten den Gesamtpreis bei partitionierten Preisen stark unterschätzen. Damit werden die oben aufgezeigten Ergebnisse zur Preispartitionierung erneut belegt. Im Gegensatz dazu zeigt sich aber eine deutlich geringere Unterschätzung beim Drip Pricing. Durch die sequenzielle Bereitstellung der Preisinformationen wird es den Konsumenten erleichtert, den Gesamtpreis genauer zu kalkulieren und zu erinnern. Der als höher empfundene Preis führt schließlich dazu, dass die Kaufintention der Konsumenten sinkt. Darüber hinaus

empfinden die Konsumenten das Drip Pricing als unfairer als die Preispartitionierung, weil sie sich vom Händler getäuscht fühlen. Diese Erkenntnisse werden in Robbert (2015) repliziert und erweitert. Die experimentelle Studie zeigt, dass die gefundenen Effekte nicht für alle Konsumenten gleich stark ausgeprägt sind, sondern von deren Preisbewusstsein moderiert werden. Zudem werten Konsumenten mit niedrigem Preisbewusstsein das Drip Pricing als Anzeichen für eine Täuschungsabsicht des Händlers.

3 Preiskomposition

Bei der Preiskomposition setzt sich der Preis einer Gesamtleistung aus den Preisen einzelner Leistungen zusammen. Im Gegensatz zur Preisdekomposition ist der Gesamtpreis aber nicht gegeben und wird zerlegt, sondern er ergibt sich variabel aus der Summe der nachgefragten Bestandteile. In der nachfolgenden Analyse sollen zwei Varianten der Preiskomposition analysiert werden. Dabei handelt es sich um die Preisbündelung und das À la carte Pricing. Die Abb. 3 gibt einen Überblick über die Gemeinsamkeiten und Unterschiede dieser beiden Instrumente.

Bei der Preisbündelung werden mehrere Produkte angeboten, die jeweils eigenständig marktfähig sind (Roth 2006, S. 47). Die Produkte können somit einzeln nachgefragt oder in einem Bündel erworben werden. Dabei ist es nicht erforderlich, dass eines der Produkte ein Basisprodukt darstellt. So bieten beispielsweise *Fast-Food*-Ketten Burger, Pommes und Soft Drinks an, die jeweils einzeln oder gemeinsam als *value meals* erworben werden können. Aus der Perspektive des Händlers stehen bei der Bündelung drei Strategien zur Auswahl. Die Einzelpreisstellung stellt eigentlich keine Bündelungsstrategie dar, sondern wird in der Analyse häufig nur als Referenzpunkt genutzt, um die Vorteilhaftigkeit einer echten Bündelungsstrategie zu beurteilen. Bei der reinen Bündelung werden mehrere Produkte zu einem Bündel zusammengefasst, das zu einem einheitlichen Bündelpreis angeboten wird. Die gemischte Bündelung beschreibt dagegen eine Strategie, bei der sowohl ein Bündel zu einem Bündelpreis als auch die einzelnen Produkte zu Einzel-

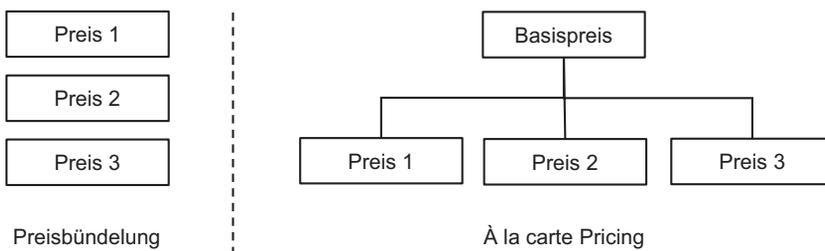


Abb. 3 Preisbündelung und À la carte Pricing

preisen angeboten werden. Die Entscheidung, ob das gesamte Bündel oder nur einzelne Produkte gekauft werden, bleibt dann den Konsumenten überlassen (Roth 2006, S. 218).

Aus ökonomischer Perspektive stellt die Preisbündelung ein Instrument der Preisdifferenzierung dar. So lassen sich bei gegebenen Preisbereitschaften der Konsumenten die jeweils optimalen Preise bei Einzelpreisstellung, reiner Bündelung und gemischter Bündelung bestimmen und auf dieser Basis eine Entscheidung über die optimale Strategie treffen (Roth und Woratschek 2006). In der Literatur liegt dazu eine Vielzahl von Studien vor, die sich mit der Analyse der verschiedensten Einflussfaktoren auf die Vorteilhaftigkeit einer der genannten Bündelungsstrategien beschäftigen (Adams und Yellen 1976; Schmalensee 1982; Guiltinan 1987; Salinger 1995; Olderog und Skiera 2000; Roth 2006; 2014; 2017). Als wesentliche Einflussfaktoren erweisen sich dabei die Verteilung der Preisbereitschaften, die Höhe der marginalen Kosten und die Variabilität des Leistungsbündels, also die Anzahl der zur Auswahl stehenden Einzelleistungen (Roth 2006, S. 248–251).

In diesem Beitrag sollen aber die verhaltenswissenschaftlichen Konsequenzen der Preisbündelung im Mittelpunkt stehen. Aus diesem Grund liegt der Fokus nicht auf der Analyse vorteilhafter oder optimaler Bündelungsstrategien. Vielmehr sollen die Auswirkungen auf die Preiswahrnehmung beleuchtet werden, wenn mehrere Produkte zu eigenständigen Preisen angeboten werden, die aber grundsätzlich gemeinsam in einem Bündel erworben werden können. Die Abb. 3 verdeutlicht, dass es sich dabei grundsätzlich um gleichwertige Produkte handelt, deren Preise durch die Konsumenten entweder separat oder verbunden wahrgenommen und bewertet werden.

Im Gegensatz dazu steht beim À la carte Pricing immer ein Basisprodukt im Mittelpunkt. Die Konsumenten müssen das Basisprodukt erwerben, um überhaupt die Möglichkeit zu haben, weitere Produkte hinzuzufügen, die mit dem Basisprodukt in einem Nutzenverbund stehen. In der Regel liegt in diesem Fall ein ganzes Menü verschiedener Zusatzleistungen vor, aus dem sich die Konsumenten hinsichtlich ihrer individuellen Bedürfnisse bedienen können. Liegt der Fokus der Analyse auf der Bündelung dieser Produkte, wird auch von *Add-on Bundling* gesprochen (Guiltinan 1987; Roth 2006, S. 43–44).

Beim À la carte Pricing ist es von besonderer Bedeutung, dass die verschiedenen Zusatzleistungen keine eigenständige Marktfähigkeit aufweisen. Beispielsweise können bei einer Urlaubsreise vor Ort noch Tagesausflüge, Spa-Behandlungen oder persönliche Trainerstunden im Fitnessstudio hinzugebucht werden. Ohne die Urlaubsreise als Basisprodukt sind die weiteren Leistungen aber nicht sinnvoll erwerbbar. Ähnlich verhält es sich bei einer Flugreise, wenn zusätzliches Gepäck gebucht, eine Sitzplatzreservierung vorgenommen oder an Bord ein Sandwich geordert wird. Auch in diesem Beispiel können die Zusatzleistungen nur dann sinnvoll hinzugebucht werden, wenn zunächst das Basisprodukt erworben wurde (Roth 2005, S. 260–261). Analog zur Preisbündelung steht aber auch beim À la carte Pricing nachfolgend nicht die Art der Bündelung, sondern die Art der Wahrnehmung und der Bewertung der Preise einzelner Komponenten und des gesamten Bündels im Mittelpunkt der Betrachtung.

3.1 Preisbündelung

In der Literatur liegen einige Studien vor, die sich mit der Wahrnehmung und der Bewertung von Preisen ganzer Bündel und deren Komponenten auseinandersetzen. Diese Studien untersuchen, ob der separate Ausweis von Einzelpreisen zu anderen Konsequenzen führt als der gemeinsame Ausweis eines Gesamtpreises. Den theoretischen Hintergrund dieser Überlegungen bilden die *Prospect Theory* und das *Mental Accounting* sowie die *Information Integration Theory* und die *Anchoring and Adjustment*-Heuristik.

Die *Prospect Theory* (Kahneman und Tversky 1979) stellt eine Alternative zur klassischen Erwartungsnutzentheorie dar. Dabei nimmt die Wertfunktion eine zentrale Stellung ein, die an die Stelle der Nutzenfunktion der Erwartungsnutzentheorie tritt. Die Wertfunktion erfasst, wie erzielte Gewinne und erlittene Verluste in Relation zu einem Referenzpunkt bewertet werden. Dabei kann der Referenzpunkt auch ein Referenzpreis sein und eine Abweichung des tatsächlichen Preises nach oben oder unten als Gewinn oder Verlust wahrgenommen werden. Von zentraler Bedeutung ist dabei, dass die Wertfunktion einen s-förmigen Verlauf aufweist. Das wichtigste Merkmal dieses Verlaufs liegt darin, dass die Wertfunktion im Gewinnbereich konkav und im Verlustbereich steiler konvex verläuft. Somit werden Verluste stärker bewertet als Gewinne. Die *Prospect Theory* erhält mit dem *Mental Accounting* (Thaler 1985) eine Erweiterung. Im *Mental Accounting* wird davon ausgegangen, dass nicht nur einzelne Aspekte separat, sondern mehrere Aspekte gemeinsam bewertet werden. Dabei eröffnen die Konsumenten verschiedene mentale Konten, auf denen sie die Werte für verschiedene Beurteilungsgegenstände verrechnen. So kann eine gemeinsame Bewertung für mehrere Aspekte auf einem Konto vorgenommen werden oder eine Bewertung für einzelne Aspekte auf verschiedenen Konten erfolgen, die erst anschließend zu einem Gesamturteil zusammengefasst werden. Aus diesen Grundlagen kann hergeleitet werden, dass Individuen höhere Werte wahrnehmen, wenn mehrere Gewinne separiert und mehrere Verluste integriert werden (Roth 2006, S. 271–275).

Die *Information Integration Theory* (Anderson 1981) beschäftigt sich mit der Frage, wie auf Basis mehrerer Einzelurteile ein Gesamturteil über einen Gegenstand zustande kommt. Beim *Adding* wird jede neue positive Information über einen Teilaspekt das Urteil über den gesamten Gegenstand verbessern. Beim *Averaging* erfolgt eine bessere Bewertung des gesamten Gegenstandes dagegen nur dann, wenn der neue Teilaspekt mindestens so gut bewertet wird, wie der bisherige Gesamtgegenstand. Die *Anchoring and Adjustment*-Heuristik (Tversky und Kahnemann 1974) geht schließlich davon aus, dass mit einem initialen Reiz ein Anker für die Beurteilung eines Gegenstandes gesetzt wird. Die weiteren Reize werden dann im Hinblick auf diesen Ankerreiz beurteilt und die Gesamtbewertung entsprechend angepasst. In diesem Prozess kann es jedoch zu erheblichen Verzerrungen der Gesamtbeurteilung in Richtung der Bewertung des Ankerreizes kommen (Robbert 2017, S. 753).

Die Studien von Yadav und Monroe (1993), Heath et al. (1995), Kaicker et al. (1995), Yadav (1995), Herrmann und Bauer (1996) sowie Johnson et al. (1999) basieren auf den Aussagen der *Prospect Theory* und des *Mental Accountings*. Yadav und Monroe (1993)

beschäftigen sich mit den Auswirkungen der Segregation von Preisen. Dabei differenzieren sie zwischen dem *Akquisitionsnutzen*, also der Differenz zwischen dem Nutzen des Bündels und seinem Preis, und dem *Transaktionsnutzen*, also der Differenz zwischen dem Bündelpreis und dem Referenzpreis. Die darauf basierende Studie zeigt, dass der *Transaktionsnutzen* bei Segregation der Preise höher ausfällt als bei Integration. Yadav (1995) erweitert diesen Ansatz, indem er fokussiert, wie Preisnachlässe auf die verschiedenen Einzelprodukte eines Bündels verteilt werden sollten. Durchlaufen die Konsumenten einen mehrstufigen Informationsverarbeitungsprozess, so sollte zunächst der Preis des attraktivsten Produktes gesenkt werden. Damit wird ein Anker gesetzt, in dessen Relation eine Beurteilung weiterer Preissenkungen anderer Einzelprodukte erfolgt. Heath et al. (1995) und Kaicker et al. (1995) kommen zu ähnlichen Ergebnissen, wobei sich die Integration mehrerer Verluste jedoch nicht eindeutig nachweisen lässt. Herrmann und Bauer (1996) und Johnson et al. (1999) können die Integration von Verlusten in ihren Studien dagegen zeigen. Allerdings werden in diesen Studien nicht der *Transaktionsnutzen*, sondern die Zufriedenheit der Konsumenten mit dem Kauf, die Weiterempfehlungsabsicht und die Wiederkaufabsicht als abhängige Größen erfasst. Dabei zeigt sich, dass im Hinblick auf diese Größen der Ausweis eines gemeinsamen Bündelpreises gegenüber dem Ausweis mehrerer Einzelpreise vorteilhaft ist (Roth 2006, S. 278).

Die Basis der Studien von Gaeth et al. (1990) und Yadav (1994) bilden die *Information Integration Theory* und die *Anchoring and Adjustment*-Heuristik. Diese Ansätze legen nahe, dass die Konsumenten bei der Bildung eines Gesamturteils über einen Gegenstand einen mehrstufigen *Averaging*-Prozess durchlaufen. Gaeth et al. (1990) können diesen Effekt in ihren Studien auch nachweisen. Darüber hinaus zeigen sie, dass die Bewertung eines Bündels von allen darin enthaltenen Produkten gleichermaßen abhängt. Yadav (1994) kommt zu ähnlichen Ergebnissen, wobei erneut zwischen *Akquisitionsnutzen* und *Transaktionsnutzen* differenziert wird. Beim *Akquisitionsnutzen* wird davon ausgegangen, dass die einzelnen Produkte sukzessive wahrgenommen und bewertet werden. Durch wiederholtes *Anchoring and Adjustment* kommt dann ein gewichtetes Gesamturteil zustande. Dieser Effekt konnte in der Untersuchung auch identifiziert werden. Die Konsumenten holen demnach zuerst Informationen über das Produkt ein, dem die größte Bedeutung beigemessen wird. Dieses Urteil wird dann unter Berücksichtigung weiterer Produkte angepasst. Die Studie zeigt allerdings auch, dass das Gesamturteil nicht zwangsläufig von der am wichtigsten eingestuften Komponente auch am stärksten beeinflusst wird (Roth 2006, S. 278).

Die verhaltenswissenschaftlichen Studien, die sich mit der Wahrnehmung und der Bewertung der Preisbündelung auseinandersetzen, zeigen somit kein wirklich konsistentes Bild. Auf der einen Seite kann zwar festgehalten werden, dass eine Segregation von Gewinnen bei der Preispräsentation positive Auswirkungen auf die Beurteilung des Bündels entfaltet. Auf der anderen Seite liegen zur Integration der Verluste bei der Preispräsentation aber teilweise widersprüchliche Ergebnisse vor. In diesem Kontext lässt sich nur vermuten, dass die Verluste bestimmte Schwellenwerte nicht überschreiten dürfen, um auf Basis der gleichen Wertfunktion noch integriert zu werden. Sofern das der Fall ist, kann die Integration der Verluste zumindest die Kundenzufriedenheit erhöhen (Roth 2006, S. 279).

3.2 À la carte Pricing

Ähnlich wie mit der Preisbündelung kann auch mit dem À la carte Pricing erreicht werden, dass sich die Konsumenten genau die Kombination von Produkten selbst zusammensetzen, die ihre konkreten Bedürfnisse am besten befriedigen. Beide Instrumente dienen damit dazu, eine maßgeschneiderte Lösung für das Kundenproblem zu ermöglichen. Beim À la carte Pricing steht allerdings immer ein Basisprodukt im Mittelpunkt der Betrachtung. Dieses muss in jedem Fall erworben werden, bevor durch Hinzunahme weiterer Leistungen aus dem angebotenen Menü eine Individualisierung der Gesamtleistung vorgenommen werden kann. In diesem Kontext kann weiter danach differenziert werden, ob im Kaufzeitpunkt bereits das gesamte Menü der Zusatzleistungen offenbart wird oder die Konsumenten erst nach dem Initialkauf erfahren, dass weitere Zusatzleistungen erworben werden können (Ellison und Ellison 2009).

Das À la carte Pricing setzt sich in einigen Branchen immer weiter durch, in denen zuvor *All-inclusive Pricing* vorherrschte. Insbesondere Fluggesellschaften tendieren dazu, das eigentliche Flugticket preislich von weiteren Leistungskomponenten wie der Gepäckaufgabe, dem Priority Check-in oder der Sitzplatzreservierung zu separieren (Nason 2009). Durch diese Separierung kann zwar einerseits der Nutzen der Konsumenten gesteigert werden, da sich diese die Gesamtleistung nun selbst maßschneidern können (Granados et al. 2012), andererseits können sich die Konsumenten aber auch übervorteilt fühlen, da sie für jede weitere Leistung eine neue Preiskomponente akzeptieren müssen (Robbert 2015).

Die Auswirkungen des À la carte Pricings auf die Wahrnehmung der Preise und die Bewertung der Angebote durch die Konsumenten wurde in der Literatur bisher nur ansatzweise untersucht. Zwar liegen einige Befunde zum *Add-on Bundling* vor (Guiltinan 1987), diese beziehen sich aber stärker auf die Bündelung der Produkte als auf die Analyse der Preise. Die Beiträge, die sich in diesem Kontext dagegen explizit auf die Preisfindung konzentrieren, fokussieren überwiegend auf industrielle Dienstleistungen, die ergänzend zu einem Kernprodukt angeboten werden. Allerdings werden dabei die Wahrnehmung und die Bewertung der Preise durch die Kunden praktisch vernachlässigt (Simon 1994; Anderson und Narus 1995; Homburg und Garbe 1996).

Im Konsumgüterbereich zeigen Naylor und Frank (2001) auf der einen Seite, dass der Ausweis eines Gesamtpreises im Vergleich zu optionalen Einzelpreisen zu einer höheren Wertwahrnehmung durch die Konsumenten führen kann. Auf der anderen Seite kann der Ausweis von Einzelpreisen die Unsicherheit auf Seiten der Konsumenten reduzieren und den Kaufprozess vereinfachen (Tanford et al. 2012), wenngleich Einzelpreise nicht zwangsläufig die Transparenz der Kaufsituation erhöhen (Kim et al. 2009). Letztlich wird die Transparenz durch die Komplexität und die Kommunikation des Preissystems determiniert. Diesen beiden Einflussfaktoren widmen sich die Beiträge von Homburg et al. (2014) und Robbert und Roth (2018).

Homburg et al. (2014) untersuchen die Auswirkungen der Komplexität von Preissystemen auf die wahrgenommene Transparenz, die Preisfairness und die Kaufabsichten der Konsumenten. In einer ersten experimentellen Studie zeigen sie, dass die wahrgenommene Komplexität des Preissystems die wahrgenommene Transparenz der Preisstrategie des Anbieters negativ beeinflusst. Die Kaufabsicht wird dadurch in zweifacher Hinsicht reduziert. Auf der einen Seite kann ein direkter Effekt der Transparenz auf die Kaufabsicht identifiziert werden. Auf der anderen Seite reduziert eine geringere Transparenz die Preisfairness, wodurch die Kaufabsicht weiter abgeschwächt wird. In einem zweiten Experiment wird zudem gezeigt, dass diese Effekte auch dann bestehen, wenn das komplexere Preissystem einen objektiven Preisvorteil verspricht (Homburg et al. 2014).

Robbert und Roth (2018) analysieren die Auswirkungen des À la carte Pricings im Vergleich zum *All-inclusive Pricing*. Dabei berücksichtigen sie die Art und Weise, in der der Anbieter die Transparenz des Preissystems kommuniziert. In einem ersten Experiment werden À la carte Pricing und *All-inclusive Pricing* gegenübergestellt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Konsumenten beim À la carte Pricing stärker als beim *All-inclusive Pricing* vermuten, dass der Anbieter das gewählte Preissystem zu seinem Vorteil einsetzt. Die Konsumenten gehen also davon aus, dass der Anbieter selbst von dem Preissystem profitieren möchte, anstatt den Konsumenten einen Vorteil durch die Individualisierung des Leistungspaketes zu ermöglichen. Daraus ergeben sich eine geringere Wertwahrnehmung und letztlich eine geringere Kaufabsicht. In einem zweiten Experiment zeigt sich, dass die negativen Auswirkungen des À la carte Pricings deutlich reduziert werden können, wenn der Anbieter ein Signal für die Transparenz des Preissystems sendet, das die Möglichkeit der Individualisierung des Leistungspaketes betont (Robbert und Roth 2018).

4 Preismetriken

Jeder Preis, mit dem sich ein Konsument im Handel konfrontiert sieht, bezieht sich auf eine bestimmte Einheit eines Produktes. Beispielsweise werden im Offline-Handel die Preise für lose Äpfel in der Regel pro Kilogramm und für Salatgurken pro Stück angegeben. Dennoch finden sich im Online-Handel auch Anbieter, die den Preis für lose Äpfel in der für Konsumenten eher ungewohnten Einheit pro Stück präsentieren. Die Wahl der Einheit, auf die sich der ausgewiesene Preis bezieht, bestimmt somit die Preismetrik, die der Konsument beim Durchlaufen des Kaufprozesses berücksichtigen muss. Damit rückt die Wahl der Bezugsgröße der Preisangabe in den Mittelpunkt der Betrachtung. In Abhängigkeit dieser Bezugsgröße ändert sich die Art und Weise, wie der Preis präsentiert wird. Beträgt der Preis für ein Kilogramm Äpfel beispielsweise € 2,90, so ist das einem Preis von € 0,29 pro 100 g in monetärer Hinsicht äquivalent. Davon unberührt bleibt jedoch, wie die unterschiedlichen Preismetriken aus der Perspektive der Konsumenten wahrgenommen und bewertet werden. Letztlich stellt sich somit die Frage, wie und in welchem Ausmaß die Preiswahrnehmung und die Preisbewertung durch die gewählte Bezugsgröße im Allgemeinen beeinflusst werden.

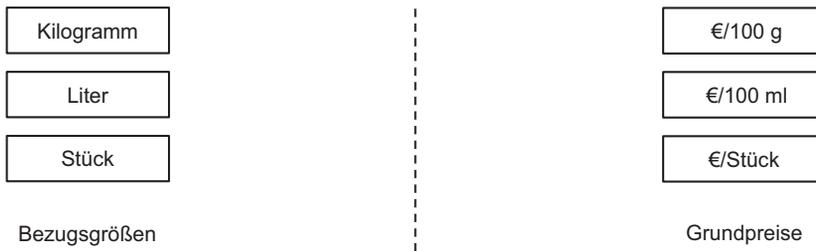


Abb. 4 Bezugsgrößen und Grundpreise

Sofern diese Frage im Kontext des Handels thematisiert wird, ist eine Betrachtung von Grundpreisen im Speziellen praktisch unausweichlich. Der Grundpreis signalisiert den Konsumenten bei verpackter Ware, wie hoch der Preis für eine vorgegebene Standardeinheit ist, beispielsweise ein Kilogramm oder 100 g eines Produktes. Neben dem Packungspreis wird im Handel also mit dem Grundpreis eine weitere Preisinformation geliefert. Die Abb. 4 verdeutlicht, dass Grundpreise im Handel als besondere Ausprägung der Bezugsgrößenwahl interpretiert werden können. Der Handel ist zwar in der Wahl der Bezugsgröße nicht völlig frei, sondern teilweise an gesetzliche Vorgaben gebunden, aber dennoch besteht ein erheblicher Spielraum, den der Handel gegebenenfalls zu seinen Gunsten ausnutzen kann. Nachfolgend steht deshalb die Frage im Mittelpunkt, wie durch die Wahl der Bezugsgröße die Preispräsentation beeinflusst wird und welche Auswirkungen sich daraus auf die Preiswahrnehmung und die Preisbewertung durch die Konsumenten ergeben.

4.1 Bezugsgrößen

Das Beispiel der Preisangabe bei Äpfeln hat bereits gezeigt, dass sich mit einer Veränderung der Bezugsgröße auch der Zahlenwert des Preises ändert. Wenngleich € 2,90 pro Kilogramm € 0,29 pro 100 g äquivalent sind, zeigen Studien, dass Individuen dazu neigen, größere Zahlenwerte zu überschätzen und dabei die Mengeneinheit zu vernachlässigen oder nur unzureichend zu berücksichtigen. Beispielsweise können 28 Tage als längerer Zeitraum wahrgenommen werden als vier Wochen. Diese vereinfachte Informationsverarbeitung wird als symbolische *Numerosity*-Heuristik bezeichnet (Lembregts und Van den Bergh 2019). Diese konkretisiert die ursprünglich von Pelham et al. (1994) aufgeworfene Interpretation der *Numerosity*-Heuristik, nach der die Wahrnehmung der Teile eines Ganzen zur Überschätzung des Ganzen führt. Auf die Präsentation von Preisen angewendet bedeutet das, dass Konsumenten, die der *Numerosity*-Heuristik folgen, einen Preis pro Kilogramm höher wahrnehmen als einen äquivalenten Preis pro 100 g.

Allerdings können Individuen auch einer alternativen Heuristik folgen, indem sie umgekehrt den Zahlenwert vernachlässigen und stärker die Einheit betonen. Dieser Fall kann als *Unitosity*-Heuristik bezeichnet werden (Monga und Bagchi 2012). Welcher der

beiden Effekte in einer konkreten Situation überwiegt, ist stark vom Kontext der Entscheidungssituation sowie der Salienz des Zahlenwertes und der Bezugsgröße abhängig. Darüber hinaus ist die Vertrautheit der Individuen mit der Bezugsgröße von besonderer Relevanz, da die Verwendung von Standardbezugsgrößen die Verarbeitung der Information erleichtert und die Effekte einer *Numerosity*-Heuristik aufheben kann (Lembregts und Pandelaere 2013).

Aus Perspektive des Anbieters können durch die Wahl der Bezugsgröße *Framing*-Effekte und die Anwendung der *Numerosity*- oder der *Unitosity*-Heuristik provoziert werden. In der Literatur finden sich zahlreiche Beispiele von Studien, in denen sich Effekte der Bezugsgrößenwahl auf die Preiswahrnehmung und die Preisbewertung entfalten.

Hinsichtlich der Zeit als Bezugsgröße zeigt Gourville (1998) beispielsweise, dass Individuen eher zu Spenden bereit sind, wenn die Spendenhöhe pro Tag anstatt pro Jahr ausgewiesen ist. Die kürzere Zeiteinheit führt zu einem zahlenmäßig niedrigeren Betrag, der von den Individuen bevorzugt wird. Der gleiche Effekt kann auch für Dienstleistungen gezeigt werden. Allerdings wird der Effekt durch eine Reihe von Kontextfaktoren moderiert. Dazu zählt beispielsweise die absolute Preishöhe oder die Häufigkeit, mit der die Dienstleistung in Anspruch genommen wird (Gourville 1999; 2003). Die geringeren Beträge können aber auch als komplexer wahrgenommen werden und die Konsumenten vermuten bei kürzeren Zeiträumen eher eine Manipulationsabsicht des Anbieters, wodurch der positive Effekt der Preisattraktivität kompensiert wird (Bambauer-Sachse und Mangold 2009).

Sofern die Währung als Bezugsgröße fungiert, lässt sich zeigen, dass Individuen bei Preisen in unterschiedlichen Währungen auf den Zahlenwert fokussieren und den Wechselkurs nicht hinreichend berücksichtigen. Individuen neigen also dazu, in Währungen mit höheren Zahlenwerten weniger auszugeben als in Währungen mit niedrigeren Zahlenwerten (Raghubir und Srivastava 2002). Auch dieser Effekt wird durch eine Reihe weiterer Faktoren moderiert. Dazu zählen beispielsweise die Bekanntheit der (Mussweiler und Englich 2003) und die Vertrautheit mit der Währung (Raghubir und Srivastava 2002) sowie die Einstellung gegenüber der Währung (Gamble et al. 2002) und das verfügbare Budget (Wertenbroch et al. 2007).

Die vorliegenden Studien führen zwar nicht zu einem durchgehend konsistenten Bild der Ergebnisse, sie zeigen aber, dass der Einfluss der Bezugsgrößenwahl auf die Preispräsentation bereits in unterschiedlichen Kontexten untersucht wurde. Das gilt allerdings nicht für den Handel. Dort liegen zwar bereits Studien vor, die sich mit den Auswirkungen verschiedener Grundpreiseinheiten auseinandersetzen, also beispielsweise pro Kilogramm vs. pro 100 g, und die im nachfolgenden Abschnitt noch präsentiert werden. Die Analyse der Auswirkungen von Standardpreismetriken im Handel wurde bisher aber noch weitgehend vernachlässigt.

Lediglich Fecher (2019) legt eine Serie von drei Experimenten vor, die sich den Auswirkungen von Standardpreismetriken im Handel widmet. Dazu wird in einem ersten Experiment untersucht, ob Konsumenten Produkte, deren Preise in einer Standardpreismetrik angegeben werden, gegenüber Produkten in einer nicht vertrauten Preismetrik

bevorzugen. So ist die Standardpreismetrik für Äpfel beispielsweise pro Kilogramm, für Salatgurken dagegen pro Stück. Darüber hinaus existieren Produkte, die keine eindeutige Standardpreismetrik aufweisen. Beispielsweise werden Zucchini sowohl per Kilogramm als auch pro Stück offeriert. Die Ergebnisse des ersten Experiments zeigen eindeutig, dass die Konsumenten Produkte in Standardpreismetrik bevorzugen. Eine nicht vertraute Preismetrik reduziert dagegen die Attraktivität des Angebotes deutlich. Sofern allerdings keine Standardpreismetrik existiert, sind die Konsumenten auch indifferent zwischen den Produkten (Fecher 2019, S. 100–108).

Das zweite und das dritte Experiment dieser Reihe fokussieren auf die Gewichtsangaben des Anbieters und die Gewichtserwartungen der Konsumenten. Der Vergleich eines Angebotes per Kilogramm mit einem Angebot pro Stück setzt voraus, dass beide Alternativen in der gleichen Einheit verglichen werden. Kostet ein Kilogramm Äpfel beispielsweise € 3,00, der gleiche Apfel pro Stück aber € 0,75, so sind die beiden Preise nur äquivalent, wenn ein Apfel im Durchschnitt 250 g wiegt. Diese Information fehlt den Konsumenten aber in aller Regel, wenn der Preis lediglich pro Stück angegeben wird. Fecher (2019) zeigt in seinem zweiten Experiment, dass die klare Präferenz der Konsumenten für Produkte in Standardpreismetrik dann deutlich reduziert wird, wenn neben dem Preis auch eine Gewichtsangabe präsentiert wird. Den Konsumenten ermöglicht diese zusätzliche Information, beispielsweise beim Apfel, vom Preis pro Stück auf den Preis pro Kilogramm zu schließen. Im dritten Experiment wird schließlich gezeigt, dass Konsumenten auch dann ein Produkt in Standardpreismetrik bevorzugen, wenn dieses aufgrund ihrer eigenen Gewichtserwartungen teurer ist als das gleiche in einer nicht vertrauten Preismetrik ausgezeichnete Produkt (Fecher 2019, S. 108–122).

4.2 Grundpreise

Auch Grundpreise basieren auf zuvor definierten Bezugsgrößen. Im vorstehenden Abschnitt wurde gezeigt, dass die Bezugsgröße beispielsweise in Kilogramm, Liter oder Stück ausgedrückt werden kann. Diese Einheiten sind im Handel insbesondere bei unverpackter Ware relevant, sie können aber auch auf verpackte Ware angewendet werden. Die Bezugseinheit pro Stück umfasst etwa auch die Angabe eines Preises für ein Stück einer verpackten Ware, unabhängig vom volumen- oder gewichtsmäßigen Inhalt dieser Packung. Die Angabe von Grundpreisen zielt nun darauf ab, die Preise verpackter Waren miteinander vergleichbar zu machen, insbesondere wenn praktisch gleiche Waren in Packungen unterschiedlicher Größe angeboten werden. Dadurch soll den Konsumenten der Preisvergleich zwischen verschiedenen Produkten erleichtert werden.

Die Angabe von Grundpreisen im Handel ist in Deutschland gesetzlich geregelt. Die Preisangabenverordnung schreibt vor, dass Händler, die Letztverbraucher gewerbs- oder geschäftsmäßig oder regelmäßig in sonstiger Weise Waren anbieten, neben dem Endpreis für die verpackte Ware auch den Preis je Mengeneinheit einschließlich der Umsatzsteuer

und sonstiger Preisbestandteile in unmittelbarer Nähe des Endpreises angeben müssen (§ 2 Abs. 1 S. 1 PAngV). Die dabei zu verwendende Bezugsgröße ist ebenfalls klar definiert. So müssen sich die Angaben bei flüssigen Waren auf einen Liter und bei festen Waren auf ein Kilogramm beziehen. Ausnahmen bestehen bei Packungsgrößen, die nicht mehr als 250 ml oder 250 g enthalten. In diesem Fall dürfen die Grundpreise auch pro 100 ml oder pro 100 g angegeben werden. Darüber hinaus besteht bei einigen Produkten die Möglichkeit, den Grundpreis pro verwendeter Menge anzugeben. Das ist beispielsweise bei Waschmittel der Fall, bei dem die Grundpreisangabe auch per Waschladung erfolgen darf.

Dennoch lassen die gesetzlichen Vorgaben den Händlern bei der Grundpreisangabe noch einen diskretionären Spielraum, den diese gegebenenfalls zu ihren Gunsten ausnutzen können. So lässt die Preisangabenverordnung den Händlern die Wahl, ob sie bei kleinen Packungsgrößen auch auf die kleinere Bezugsgröße ausweichen wollen. Darüber hinaus ist nicht im Detail geregelt, wie die Grundpreisangabe zu erfolgen hat. Die einzige Vorgabe besteht darin, dass diese in unmittelbarer Nähe zum Endpreis erfolgen muss. Allerdings finden sich keine Vorschriften die beispielsweise die Schriftgröße, die Positionierung oder die Prominenz des Grundpreises betreffen. Vor diesem Hintergrund stellt sich somit die Frage, wie Konsumenten Grundpreise unter verschiedenen Bedingungen wahrnehmen und mit ihrem Kaufverhalten darauf reagieren (Himbert und Roth 2015).

Die Untersuchung dieser Frage geht bis in die 1970er Jahre zurück, als Grundpreise erstmals in einigen Staaten der USA verpflichtend eingeführt wurden. Dabei stand anfangs die Frage im Mittelpunkt, ob die Konsumenten die Grundpreise überhaupt wahrnehmen (Lamont et al. 1972; Price 1978). Die Befunde dazu durchgeführter Studien zeigen jedoch kein einheitliches Bild und die festgestellten Anteile der Konsumenten, die den Grundpreis wahrnehmen, schwanken teilweise erheblich (McGoldrick und Marks 1985; Boya 1987). Allerdings wurde in den frühen Studien, die als Feldstudien (Lamont et al. 1972), als Feldexperiment (Houston 1972) oder als Laborexperiment (Kilbourne 1974) durchgeführt wurden, das Grundpreisformat sowie weitere Rahmenbedingungen vernachlässigt, so dass die Ergebnisse nicht direkt miteinander vergleichbar sind. Neuere Studien berücksichtigen dagegen auch moderierende Faktoren und zeigen, dass die Wahrnehmung von Grundpreisen beispielsweise auch vom Verständnis für deren Zweck (Manning et al. 2003) oder dem Preisbewusstsein der Konsumenten (Miyazaki et al. 2000) abhängt.

Auch im Hinblick auf die Auswirkungen des Grundpreises auf das intendierte oder tatsächliche Kaufverhalten der Konsumenten zeigen die vorliegenden Studien teilweise divergierende Ergebnisse. Zwar kann eine Reihe von Studien (Granger und Billson 1972; Houston 1972) nachweisen, dass die Konsumenten bei der Angabe von Grundpreisen dazu neigen, zu einem günstigeren Angebot zu wechseln, andere Studien (McCullough und Padberg 1971; Kilbourne 1974) finden diesen Effekt jedoch nicht. Nehmen die Konsumenten aber einen Wechsel vor, so beschränkt sich dieser nicht alleine auf die Packungsgrößen einer Marke (Boya 1987). Vielmehr erfolgt auch der Wechsel zwischen verschiedenen Marken oder gar der Wechsel zu einem andern Händler (Lamont et al. 1972).

Die Berücksichtigung moderierender Faktoren in neueren Studien führt aber auch bei der Analyse des Kaufverhaltens dazu, dass sich ein klareres Bild der Auswirkungen des Grundpreises abzeichnet (Fecher 2019).

Roth und Himbert (2015) analysieren die Auswirkungen unterschiedlicher Grundpreiseinheiten. Dabei wird zwischen der Präsentation des Grundpreises pro Kilogramm und pro 100 g differenziert. Die Ergebnisse zeigen, dass die Konsumenten der schon angesprochenen *Numerosity*-Heuristik (Pelham et al. 1994) folgen und auf den Zahlenwert fokussieren, die Einheit der Preisangabe aber vernachlässigen. Dementsprechend werden Grundpreise, die pro Kilogramm angegeben sind, als höher wahrgenommen als Grundpreise, die pro 100 g ausgewiesen sind. Andererseits kann der höhere Preis aber auch als Qualitätssignal dienen, insbesondere wenn es sich um Produkte handelt, die durch ein hohes Maß an Vertrauenseigenschaften ausgezeichnet sind. In diesem Fall reduziert die höhere Preiswahrnehmung zwar direkt die Kaufabsicht, über die höhere Qualitätswahrnehmung kann dieser Effekt aber indirekt überkompensiert werden (Roth und Himbert 2015). Auch Fecher et al. (2019) können zeigen, dass eine größere Grundpreiseinheit zu einer höheren Preiswahrnehmung führt, und zwar sowohl für verpackte als auch für unverpackte Ware. Dieser Effekt wird aber durch die Angabe des Grundpreises und der Verpackungsgröße moderiert. Liegt die Packungsgröße, beispielsweise 125 g, nahe an der Grundpreiseinheit, beispielsweise pro 100 g, so unterscheiden sich der Packungspreis und der Grundpreis kaum und der Grundpreis transportiert nur wenig zusätzliche Information. Dagegen zeigt sich ein deutlicher Effekt, wenn die Packungsgröße stärker von der Grundpreiseinheit abweicht, beispielsweise bei 450 g Inhalt. Der Grundpreis unterscheidet sich dann numerisch erheblich vom Packungspreis (Roth und Himbert 2015).

Die kognitive Belastung der Konsumenten bei der Verarbeitung des Grundpreises stellt einen weiteren moderierenden Faktor dar. Kwornik et al. (2006) zeigen am Beispiel von Waschmittel, dass die Angabe des Grundpreises pro Waschladung die Verarbeitung der Preisinformation vereinfacht und zu vorteilhafteren Kaufentscheidungen führt. Die Konsumenten sind demnach zwar in der Lage, aufgrund der Angabe pro Kilogramm das relativ günstigste Produkt zu identifizieren, die Verwendungsmenge bleibt dabei aber unberücksichtigt. Erst durch den Bezug des Preises auf eine Waschladung wird dieser Effekt kompensiert und die Konsumenten werden in die Lage versetzt, das absolut günstigste Produkt zu wählen. Fecher (2019) erweitert diese Betrachtung und untersucht die Auswirkungen der Grundpreisangabe in unterschiedlichen Einheiten. Dabei zeigt sich, dass Konsumenten durchaus in der Lage sind, in einer Produktgruppe, in der die Grundpreise einiger Produkte pro Kilogramm und anderer pro 100 g ausgewiesen sind, das günstigste Produkt zu erkennen. Die verschiedenen Grundpreiseinheiten behindern diesen Vergleich nicht, solange die gleiche Metrik zugrunde liegt, also beispielsweise das Gewicht. Das gilt allerdings nicht mehr, wenn eine abweichende Metrik hinzukommt. Werden also im Beispiel des Waschmittels einige Grundpreise pro Kilogramm und andere pro Waschladung ausgewiesen, so sind die Konsumenten nicht mehr in der Lage, auf Basis der Grundpreise einen zielführenden Preisvergleich durchzuführen und das absolut günstigste Produkt zu identifizieren (Fecher 2019, S. 128–151).

Yao und Oppewal (2016a) stellen zudem fest, dass Konsumenten unter Zeitdruck verstärkt auf Grundpreisinformationen achten, um schnellere Kaufentscheidungen zu treffen. Außerdem fokussieren preisbewusste Konsumenten stärker auf Grundpreise und allein deren Ausweis kann dazu führen, dass die Aufmerksamkeit der Konsumenten auf sämtliche Preisinformationen gelenkt wird, die der Händler zur Verfügung stellt (Yao und Oppewal 2016b). Dass der Ausweis von Grundpreisen die Wahrnehmung des gesamten Preisniveaus beeinflussen kann, wird auch in Roth et al. (2017) gezeigt. Diese Studie verdeutlicht, dass sich die Wahrnehmung des Preisniveaus durch die Angabe von Grundpreisen nicht nur für einzelne Produktgruppen, sondern für den Anbieter insgesamt verändern kann. Die Art und Weise der Angabe von Grundpreisen kann somit dazu führen, dass das gesamte Preisimage eines Händlers beeinflusst wird.

5 Zusammenfassung

In diesem Beitrag wurde die Preispräsentation im Handel betrachtet. Dazu wurde eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive eingenommen, aus deren Blickwinkel die Wahrnehmung und die Verarbeitung von Preisen durch die Konsumenten im Mittelpunkt standen. Diese Analyse zeigte, dass Preise nicht objektiv wahrgenommen werden, sondern die subjektive Wahrnehmung und Bewertung von Preisen durch die Art und Weise der Preispräsentation beeinflusst werden können. Davon sind sowohl der Offline- als auch der Online-Handel betroffen. Vor diesem Hintergrund wurden ausgewählte Instrumente der Preispräsentation im Handel theoretisch analysiert und Ergebnisse empirischer Studien vorgestellt. Die Strukturierung der Instrumente erfolgte dabei in drei Kategorien: Preisdekomposition, Preiskomposition und Preismetriken.

Die Preisdekomposition umfasst Instrumente der Preispräsentation, bei denen ein Gesamtpreis in mehrere Einzelpreise zerlegt wird. Dabei ist es charakteristisch, dass der Gesamtpreis gegeben und durch den Konsumenten zu entrichten ist, unabhängig davon, wie dieser in der Preispräsentation in einzelne Komponenten untergliedert wird. Als Instrumente wurden in diesem Zusammenhang die Preispartitionierung, bei der alle Preisbestandteile simultan präsentiert werden, und das Drip Pricing, bei dem die Konsumenten die Preisbestandteile sequenziell kennenlernen, vorgestellt.

Die Preiskomposition bezieht sich dagegen auf Situationen, in denen sich der Gesamtpreis einer Leistung aus der Summe mehrerer Einzelpreise zusammensetzt. Der Gesamtpreis ist also nicht vorab festgelegt, sondern hängt von den Bedürfnissen und Wünschen der Konsumenten ab, die sich ein Bündel von Leistungen individuell zusammenstellen können. In diesem Kontext wurden die Preisbündelung und das À la carte Pricing thematisiert. Bei der Preisbündelung sind alle potenziellen Komponenten des Bündels eigenständig marktfähig und können prinzipiell auch separat erworben werden. Das gemeinsame Erwerben mehrerer Leistungen ist damit aus Perspektive der Konsumenten nicht zwingend erforderlich. Beim À la carte Pricing trifft das dagegen

nur eingeschränkt zu, da zunächst ein Basisprodukt erworben werden muss. Die weiteren Zusatzleistungen können dann optional hinzugefügt werden. Allerdings weisen diese Zusatzleistungen in der Regel keine eigenständige Marktfähigkeit auf.

Die Preismetriken beschäftigen sich mit der Frage, auf welche Bezugsgröße sich ein ausgewiesener Preis bezieht. Dazu kommen im Allgemeinen die verschiedensten Volumen-, Gewichts- oder Stückangaben in Betracht, während bei den Grundpreisen im Speziellen bestimmte gesetzliche Vorgaben zu beachten sind. Diese schreiben zwar den Ausweis von Grundpreisen im Handel grundsätzlich vor, lassen den Händlern in der Art und Weise, wie diese die Grundpreise tatsächlich präsentieren, aber noch einen erheblichen diskretionären Spielraum.

Die empirischen Befunde zu allen drei Kategorien zeigen, dass die Präsentation der Preise im Handel erhebliche Auswirkungen auf die Wahrnehmung und die Verarbeitung der Preisinformationen sowie das intendierte oder tatsächliche Kaufverhalten der Konsumenten haben kann. Insgesamt weisen die vorgestellten Studien kein in sich geschlossenes und einheitliches Bild auf. Vielmehr zeigt sich, dass die identifizierten Effekte der Preispräsentation stark von moderierenden Faktoren und dem konkreten Kontext beeinflusst werden. Damit öffnet sich noch ein weites Feld für die weitere Forschung zur Preispräsentation im Handel.

Literatur

- Adams, W. J.; Yellen, J. L. (1976): Commodity Bundling and the Burden of Monopoly, in: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 90, No. 3, pp. 475–498.
- Anderson, N. H. (1981): *Foundations of Information Integration Theory*, New York.
- Anderson, J. C.; Narus, J. A. (1995): Capturing the Value of Supplementary Services, in: *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. 1, pp. 75–85.
- Bambauer-Sachse, S.; Mangold, S. C. (2009): Are Temporally Reframed Prices Really Advantageous? A More Detailed Look at the Processes Triggered by Temporally Reframed Prices, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 16, No. 6, pp. 451–457.
- Bertini, M.; Wathieu, L. (2008): Attention Arousal through Price Partitioning, in: *Marketing Science*, Vol. 27, No. 2, pp. 236–246.
- Boya, U. O. (1987): Consumer Usage of Unit Pricing, in: *Journal of Consumer Studies and Home Economics*, Vol. 11, No. 3, pp. 279–293.
- Burman, B.; Biswas, A. (2007): Partitioned Pricing: Can we Always Divide and Prosper?, in: *Journal of Retailing*, Vol. 82, No. 4, pp. 423–436.
- Chakravarti, D.; Krish, R.; Paul, P.; Srivastava, J. (2002): Partitioned Presentation of Multicomponent Bundle Prices: Evaluation, Choice and Underlying Processing Effects, in: *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 12, No. 3, pp. 215–229.
- Cheema, A. (2008): Surcharges and Seller Reputation, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 35, No. 1, pp. 167–177.
- Ellison, G.; Ellison, S. F. (2009): Search, Obfuscation, and Price Elasticities on the Internet, in: *Econometrica*, Vol. 77, No. 2, pp. 427–452.
- Fecher, A. (2019): *Preismetriken im Handel*, Wiesbaden.

- Fecher, A.; Robbert, T.; Roth, S. (2019): Same Price, Different Perception: Measurement-Unit Effects on Price-Level Perceptions and Purchase Intentions, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 49, No. 4, pp. 129–142.
- Gabaix, X.; Laibson, D. (2006): Shrouded Attributes, Consumer Myopia, and Information Suppression in Competitive Markets, in: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 121, No. 2, pp. 505–540.
- Gaeth, G. J.; Levin, I. P.; Chakraborty, G.; Levin, A. M. (1990): Consumer Evaluation of Multi-Product Bundles: An Information Integration Analysis, in: *Marketing Letters*, Vol. 2, No. 1, pp. 47–57.
- Gamble, A.; Gärling, T.; Charlton, J.; Ranyard, R. (2002): Euro Illusion: Psychological Insights into Price Evaluations with a Unitary Currency, in: *European Psychologist*, Vol. 7, No. 4, pp. 302–311.
- Gourville, J. T. (1998): Pennies-a-Day: The Effect of Temporal Framing on Transaction Evaluation, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 24, No. 4, pp. 395–403.
- Gourville, J. T. (1999): The Effect of Implicit Versus Explicit Comparisons on Temporal Price Claims, in: *Marketing Letters*, Vol. 10, No. 2, pp. 113–124.
- Gourville, J. T. (2003): The Effects of Monetary Magnitude and Level of Aggregation on the Temporal Framing of Price, in: *Marketing Letters*, Vol. 14, No. 2, pp. 125–135.
- Granados, N.; Kauffman, R. J.; Lai, H.; Lin, H.-C. (2012): À la carte Pricing and Price Elasticity of Demand in Air Travel, in: *Decision Support Systems*, Vol. 53, No. 2, pp. 381–394.
- Granger, C. W. J.; Billson, A. (1972): Consumers' Attitudes toward Package Size and Price, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 9, No. 3, pp. 239–248.
- Greenleaf, E. A.; Johnson, E. J.; Morwitz, V. G.; Shalev, E. (2016): The Price Does Not Include Additional Taxes, Fees, and Surcharges: A Review of Research on Partitioned Pricing, in: *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 26, No. 1, pp. 105–124.
- Guiltinan, J. P. (1987): The Price Bundling of Services: A Normative Framework, in: *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2, pp. 74–85.
- Hamilton, R. W.; Srivastava, J. (2008): When 2+2 is Not the Same as 3+1: Variations in Price Sensitivity across Components of Partitioned Pricing, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 45, No. 4, pp. 450–461.
- Heath, T. B.; Chatterjee, S.; France, K. R. (1995): Mental Accounting and Changes in Price: The Frame Dependence of Reference Dependence, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 22, No. 1, pp. 90–97.
- Herrmann, A.; Bauer, H. H. (1996): Ein Ansatz zur Preisbündelung auf der Basis der "prospect"-Theorie, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 48. Jg., H. 7/8, S. 675–694.
- Himbert, L.; Roth, S. (2015): Der Grundpreis in der Behavioral Pricing Forschung, in: Meyer, A. (Hrsg.): *Aktuelle Aspekte der Dienstleistungsforschung*, Wiesbaden, S. 93–118.
- Homburg, C.; Garbe, B. (1996): Industrielle Dienstleistungen, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 66. Jg., H. 3, S. 253–282.
- Homburg, C.; Koschate, N. (2005a): Behavioral Pricing-Forschung im Überblick – Teil 1: Grundlagen, Preisinformationsaufnahme und Preisinformationsbeurteilung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 75. Jg., H. 4, S. 383–423.
- Homburg, C.; Koschate, N. (2005b): Behavioral Pricing-Forschung im Überblick – Teil 2: Preisinformationsspeicherung, weitere Themenfelder und zukünftige Forschungsrichtungen, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 75. Jg., H. 5, S. 501–524.
- Homburg, C.; Totzek, D.; Krämer, M. (2014): How Price Complexity Takes its Toll: The Neglected Role of a Simplicity Bias and Fairness in Price Evaluations, in: *Journal of Business Research*, Vol. 67, No. 6, pp. 1114–1122.

- Houston, M. J. (1972): The Effect of Unit-Pricing on Choices of Brand and Size in Economic Shopping, in: *Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 3, pp. 51–54.
- Johnson, M. D.; Herrmann, A.; Bauer, H. H. (1999): The Effects of Price Bundling on Consumer Evaluations of Product Offerings, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 16, No. 22, pp. 129–142.
- Kahneman, D.; Tversky, A. (1979): Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk, in: *Econometrica*, Vol. 47, No. 2, pp. 263–291.
- Kaicker, A.; Bearden, W. O.; Manning, K. C. (1995): Component versus Bundle Pricing: The Role of Selling Price Deviations from Price Expectations, in: *Journal of Business Research*, Vol. 33, No. 3, pp. 231–239.
- Kilbourne, W. E. (1974): A Factorial Experiment on the Impact of Unit Pricing on Low-Income Consumers, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 11, No. 4, pp. 453–455.
- Kim, J.; Bojanic, D. C.; Warnick, R. B. (2009): Price Bundling and Travel Product Pricing Practices Used by Online Channels of Distribution, in: *Journal of Travel Research*, Vol. 47, No. 4, pp. 403–412.
- Kwortnik, R. J.; Creyer, E. H.; Ross, W. T. (2006): Usage-Based Versus Measure-Based Unit Pricing: Is There a Better Index of Value?, in: *Journal of Consumer Policy*, Vol. 29, No. 1, pp. 37–66.
- Lamont, L.; Rothe, J.; Slater, C. (1972): Unit Pricing: A Positive Response to Consumerism, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 6, No. 4, pp. 223–233.
- Lee, Y. H.; Han, C. Y. (2002): Partitioned Pricing in Advertising: Effects on Brand and Retailer Attitudes, in: *Marketing Letters*, Vol. 13, No. 1, pp. 27–40.
- Lembregts, C.; Pandelaere, M. (2013): Are All Units Created Equal? The Effect of Default Units on Product Evaluation, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 39, No. 6, pp. 1275–1289.
- Lembregts, C.; Van den Berg, B. (2019): Making Each Unit Count: The Role of Discretizing Units in Quantity Expressions, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 45, No. 5, pp. 1051–1067.
- Manning, K. C.; Sprott, D. E.; Miyazaki, A. D. (2003): Unit Price Usage Knowledge, in: *Journal of Business Research*, Vol. 56, No. 5, pp. 367–377.
- McCullough, T. D.; Padberg, D. I. (1971): Unit Pricing in Supermarkets: Alternatives, Costs, and Consumer Reaction, in: *Search Agriculture*, Vol. 1, No. 6, pp. 1–25.
- McGoldrick, P. J.; Marks, H. J. (1985): Price-Size Relationships and Customer Reactions to a Limited Unit-Pricing Programme, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 19, No. 1, pp. 47–64.
- Miyazaki, A. D.; Sprott, D. E.; Manning, K. C. (2000): Unit Prices on Retail Shelf Labels: An Assessment of Information Prominence, in: *Journal of Retailing*, Vol. 76, No. 1, pp. 93–112.
- Monga, A.; Bagchi, R. (2012): Years, Months, and Days Versus 1, 12, and 365: The Influence of Units Versus Numbers, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 39, No. 1, pp. 185–198.
- Morwitz, V. G.; Greenleaf, E. A.; Johnson, E. J. (1998): Divide and Prosper: Consumers' Reactions to Partitioned Prices, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 35, No. 4, pp. 453–463.
- Mussweiler, T.; Englich, B. (2003): Adapting to the Euro: Evidence from Bias Reduction, in: *Journal of Economic Psychology*, Vol. 24, No. 3, pp. 285–292.
- Nason, S. D. (2009): The Future of à la carte Pricing in the Airline Industry, in: *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 8, No. 5, pp. 467–468.
- Naylor, G.; Frank, K. E. (2001): The Effect of Price Bundling on Consumer Perceptions of Value, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 15, No. 4, pp. 270–281.
- Olderog, T.; Skiera, B. (2000): The Benefits of Bundling Strategies, in: *Schmalenbach Business Review*, Vol. 52 (April), pp. 137–159.

- Pelham, B. W.; Sumarta, T. T.; Myaskovsky, L. (1994): The Easy Path from Many to Much: The Numerosity Heuristic, in: *Cognitive Psychology*, Vol. 26, No. 2, pp. 103–133.
- Price, C. C. (1978): *Consumer Awareness and Use of Unit Pricing*, Washington D.C.
- Raghubir, P.; Srivastava, J. (2002): Effect of Face Value on Product Evaluation in Foreign Currency, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 29, No. 3, pp. 335–347.
- Robbert, T. (2015): Feeling Nicked and Dimed: Consequences of Drip Pricing, in: *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 25, No. 5, pp. 621–635.
- Robbert, T. (2017): Preispräsentationstechniken, in: Corsten, H.; Roth, S. (Hrsg.): *Handbuch Dienstleistungsmanagement*, München, S. 715–768.
- Robbert, T.; Roth, S. (2014a): Drip-Pricing im Preismanagement von Dienstleistungen, in: Corsten, H.; Gössinger, R.; Meyer, A. (Hrsg.): *Service Management*, Konstanz, S. 55–76.
- Robbert, T.; Roth, S. (2014b): The Flip Side of Drip Pricing, in: *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 23, No. 6, pp. 413–419.
- Robbert, T.; Roth, S. (2018): The Importance of Transparency Signals in à la carte Pricing, in: *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 32–40.
- Roth, S. (2005): Preistheoretische Analyse von Dienstleistungen, in: Corsten, H.; Gössinger, R. (Hrsg.): *Dienstleistungsökonomie*, Berlin, S. 241–272.
- Roth, S. (2006): *Preismanagement für Leistungsbündel*, Wiesbaden.
- Roth, S. (2014): Leistungsbündelung bei Preisverhandlungen, in: Gössinger, R.; Zäpfel, G. (Hrsg.): *Management integrativer Leistungserstellung*, Berlin, S. 305–332.
- Roth, S. (2017): Preisbündelung bei Dienstleistungen, in: Corsten, H.; Roth, S. (Hrsg.): *Handbuch Dienstleistungsmanagement*, München, S. 809–833.
- Roth, S.; Himbert, L. (2015): Does Salami for 10 €/kg Taste Better than Salami for 1€/100g? Empirical Evidence for the Influence of Unit Price Format on Price-Level Perception, Quality Perception and Purchase Intention, in: *Marketing ZFP – Journal of Research and Management*, Vol. 37, No. 3, pp. 137–152.
- Roth, S.; Woratschek, H. (2006): Preisbildung und Preisdifferenzierung für Absatzleistungen und Leistungsbündel, in: Kleinaltenkamp, M. (Hrsg.): *Innovatives Dienstleistungsmarketing in Theorie und Praxis*, Wiesbaden, S. 313–332.
- Roth, S.; Himbert, L.; Zielke, S. (2017): Does Unit Pricing Influence Store Price Image Dimensions and Shopping Intentions for Retail Stores?, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 7/8, pp. 1396–1413.
- Salinger, M. A. (1995): A Graphical Analysis of Bundling, in: *Journal of Business*, Vol. 68, No. 1, pp. 85–98.
- Sattler, H.; Nitschke, T. (2003): Ein empirischer Vergleich von Instrumenten zur Erhebung von Zahlungsbereitschaften, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 55. Jg. (Juni), S. 364–381.
- Schmalensee, R. (1982): Commodity Bundling by Single-Product Monopolies, in: *Journal of Law and Economics*, Vol. 25, No. 1, pp. 67–71.
- Shelanski, H. A.; Farrell, J.; Hanner, D.; Metcalf, C.; Sullivan, M. W.; Wendling, B. (2012): Economics at the FTC: Drug and PBM Mergers and Drip Pricing, in: *Review of Industrial Organization*, Vol. 41, No. 4, pp. 303–319.
- Sheng, S.; Bao, Y.; Pan, Y. (2007): Partitioning or Bundling? Perceived Fairness of the Surcharge Makes a Difference, in: *Psychology and Marketing*, Vol. 24, No. 12, pp. 1025–1041.
- Simon, H. (1994): Preispolitik für industrielle Dienstleistungen, in: *Die Betriebswirtschaft*, 54. Jg., H. 6, S. 719–737.
- Simon, H.; Fassnacht, M. (2016): *Preismanagement*, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Tanford, S.; Baloglu, S.; Erdem, M. (2012): Travel Packaging on the Internet: The Impact of Price Information and Perceived Value on Consumer Choice, in: *Journal of Travel Research*, Vol. 51, No. 1, pp. 68–80.

- Thaler, R. H. (1985): Mental Accounting and Consumer Choice, in: *Marketing Science*, Vol. 4, No. 3, pp. 199–214.
- Tversky, A.; Kahneman, D. (1974): Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases, in: *Science*, Vol. 185, No. 4157, pp. 1124–1131.
- Wertenbroch, K.; Soman, D.; Chattopadhyay, A. (2007): On the Perceived Value of Money: The Reference Dependence of Currency Numerosity Effects, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 34, No. 1, pp. 1–10.
- Woratschek, H. (1998): Preisbestimmung von Dienstleistungen, Frankfurt a. M.
- Woratschek, H.; Roth, S. (2017): Die Ermittlung von Preisbereitschaften und Preisreaktionen als Basis zur Bestimmung des Kundenwerts, in: Günter, B.; Helm, S.; Eggert, A. (Hrsg.): *Kundenwert*, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 321–345.
- Yadav, M. S. (1994): How Buyers Evaluate Product Bundles: A Model of Anchoring and Adjustment, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 21, No. 2, pp. 342–353.
- Yadav, M. S. (1995): Bundle Evaluation in Different Market Segments: The Effects of Discount Framing on Buyers' Preference Heterogeneity, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 3, pp. 206–215.
- Yadav, M. S.; Monroe, K. B. (1993): How Buyers Perceive Savings in a Bundle Price: An Examination of a Bundle's Transaction Value, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, No. 3, pp. 350–358.
- Yao, J.; Oppewal, H. (2016a): Unit Pricing Matters More When Consumers are Under Time Pressure, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 50, No. 5/6, pp. 1094–1114.
- Yao, J.; Oppewal, H. (2016b): Unit Pricing Increases Price Sensitivity Even When Products are of Identical Size, in: *Journal of Retailing*, Vol. 92, No. 1, pp. 109–121.
- Xia, L.; Monroe, K. B. (2004): Price Partitioning on the Internet, in: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18, No. 4, pp. 63–73.



Contingent Valuation Measurement for Staging the Olympic Games: The Failed Bid to Host the 2018 Winter Games in Munich

Holger Preuss, Jörg Königstorfer, and Till Dannewald

Contents

1	Introduction.....	462
2	Literature Review and Hypotheses Development.....	463
3	Methodological Approach.....	466
4	Results.....	469
5	Discussion.....	473
	References.....	475

H. Preuss (✉)
Institut für Sportwissenschaft,
Johannes-Gutenberg-Universität Mainz, Mainz, Germany
E-Mail: preuss@uni-mainz.de

J. Königstorfer
Lehrstuhl für Sport- und Gesundheitsmanagement,
Technische Universität München, Munich, Germany
E-Mail: joerg.koenigstorfer@tum.de

T. Dannewald
Business Analytics/Business Intelligence,
Hochschule RheinMain, Wiesbaden, Germany
E-Mail: till.dannewald@hs-rm.de

1 Introduction

Today, the bidding decision and process for an event such as the Olympic Games need the support from the public. Recently, in June 2019, the German Olympic Sports Federation (DOSB) started a discussion when to bid for Olympic Games in Germany and how to secure the public support. Thus, the topic is timely in both practice and research in Germany and around the world.

The present work looks at German people's interest in hosting Olympic Games in Germany and assesses whether the well-established measurement of interest via Contingent Valuation Measurement (CVM) is applicable to assess the value of hosting the 2018 Olympic Games in Munich, Germany, what the determinants of people's willingness to pay (WTP) are, and how the measurements change over time.

Besides staging the world's highest sport performances, the Olympic Games are a platform to entertain spectators. Entertainment production is a service. Special features in the management of services arise from the characteristics of services: individuality, integration, and uncertainty perception (Woratschek 2000). Herbert Woratschek extensively researched service marketing and sport; one focus of research being sport events. In marketing, the consumers' interest (or involvement) is of particular importance; this is also true when stating a mega event such as the Olympic Games. These aspects are considered in the present approach, with a particular focus on the failed bid to host Olympic Winter Games in Munich.

Following Munich's defeat against the South-Korean city of Pyeongchang in the bid for the 2018 Winter Olympic Games and the rejection by local citizens of Munich for a renewed candidature for the Olympic Games in 2022, Germany failed in its referendum to stage Olympic Games in Hamburg in 2024. This is interesting, as in March 2015, 64% of the citizens argued in favour of bidding (FORSA 2015). In the same survey, 80% of the respondents even stated that, in general, hosting Olympic Games in Germany would be appreciated (FORSA 2015, p. 2). The high demand of German television viewers for the 2014 Winter Olympic Games in Sochi (Saukel 2014) are yet another indication for the popularity of this event in the country. However, the question is the following: what makes voters switch their opinion (Streicher et al. 2017; 2018)?

When following media coverage (Ihle and Nieland 2012; Könecke et al. 2016) and public debates, it becomes obvious that the extent of political support largely depends on the expected economic implications of the Olympic Games (Preuss and Solberg 2006; Streicher et al. 2017). One major point for discussion is the degree of tax money used to finance the Olympic Games as well as the legacy of the infrastructure built. Apart from such economic considerations, ecological and social impacts need to be taken into account in the assessment of costs and benefits of Olympic Games. Aspects such as improved sporting opportunities, strengthened national sport federations, a rising quality of life for the local population or just the joy generated by the sporting success of one's own nation are relevant too, but much more difficult to measure.

The CVM is supposed to be a useful tool to quantify the WTP for public goods. As, by definition, public goods do not have a market price but—subject to social acceptance—they are expected to be funded by the public, the CVM helps in the evaluation of such goods. Thus many studies in sport economics and management use CVM to add intangible effects in their evaluation of event outcomes.

We criticise the one-time use of CVM in such studies. By accompanying the Olympic bid of Munich for the Olympic Winter Games, we will show that several measurements over the time are important to get a less time-sensitive (and potentially more realistic) picture of the population's opinion. Our study is based on a survey among 3,409 people, collected via three measurements during three years, on Munich's 2018 Olympic Games bid. We critically assess whether WTP is subject to change over time, potentially due to exogenous influence and resulting differences in people's perceptions. The aim is to describe a multiple-time measurement process of the appreciation of Olympic Games and showcase the results using the Munich bid as an example. Bid cities and the International Olympic Committee can use the description of such a process tool in the future when evaluating the public support of Olympic Games.

The remainder of the paper is structured as follows: The next section outlines the state of the art on CVM research, providing the basis for our hypotheses. Afterwards, we present our methodological approach with the aim to highlight the general possibility of identifying and modelling determinants on the people's appreciation of the Olympic Games (measured via CVM). The next section illustrates the underlying models, followed by the results of the empirical investigation. In the final section the results are critically discussed.

2 Literature Review and Hypotheses Development

Based on the idea of a direct interview method, Ciriacy-Wantrup developed the CVM in 1947. The method gained recognition in the 1960s (Mitchell and Carson 1989) and it has been frequently used in the context of environmental protection, health and education.

In sport, CVM is used to investigate the appreciation of an investment, with a particular interest in finding out whether public funding is justified or not. Johnson and Whiteheat (2000) assessed the value of US professional athletes/teams for their city by using the CVM. They analysed whether investing in a stadium (with public finances) to support a team is justified. Their major finding was that public investment of the presumed extent is not legitimate as its public benefit clearly fell short of the investment. A similar result yielded the study of Johnson et al. (2001), who surveyed the citizens of Pittsburgh with regard to their WTP for the long-term stay of the National Hockey League (NHL) team Pittsburgh Penguins. Rappaport and Wilkerson (2001) ascribed residents' low WTP to potential cannibalisation effects due to the two other major league teams in the city (for another context see Heyne and Süßmuth 2007). Johnson et al. (2005) and Owen

(2006) considered this critique in their studies on the value of a sport team's public benefit, but still found that the aggregated WTP lies well below the costs for a permanent settlement of a national major league team.

Since 2005, the CVM has also been used to assess the social benefit of mega sport events. However, we doubt that the appreciation of the social-benefit related factors of such a good can be validly assessed via WTP, as it is hard to believe that respondents take them into account when stating the amount of money that they would be willing to pay to host the event. Yet information about WTP should still be useful in the context of hosting the Winter Olympic Games in Germany to capture the general preference of the population (capturing aspects such as value and its subdimensions as well as pride). Previous studies with similar contextual variables provide suggestive evidence for why this is the case.

Barget and Gouguet (2007) determined the experiential value of the Rugby World Cup 2007 in France from the perspective of 3,591 regional taxpayers, 1,406 Rugby fans as well as 1,001 people living in close proximity to the stadia (being directly affected by the event). Average national WTP for the World Cup was € 3.50 and in regions dominated by football € 1.30. Rugby fans were willing to pay € 6.70. Lau et al. (2013) tested for differences in WTP for experiencing positive and avoiding negative emotions, showing a higher positive WTP for the former (compared to negative WTP for the latter). For Germany, Coates and Wicker (2015) and Wicker and Coates (2018) investigated the negative public referendums from Munich 2022 and Hamburg 2024, respectively. The study on Hamburg used CVM, with 41% of the respondents intending to vote positively, but only 30% willing to pay for this.

Preuß and Werkmann (2011) examined WTP related to the Olympic Winter Games in Munich 2018. We added two points of data collection to their existing data set. Using the bigger sample size, we assume that respondents will be willing to pay more for the Olympic Games if they have a positive public benefit perception of the Olympic Games as compared to a negative one, and when there is high sport involvement of the respondents. Thus, the following hypotheses can be derived:

H1a: The higher the Public Benefit Perception, the more likely is a positive WTP and the higher is the individual WTP for supporting the Olympic Games.

H1b: The higher the Sport Involvement, the more likely is a positive WTP and the higher is the individual WTP for supporting the Olympic Games.

Another aspect that has not gained much recognition in the literature is the question of whether people would be willing to pay for avoiding Olympic Games in their country, the so-called NIMBY effect (Wewer 2017). NIMBY is an acronym for "Not In My BackYard." NIMBY got recognition in the context of Olympic Games bid-opposing community groups that point to potential tax hikes, inflation, lack of attention to social issues and missing positive or presence of negative legacies (Scheu and Preuss 2018). In public referendums, people are typically only asked whether they support an event or

not (yes/no). WTP measures the appreciation from people in a higher data quality, as the value is not expressed in binary terms, but in metric, monetary terms.

However, what about those people who vote against having Olympic Games in their country? In the present study, we also measure the value that people assign to avoiding the Olympic Games. Thus, we asked respondents who stated to have no WTP to host the Olympic Games in Germany about their WTP to avoid the Olympic Games. Those who expect a negative impact of the Olympic Games should be willing to pay for the avoidance of the harm that the Olympic Games would cause.

In H2, we propose that more people have a positive WTP for supporting the Olympic Games, compared to the number of people who have a negative WTP for avoiding the Olympic Games. The rationale for the hypothesis is that those who support the event put higher value on the hosting of the event due to their intrinsic motivation and passion compared to the persons who are primarily interested to avoid the event (Barget and Gouguet 2007; Lau et al. 2013).

H2: More people have a positive WTP for supporting than a negative WTP for avoiding the Olympic Games.

Several studies have shown that the time when research is conducted and the particular context during the time of assessment have an influence on WTP. The studies of Heyne and Süßmuth (2007) and Heyne et al. (2010) are of interest in this regard, as the authors determined the German population's WTP for hosting the 2006 FIFA World Cup in Germany. For this purpose, the same cohort was interviewed three months before and three months after the World Cup. Before the event, the accumulated WTP was € 351.5 million while after the event it amounted up to € 830.8 million. In another study, Humphreys et al. (2011) assessed WTP for the 'Own the Podium' programme, an initiative that aimed to improve the performance of Canadian athletes at the 2010 Winter Olympic Games in Vancouver. Before the event, WTP per household was CAN-\$ 54, while afterwards it amounted to CAN-\$ 98. Sport events are thus an experience-based good, that is, their appreciation and consumption capability increases after experiencing the event positively and realising what the benefits are (cf. Cameron and Englin 1997).

Rätzel and Weimann (2006) determined the WTP for viewing the quarter-final and semi-final as well as the final match of the 2006 FIFA World Cup with and without participation of the German national team. The positive welfare effect induced by the German team was € 189 million for the quarter-final, € 231 million for the semi-final and € 327 million for the final. These differences likely resulted from different exposures to exogenous influence (media coverage) and resulting differences in perception between the three times of measurement. This may have affected their WTP beside the level of advancement in the competition. In their study, WTP was measured during the course of the event.

Our research extends these previous findings. In particular, we aim to find out whether there is a significant change in WTP measured consecutively prior to the event. In other

words, is there a change of appreciation without having had an intervention by the event itself? The assessment helps evaluate the reliability of such measurements. It will be shown later that averaging across time can be used to reduce the influence of (time or person) outliers and avoid extremes in the influence of external factors and perceptions that can be observed in one-time measurements.

Carson et al. (1995) aimed to find out whether time-dependent measurement noise can be reduced by averaging across independently drawn samples taken at different points in time. Their findings showed that using the CVM designed to measure WTP for a programme to protect Prince William Sound, Alaska, from future oil spills, exhibited no significant sensitivity to the timing of the interviews. The study thus fulfils the reliability requirements posed by Reiling et al. (1990, pp. 128–134), who claimed that contingent valuation procedures must be reliable without variation over repeated applications (see Heyne et al. 2010). However, we suspect that the reliability requirements for measurements of Olympic Games hosting are not met. Olympic Games are constantly in the media and information about staging them varies over time.

Bliem and Getzner (2012) as well as Rätzel and Weimann (2006) have shown that WTP for the same event is different depending on study settings. Thus, in our study, to isolate time effects, we kept the setting the same but collected data in intervals. In this context, the investigation of potential time effects is of interest—not only with regard to number of people with a positive (vs. negative) WTP and the level of WTP itself, but also with regard to attitude towards the Olympic Games. The relationship between attitude and WTP is of interest to the present study. The following hypotheses are formulated:

- H3a: The number of people who have a positive WTP for supporting the Olympic Games is not constant over time.*
- H3b: The level of WTP for supporting the Olympic Games is not constant over time.*
- H3c: Attitude towards the Olympic Games is not constant over time.*
- H3d: There is a positive relationship between attitude towards the Olympic Games and WTP for supporting the Olympic Games.*

3 Methodological Approach

The value that people assign to the hosting of the Olympic Games in their home country needs to be measured against the background of the characteristics of the event: it is an intangible good with no market value. Several measurement procedures have been developed to assess individual preferences (Wricke and Herrmann 2002). On the one hand, indirect methods deduce the individual WTP from the behaviour and preferences of respondents (see also Cameron et al. 2002; Sichtmann and Stingel 2007; Broberg and Brännlund 2009). Direct methods such as the CVM, on the other hand, request from

individuals to state the maximum individual WTP for the benefit when experiencing a particular service (Ewers 1986; Dogs et al. 1991; Völckner 2006; Caeserlein 2011).

The CVM is a tool to capture an individual's appreciation of an intangible good (here: experiential value/pride) in a structured and immediate as well as direct way (Bateman and Willis 1999; Gerpott and Mahmudova 2008). To do so, a hypothetical market situation is created (Rätzl and Weimann 2006; Teegen et al. 2008). As market data is not required and any market situation can be designed, the field of application of the CVM is quite large (Hackl and Pruckner 2000; Klein 2002). It thus provides researchers and practitioners with a tool to assess the value of the 2018 Winter Olympic Games.

This study uses the data from 2009, which was analysed by Preuß and Werkmann (2011). Two points of data collection are added to these data to look at time series effects. We conducted bootstrapping to better compare the data collected from different samples. The findings thus extend the previous work by Preuß and Werkmann (2011). Data collection for this study took place in the Rhine-Main region in Germany, which includes both rural and urban areas. The data was collected in three different years (May 2009 with $n = 1,011$; May 2010 with $n = 1,362$; May 2011 with $n = 1,036$). We purposefully sampled people from outside the state of Bavaria (i.e., where Munich is located; see Barget and Gouguet 2007; Atkinson et al. 2008 for studies on the influence of close proximity to event venues; in the present study, it is assumed that the respondents were largely unaffected by fairly local infrastructure measures and job creation initiatives; they are also unaffected by noise pollution from construction work, for example).

In each year, the data collection team consisted of about 30 instructed university students who were advised to interview people with a different socio-demographic background. About 75% of all interviews were conducted at public places with persons unfamiliar to interviewers, while about 25% of the respondents were friends or family of the students. The convenience sample consisted of people older than 14 years. The rejection rate for survey participation of the approached people was 20%.

To test for the robustness towards outliers and to counteract potential measurement errors, the models outlined in the following section underwent a bootstrapping procedure (for an analogous procedure see Choi 2009; Lindhjem and Navrud 2011). The term bootstrapping was coined by Efron (1979) and describes procedures during which an unknown distribution function is replaced by its empirical estimator (Hall 1994). More detailed information is provided by Hall (1992) as well as Efron and Tibshirani (1993). The procedure in the present study corresponds to the general sequential model and is divided into the following steps (Cameron and Trivedi 2005):

1. Random drawing of a subsample from the original overall sample.
2. Calculation of convenient statistics based on the bootstrapping sample of step (1).
3. Multiple repetition of steps (1)–(2).
4. Exploitation of the results of steps (2)–(3) to calculate the bootstrap-version of the statistics.

Table 1 Description of variables

Variable	Question in Questionnaire	Attributes and Coding
SPORT INVOLVEMENT	How do you assess your general interest in sport?	<ol style="list-style-type: none"> 1. very low interest in sport 2. low interest in sport 3. medium interest in sport 4. high interest in sport 5. very high interest in sport
PUBLIC BENEFIT PERCEPTION	From your perspective, how do the positive and negative effects of the 2018 Winter Olympic Games in Munich compensate one another?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Negative aspects clearly dominate 2. Negative aspects dominate 3. Positive and negative aspects compensate one another 4. Positive aspects dominate 5. Positive aspects clearly dominate
EDU	What is your highest educational qualification?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Secondary School Leaving Certificate or lower 2. A-levels or similar 3. University degree
GENDER		<ol style="list-style-type: none"> 1. male 2. female
AGE		<ol style="list-style-type: none"> 1. 14–29 2. 30–49 3. older than 49
INC	My personal net income per month is	<ol style="list-style-type: none"> 1. below € 1,000 2. € 1,000–1,499 3. € 1,500–2,249 4. € 2,250–2,999 5. € 3,000–4,449 6. above € 4,449
RESULT	Which of the following statements would apply, if the Olympic Games were staged in Munich or Germany?	<ol style="list-style-type: none"> 1. There will be environmental pollution for Munich (e.g., traffic, clearing) 2. Munich will get an improved infrastructure 3. The image of Munich/Germany will be improved abroad 4. Terrorism is a threat for the Olympic Games (e.g., similar to Munich 1972) 5. Jobs will be created 6. Germany will perform better due to the home advantage 7. Germany/Munich will incur high debts (e.g., from security expenses) 8. Socially deprived people will not benefit much from the Olympic Games
TIME	Time of inquiry	<ol style="list-style-type: none"> 1. May 2009 2. May 2010 3. May 2011

To ensure the comparability of the subsamples randomly drawn from the overall sample, the random drawings are quoted. Each underlying quote represents an image of the collective distribution function of the demographic features 'age', 'gender' and 'education' and is representative for Germany.

At the very beginning of each interview, beside the general interest in sport, the interest in the 2018 Winter Olympic Games was explicitly assessed. Afterwards, the respondents were confronted with the following hypothetical scenario:

Munich aims to secure the rights to host the 2018 Winter Olympic Games in Germany. The odds are in favour to win the bid from the International Olympic Committee. However, due to the financial crisis some sponsors have to drastically reduce or even cancel their support. Consequently, Germany could no longer bid for 'Munich 2018' and secure the Olympic Games. The bidding committee is now trying to compensate the financial shortfalls through a contribution of the citizens.

Following this, the respondents were asked to state their WTP for having the 2018 Winter Olympic Games hosted in Munich. The interviewees were made aware of their individual budget restrictions (see also Christ and Bothe 2007). This is supposed to ensure that the stated amount for the intangible good is related to the income and reflects the consideration of opportunity costs. Subsequently, respondents were asked for the reasons of their WTP, followed by an estimation of potential positive and negative outcomes of the Olympic Games in Munich.

The WTP was obtained by payment cards (Mitchell and Carson 1989). The rationale of payment cards is to present the respondents a fix amount of money and thus to create a close-to-real-life situation similar to a buying decision. This increases the probability that respondents would actually pay the chosen amount as compared to a dichotomous auction (Ready et al. 2001). Furthermore, participants in auctions tend to state higher amounts than their actual WTP, what is referred to as 'yea-saying'-phenomenon (Ready et al. 2001) or 'winners curse' (Baye 1997). While the use of price charts may not yield the exact amount someone is willing to pay, it is at least within the interval of the chosen chart and the next higher one. This raises the probability of a correct statement. Beside the central question on the WTP for the 2018 Winter Olympic Games, the questionnaire also included socio-demographic, psychographic and behaviour-oriented characteristics. The variables of the questionnaire are depicted in Table 1.

4 Results

To test H1a and H1b, the data sets were first treated by bootstrapping. Table 2 shows all variables with a significant influence on WTP, controlling for 'gender', 'age', 'education' and 'income'. Concerning *Sport Involvement (INV)*, there is a highly significant influence on the likelihood of a positive WTP for supporting the Olympic Games, that is $WTP > 0$ ($p < 0.001$). Also, *Public Benefit Perception (PBP)*, an expression of general consideration of all positive and negative outcomes of the Olympic Games, has

Table 2 Influence of psychographic variables on the existence of a positive WTP for supporting the Olympic Games

	Variable	Estimate ^a	LCLM	UCLM
PSY	INV	0.5176	0.3737	0.6615
	PBP	1.6148	1.5125	1.7170
	INV*PBP	n. s.	-0.1303	0.0891
TIME	TIME_09	0.5557	0.5126	0.5987
	TIME_10	0.0705	0.0368	0.1043
DEMO	GENDER	n. s.	-0.0729	0.0061
	AGE_KAT2_1	-0.0778	-0.1210	-0.0345
	AGE_KAT2_2	0.1033	0.0632	0.1434
	EDU_1	0.0813	0.0415	0.1210
	EDU_2	0.1324	0.0915	0.1734
	INC_1	1.9838	1.4690	2.4986
	INC_2	1.5552	1.1039	2.0066
	INC_3	2.2970	1.8248	2.7693
	INC_4	0.8848	0.5254	1.2442
INC_5	0.9912	0.7122	1.2703	

Dependent variable: WTP 'yes' (1) vs. 'no' (0)

Basis bootstrap with $b = 250$ drawings and a respective sample size of $n = 150$ (in each of the three data collection measurements)

Reference categories: highest age (AGE_3), highest education level (EDU_3), highest income level (INC_6) and 2011 (TIME_11)

^aStandardised coefficients; all values are significant at the 1% level

n. s.: not significant; WTP: willingness to pay

a highly significant influence. The more positive the *Public Benefit Perception* of the Olympic Games, the more likely is a positive WTP for supporting the Olympic Games ($p < 0.001$). The interaction between *Involvement* and *Public Benefit Perception* was not statistically significant. The constructs thus influence the general WTP independently of each other. *Public Benefit Perception* affects the existence of a positive WTP three times higher than *Sport Involvement*. H1a and H1b can be supported.

AGE and *EDU* have a significant influence on the likelihood of a positive WTP while having only a very small explanatory power as compared to *INC*. For the variable *GEN- DER*, there is no significant influence.

Next, we particularly considered the respondents that indicated a positive WTP for supporting the Olympic Games and assessed the level (i.e., the amount stated). Table 3 summarises the results of a regression analysis that included the variables *Sport Involvement*

Table 3 Influence of psychographic variables on the level of WTP for supporting the Olympic Games

	Variable	Estimate ^a	LCLM	UCLM
PSY	INV	3.1467	2.9512	3.3422
	PBP (H1)	2.3882	2.2505	2.5259
	INV*PBP	-1.7999	-1.9398	-1.6601
TIME	TIME_09	-0.0698	-0.1157	-0.0239
	TIME_10	0.7037	0.6555	0.7519

Dependent variable: level of WTP; non-reported control variables: GENDER, AGE, EDU and INC Basis bootstrap with $b = 250$ drawings and a respective sample size of $n = 150$ (in each of the three data collection measurements)

Reference category: 2011 (TIME_11)

^aStandardised coefficients; all values are significant at the 1% level

n. s.: not significant; WTP: willingness to pay

and *Public Benefit Perception* as predictors. It shows that there is a positive influence of *Sport Involvement* and *Public Benefit Perception*. Thus, H1a and H1b can be supported. Concerning the level of WTP, it is further remarkable that *Sport Involvement* has a considerably stronger influence as compared to *Public Benefit Perception*. In contrast to the results in Table 1, for the level of WTP, a significant (negative) interaction effect was found. This implies that a higher *Sport Involvement* can to some extent compensate the influence of a rather negative *Public Benefit Perception*.

The WTP to avoid something has not been considerably addressed in literature. In 2011, respondents were asked to state what they would be willing to pay to avoid having the Olympic Games in Munich. Only 3.25% (bootstrap mean) of all people that did not have a positive WTP were willing to pay for avoiding the Olympic Games. At the same time, 24.1% of all respondents had a positive WTP for supporting the Olympic Games. H2 can thus be supported. Furthermore, among those who had negative expectations from the Olympic Games, there were significantly more people who had no WTP as compared to the group having positive expectations.

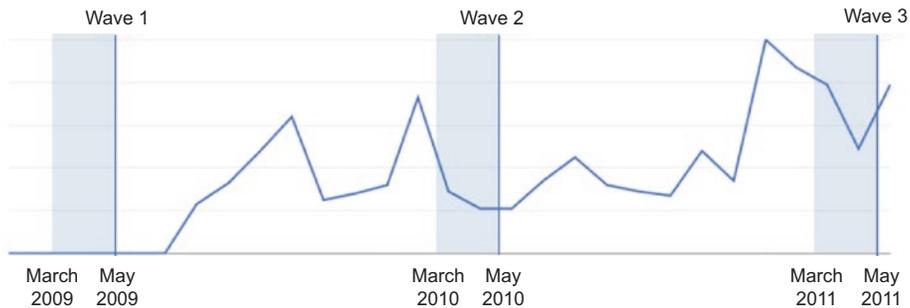
The results of the regression analysis displayed in Tables 2 and 3 reveal a significant influence of the variable *TIME* on the WTP, thus supporting both H3a and H3b. The comparison of both models, however, shows notable differences. Concerning the existence of a general (i.e., positive) WTP, the year 2009 has the strongest influence. Concerning the level of WTP, the year 2009 has the weakest influence. This implies that in 2009, the highest general WTP exists, while the average level of WTP is the lowest (see Table 4).

A possible explanation for the time effect can be deduced from the media coverage on the Olympic Games in the respective period. In the context of bidding for the 2018 Winter Olympic Games, the year 2009 could be regarded as baseline with the lowest

Table 4 Average level of WTP for supporting the Olympic Games and percentage of those with a positive WTP

	2009	2010	2011
Mean	€ 27.60	€ 37.39	€ 19.60
Percentage of those with WTP	37.6%	29.5%	24.1%

Basis bootstrap with $b = 250$ drawings and a respective sample size of $n = 150$ (in each of the three data collection measurements)

**Fig. 1** Google Trend from February 2009 until June 2011 for ‘Munich 2018’ (relative measure)

level of media coverage on Munich’s bidding for the 2018 Olympic Games. Fig. 1 shows the Google Trend results for the key term ‘Munich 2018’ in Germany relative to the peak value (January 2011). The grey part represents the period for which the Google News reports on the Olympic Games were assessed (see Table 5).

Eight statements that were widely used in the media were used as a proxy to assess people’s attitude, capturing various perceived positive and negative outcomes of the Olympic Games (see Table 1). In our analyses, we first considered time effects. In all cases but two, attitude and WTP (‘yes’ vs. ‘no’) differ significantly between the years. Comparing 2011 to both 2009 and 2010, only the statement ‘Socially deprived people will not benefit much from the Olympic Games’ for the year 2011 to 2009 is not significantly different and the statement ‘Terrorism is a threat for the Olympic Games’ for the year 2010 to 2011 is not significantly different. All other differences are significantly different between the years. This supports the assumption that the *Attitude towards the*

Table 5 Google news reports March–May on topic “Olympic Games“

	Positive report	Neutral report	Negative report
March–May 2009	0	9	5
March–May 2010	4	5	6
March–May 2011	3	10	2

Table 6 Consent to statements on Munich Winter Olympic Games per WTP for supporting the Olympic Games in per cent

	Statement	WTP		2009		2010		2011	
		WTP		No	Yes	No	Yes	No	Yes
Negative	There will be environmental pollution for Munich	47.5*	24.8*	40.6*	19.2*	53.7	51.1	There will be environmental pollution for Munich	47.5*
	Terrorism is a threat for the Olympic Games	23.9*	6.2*	25.9*	14.2*	31.6	42.5	Terrorism is a threat for the Olympic Games	23.9*
	Germany/Munich will incur high debts	45.7*	17.8*	37.9*	18.3*	42.6	38.0	Germany/Munich will incur high debts	45.7*
	Socially deprived people will not benefit much from the Olympic Games	47.8*	35.1*	39.9	28.7	50.3	48.5	Socially deprived people will not benefit much from the Olympic Games	47.8*
Positive	Munich will get an improved infrastructure	31.0	35.3	36.0*	56.8*	51.1	54.2	Munich will get an improved infrastructure	31.0
	The image of Munich/Germany will be improved abroad	54.5	53.2	44.7*	63.4*	53.4*	76.0*	The image of Munich/Germany will be improved abroad	54.5
	Jobs will be created	45.3*	71.2*	50.6	47.7	61.4	66.7	Jobs will be created	45.3*
	Germany will perform better due to the home advantage	17.9*	32.3*	32.8	37.8	35.2	46.8	Germany will perform better due to the home advantage	17.9*

Basis bootstrap with $b = 250$ drawings and a respective sample size of $n = 150$ (in each of the three data collection measurements)

*Values significant at the 1% level

Olympic Winter Games greatly varies over time, providing suggestive support for H3c and H3d.

Table 6 shows how many of the respondents that indicated to have a positive WTP for supporting the Olympic Games over the three years deemed a respective statement appropriate, compared to those having no WTP. It is apparent that those with a positive WTP less frequently agreed with negative outcomes of the Olympic Games. The results on the investigation on differences of people who have a positive vs. no positive WTP per year under consideration are revealing. Six out of eight comparisons are significantly

different in 2009, five out of eight in 2010 and one out of eight in 2011. The results thus provide suggestive evidence that people who had a positive (vs. no) WTP differed less in their attitude towards the Olympic Games in 2011 compared to the previous two years.

Taken together with the previous findings, there is evidence that there is a relation between attitude and WTP, which both vary over time (i.e., they are not time-constant). Based on our data, no statement can be made as regards the causes of the varying attitude and WTP across time. Potentially, the change in attitude in 2010 may be due to the just finished 2010 Vancouver Winter Olympic Games. Except for the statements 'Terrorism is a threat for the Olympic Games' and 'Jobs will be created', there is a stronger approval for all items as compared to 2009 (see Table 6).

In 2011, a stronger approval is detected both for the statements with positive and negative outcomes of the Olympic Games. This may be due to the enforced reporting of the bidding committee on the benefits and costs of the Winter Olympic Games in Munich on the one hand, and on the other to the reports on/by the supporters or opponents of the Olympics. An increasing general critique of international sport organisations may also contribute to this. Only five months prior to the third measurement, Russia and Qatar were announced as host country for the 2018 and, respectively, 2022 FIFA World Cup. Also the re-election of FIFA president Sepp Blatter and the 2010 World Cup in South Africa, involving high public funding and the creation of oversized infrastructure, entailed negative media coverage.

5 Discussion

Our results contribute to research on the Olympic Winter Games. We carried out three surveys, which were transformed to comparable, representative samples through bootstrapping. Regarding the assessment of the 2018 Munich Winter Olympic Games for the bidding period 2009–2011, the following three claims can be made:

- The public benefit perception of the Olympic Games and the sport involvement have a significant influence on the WTP to host the 2018 Olympic Winter Games in Munich (from the perspective of non-Bavarian but German people).
- Key variables to capture the population's appreciation of the Olympic Games—WTP and attitude—are not constant over time, considering a time frame well before the hosting (but times that can be claimed to be turbulent for leading sport organisations around the world).
- People with a positive WTP for hosting the Olympic Games less frequently perceive negative and more frequently perceive positive outcomes of the Games as compared to those without a positive WTP. There are more people in the former group who have a level of WTP > 0 compared to people in the latter group (in regard to the WTP of avoiding the event).

To conclude on the use of the CVM method, we can state that the application of the CVM might be restricted to either intangible goods with a solidly anchored system of values, so that exogenous influences that vary over time only have a limited effect on the appreciation, or to several waves of measurement (to control for time effects). It could be shown that observable exogenous factors have a bearing on both the existence of a general WTP and its actual level.

The study's results thus indicate that respondents might have been subject to bounded rationality (Simon 1984) and that their assessment is based on judgment heuristics. Media coverage on the Olympic Games likely played an important role, since in the three measurements only between 6.4 and 8.4% of the respondents stated to have ever visited Olympic Games. It can therefore be assumed that information on the Olympic Games to a large extent stems from external sources, that is, most likely from the media. Thus, it can be presumed that the respondents judged by availability heuristics (see Tversky and Kahneman 1973). Concerning Winter Olympic Games in Germany, no information (or experiences) on the experiential value are available. Even though if this value was to be derived from the memories about the 2006 FIFA World Cup, no rule of thumb exists on the surveyed monetary value on this experience (see also Preuß and Werkmann 2011).

The present work has some notable limitations. First, the study used a convenience sample. Thus, the findings are not representative for the German population outside of the areas where the Olympic Games would have been hosted. Second, the prime before WTP may be subject to criticism. In the present study, the payment vehicle was not specified (i.e., we did not specify whether the respondents will have to pay or whether the payment is voluntary; the latter questions the incentive compatibility). Thus, there is a hypothetical bias in the study that cannot be ruled out.

Still, the findings on time effects are revealing. Based on the results of our study, stakeholders are recommended to measure people's preferences over time, eventually average them (or model these time effects), and combine several tools in order to triangulate findings. We suggest that CVM is combined with tools that can capture social aspects related to the hosting of mega events.

References

- Atkinson, G.; Mourato, S.; Szymanski, S.; Ozdemiroglu, E. (2008): Are We Willing to Pay Enough to 'Back the Bid'? Valuing the Intangible Impacts of London's Bid to Host the 2012 Summer Olympic Games, in: *Urban Studies*, Vol. 45, No. 2, pp. 419–444.
- Barget, E.; Gouguet, J.-J. (2007): *The Economic Impact and Social Utility of the 2007 Rugby World Cup in France*, Limoges.
- Bateman, I. J.; Willis, K. G. (1999): Introduction and Overview, in: Bateman I. J.; Willis, K. G. (Eds.): *Valuing Environmental Preferences*, New York, pp. 1–14.
- Baye, M. R. (1997): *Managerial Economics and Business Strategy*, Chicago.
- Bliem, M.; Getzner, M. (2012): Willingness-to-Pay for River Restoration: Differences across Time and Scenarios, in: *Environmental Economics and Policy Studies*, Vol. 14, No. 3, pp. 241–260.

- Broberg, T.; Brännlund, R. (2008): An Alternative Interpretation of Multiple Bounded WTP Data: Certainty Dependent Payment Card Intervals, in: *Resource and Energy Economics*, Vol. 30, No. 4, pp. 555–567.
- Caesperlein, T. (2011): *Verkehrsinfrastruktur und Immobilienwerte*, Münster.
- Cameron, A. C., Trivedi, P. K. (2005): *Microeconometrics*, Cambridge.
- Cameron, T. A., Englin, J. (1997): Respondent Experience and Contingent Valuation of Environmental Goods, in: *Journal of Environmental Economics and Management*, Vol. 33, No. 3, pp. 296–313.
- Cameron, T. A., Poe, G. L., Ethier, R. G.; Schulze, W. D. (2002): Alternative Non-Market Value-Elicitation Methods: Are the Underlying Preferences the Same?, in: *Journal of Environmental Economics and Management*, Vol. 44, No. 3, pp. 391–425.
- Carson, R. T.; Hanemann, W. M.; Kopp, R. J.; Krosnick, J. A.; Mitchell, R. C.; Presser, S.; Ruud, P. A.; Smith, V. K. with Conaway, M.; Martin, K. (1995): Temporal Reliability of Estimates from Contingent Valuation, in: *Land Economics*, Vol. 73, No. 2, pp. 151–163.
- Choi, A. S. (2009): Willingness to Pay: How Stable are the Estimates?, in: *Journal of Cultural Economics*, Vol. 33, No. 4, pp. 301–310.
- Christ, S.; Bothe, D. (2007): *Bestimmung der Zahlungsbereitschaft für erneuerbare Energien mit Hilfe der Kontingenten Bewertungsmethode*, EWI Working Paper Nr. 07/1, Energiewirtschaftliches Institut an der Universität zu Köln.
- Coates, D.; Wicker, P. (2015): Why were Voters against the 2022 Munich Winter Olympics in a Referendum?, in: *International Journal of Sport Finance*, Vol. 10, No. 3, pp. 160–174.
- Dogs, E.; Ellwanger, G.; Platz, H. (1991): Externe Kosten des Verkehrs, in: *Die Bundesbahn*, 67. Jg., H. 1., S. 39–43.
- Efron, B. (1979): Bootstrap Methods: Another Look at the Jackknife, in: *Annals of Statistics*, Vol. 7, No. 1, pp. 1–26.
- Efron B.; Tibshirani, R. J. (1993): *An Introduction of the Bootstrap*, New York.
- Ewers, H.-J. (1986): Zur monetären Bewertung von Umweltschäden, in: *Umwelt Bundesamt* (Hrsg.): *Berichte 4/86*, Berlin, S. 117–118.
- FORSA (2015): *Meinungen der Bürgerinnen und Bürger in Hamburg und Berlin zu einer Bewerbung um die Austragung der Olympischen Spiele*, verfügbar: http://www.dosb.de/fileadmin/Bilder_allgemein/Veranstaltungen/Berlin_Hamburg/Olympische_Spiele_Deutschland_Umfrage_Forsa_Hamburg_Berlin_Feb_2015.pdf (Zugriff am 10.06.2015).
- Gerpott, T. J.; Mahmudova, I. (2008): Kontingente Bewertungsmethoden zur Schätzung individueller Zahlungsbereitschaften für kollektive Umweltgüter, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 37. Jg., H. 10, S. 524–530.
- Hackl, F.; Pruckner, G. J. (2000): Braucht die deutsche Umweltpolitik einen Exxon Valdez Tankerunfall?, in: *Perspektiven der Wirtschaftspolitik*, 1. Jg., H. 1, S. 93–114.
- Hall, P. (1992): *The Bootstrap and Edgeworth Expansion*, New York.
- Hall, P. (1994): Methodology and Theory for the Bootstrap, in: Engle R. F.; McFadden D. L. (Eds.): *Handbook of Econometrics*, Amsterdam, pp. 2341–2381.
- Heyne, M.; Süßmuth, B. (2007): Hidden Value: Wohlfahrtsökonomische Effekte internationaler Sportgroßveranstaltungen: Eine Betrachtung vom anderen Ende des Contingent-Valuation-Spektrums: Maradona- vs. Beckenbauer-Effekt, in: *Schmoller Jahrbuch*, 127. Jg., S. 511–529.
- Heyne, M.; Maennig, W.; Süßmuth, B. (2010): Induced Civic Pride and Integration, in: *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol. 72, No. 2, pp. 202–220.
- Humphreys, B. R.; Johnson, B. K.; Mason, D. S.; Whitehead, J. (2011): *Estimating the Value of Medal Success at the 2010 Winter Olympic Games*, Working Paper of the University of Alberta, Centre College, and the Appalachian State University, Canada.

- Ihle, H.; Nieland, J.-U. (2012): Zivilgesellschaftlicher Widerstand gegen Olympia, in: Schürmann, V. (Hrsg.): Sport und Zivilgesellschaft Sportwissenschaften, 9. Jg., Berlin, S. 167–190.
- Johnson, B. K.; Whitehead, J. C. (2000): Value of Public Goods from Sports Stadiums: The CVM Approach, in: Contemporary Economic Policy, Vol. 18, No. 1, pp. 48–58.
- Johnson, B. K.; Grootuis, P. A.; Whitehead, J. C. (2001): The Value of Public Goods Generated by a Major League Sports Team: The CVM Approach, in: Journal of Sports Economics, Vol. 2, No. 2, pp. 6–21.
- Johnson, B. K.; Mondello, M. J.; Whitehead, J. C. (2005): What is the Value of Public Goods Generated by a National Football League Team? A CVM Approach, verfügbar: <http://econ.appstate.edu/RePEc/pdf/wp0510.pdf> (Zugriff am 05.11.2009).
- Klein, C. (2002): Die monetäre Bewertung der Walderholung mittels der Contingent Valuation Method, Freiburg.
- Könecke, T.; Schubert, M.; Preuss, H. (2016): (N)Olympia in Germany? An Analysis of the Referendum against Munich 2022, in: Sportwissenschaft, 46. Jg., H. 1, S. 15–24.
- Lau, H.; White M.; Schnall, S. (2013): Quantifying the Value of Emotions Using a Willingness to Pay Approach, in: Journal of Happiness Studies, Vol. 13, No. 5, pp. 1543–1561.
- Lindhjem, H.; Navrud, S. (2011): Are Internet Surveys an Alternative to Face-to-Face Interviews in Contingent Valuation?, in: Ecological Economics, Vol. 70, No. 9, pp. 1628–1637.
- Mitchell, R. C.; Carson, R. T. (1989): Using Surveys to Value Public Goods: The Contingent Valuation Method, Washington D.C.
- Owen, J. (2006): The Intangible Benefits of Sports Teams, in: Public Finance and Management, Vol. 6, No. 3, pp. 321–345.
- Preuss, H.; Solberg, H. A. (2006): Attracting Major Sporting Events: The Role of Local Residents, in: European Sport Management Quarterly, Vol. 6, No. 4, pp. 391–411.
- Preuß, H.; Werkmann, K. (2011): Erlebniswert Olympischer Winterspiele in München 2018, in: Sport und Gesellschaft, 8. Jg., H. 2, S. 97–123.
- Rappaport, J.; Wilkerson, C. (2001): What Are the Benefits of Hosting a Major League Sports Franchise?, in: Economic Review, Federal Reserve Bank of Kansas City, Vol. 86, No. 1, pp. 55–86.
- Rätzel, S.; Weimann, J. (2006): Der Maradonna Effekt: Wie viel Wohlfahrt schafft die deutsche Nationalmannschaft?, in: Perspektiven der Wirtschaftspolitik, 7 Jg., H. 2, S. 257–270.
- Ready R. C.; Navrud, S.; Dubourg, W. R. (2001): How Do Respondents with Uncertain Willingness to Pay Answer Contingent Valuation Questions?, in: Land Economics, Vol. 77, No. 3, pp. 315–326.
- Reiling, S. D.; Boyle, K. J.; Phillips, M. L.; Anderson, M. W. (1990): Temporal Reliability of Contingent Values, in: Land Economics, Vol. 66, No. 2, pp. 128–134.
- Saukel, E. (2014): 2010 vs. 2014: Welche Winterspiele liefen besser?, verfügbar: <http://www.quotenmeter.de/n/69225/2010-vs-2014-welche-winterspiele-liefen-besser> (Zugriff am 17.06.2019).
- Scheu, A.; Preuss, H. (2018): Residents' Perceptions of Mega Sport Event Legacies and Impacts, in: German Journal of Exercise and Sport Research, Vol. 48, No. 3, pp. 376–386.
- Sichtmann, C.; Stingel, S. (2007): Limit Conjoint Analysis and Vickrey Auction as Method to Elicit Consumers' Willingness-to-Pay, in: European Journal of Marketing, Vol. 41, No. 11–12, pp. 1359–1374.
- Simon, H. A. (1984): Models of Bounded Rationality, Economic Analysis and Public Policy, Cambridge.
- Streicher, T.; Schmidt, S. L.; Schreyer, D. (2018): Referenda on Hosting the Olympics: What Drives Voter Turnout?, in: Journal of Sports Economics, Vol. 20, No. 5, pp. 627–653.

- Streicher, T.; Schmidt, S. L.; Schreyer, D.; Torgler, B. (2017): Is it the Economy, Stupid? The Role of Social versus Economic Factors in People's Support for Hosting the Olympic Games: Evidence from 12 Democratic Countries, in: *Applied Economics Letters*, Vol. 24, No. 3, pp. 170–174.
- Teegen, R.; Edel, C.; Thaller, G. (2008): Bewertung der Zuchtzielmerkmale des Trakehner Verbandes mit Hilfe der kontingenten Befragungsmethode, in: *Züchterkunde*, 80. Jg., S. 99–113.
- Tversky, A.; Kahneman, D. (1973): Availability: A Heuristic for Judging Frequency and Probability, in: *Cognitive Psychology*, Vol. 5, No. 2, pp. 207–232.
- Völckner, F. (2006): Methoden zur Messung individueller Zahlungsbereitschaften: Ein Überblick zum State of the Art, in: *Journal für Betriebswirtschaftslehre*, 56. Jg., H. 1, S. 33–60.
- Wewer, T. (2017): NIMBY & (N)Olympia: An Analysis of the Olympic Referendum in Hamburg 2015, in: Förster, J.; Hebbel-Seeger, A.; Horky, T.; Schulke, H.-J. (Eds.): *Talk, Meet, Innovate. Sport und Stadtentwicklung*, Aachen, pp. 110–131.
- Wicker, P.; Coates, D. (2018): Flame Goes out: Determinants of Individual Support at the 2024 Hamburg Games Referendum, in: *Contemporary Economic Policy*, Vol. 36, No. 2, pp. 302–317.
- Woratschek, H. (2000): Measuring Service Quality in Sports, in: *European Journal for Sport Management*, Vol. 7, No. 2, pp. 22–43.
- Wricke, M.; Herrmann, A. (2002): Ansätze zur Erfassung der individuellen Zahlungsbereitschaft, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 31. Jg., H. 10, S. 573–578.



American and European Sport Governance: Differences, Commonalities, and the Future

B. David Ridpath

Contents

1	The Role and Importance of Sports in Society	480
2	Historical Aspects of the Sports Industry	481
3	The American Sports Development Model	481
3.1	Amateurism and Professionalism in Sport	484
3.2	Evolution of American Sports in the Twentieth Century	485
3.3	The End of Amateurism in Sport?	487
3.4	Education vs. Athletics.	487
4	The European Sports Development Model	488
4.1	School Sport in Europe	489
4.2	The Growth of the Sports Club in Europe	490
4.3	Differences and Commonalities of the European and American Sports Development Systems.	492
4.4	How the American and European Sports Development Systems Work for the Athlete.	492
4.5	What Does the Athlete Think of Both Systems?	493
5	Conclusions and Recommendations	494
5.1	Finances and Changing Sports Development in the United States	495
5.2	Should Europe Adopt a Competitive and Elite Sports Development Model Within Education?	495
	References	496

B. D. Ridpath (✉)
Ohio University, Athens, USA
E-Mail: ridpath@ohio.edu

1 The Role and Importance of Sports in Society

While the positives of sports and sports participation are many, just as with anything else that advances society, the system(s) in which they take place is undergoing an almost continual evolution. As described in relevant literature, sports occur in the context of large, complex organizations and processes that have constantly evolved into what Thoma and Chalip (2003 p. 1; Ridpath 2018) describe as, “this new world of international sport”. Today, this new world of sports is a global and popular phenomenon that includes television, media rights, licensing, sponsorships, and an increased flow of traditional and nontraditional content, such as the rapidly growing industry of e-sports and allows worldwide connections (Miller et al. 2001). Multiple influences are leading to unprecedented changes in sports and sports development worldwide, including in the areas of sports development and sports governance. Where sports governance, development and sport management education go in the future is up for much discussion and debate. The one thing that is largely agreed on is the sports industry as we now know is undergoing change and evolution that will continue. How that change is managed becomes the larger questions.

Even with the evolution of sport and the sport industry some anchors have remained fairly constant even in time of dramatic change (Aspen Institute 2015). Whether it is elite, mass participation, or recreational sport, it remains that through sport that people learn how to move their body and it can be a vital part of an active and healthy lifestyle, along with providing popular entertainment outlets. Sport participation can help one to develop needed social and personal skills like discipline, confidence, leadership, teamwork and organization. It can also teach one to respect rules, authority and gain core values like tolerance, respect and fair play. Organized sport can be a valuable augmentation to the educational and maturation process. Additionally, balancing how to cope with defeat as well as victory is an important life skill for both young and old to master and sport can provide ways to learn how to develop these important personal skill sets (Aspen Institute 2015; Ridpath 2018; Ridpath et al. 2019b). To ensure the development of these skills, values and to strengthen the understanding of a healthy lifestyle, it is of paramount importance for every member of society to have the ability to participate in sporting activities, have access to sports facilities and sports participation. For most, that means to be able to play their favorite sports and exercise at the lowest price possible regardless of their age, skills, and social background (Farrey 2009). Exploring how different countries use sport and access to sports participation to benefit society at large now and in the future, is vital to empirically assess to demonstrate sports and sports participation importance in supporting a better, more active population. Certainly, sports participation by the masses and sports development are often part of national policy development and improvement (Ridpath 2018; Ridpath et al. 2019b).

2 Historical Aspects of the Sports Industry

Sport has been a part of society for most of the history of western civilization. People from all over the world have been doing physical exercise for centuries mostly through work and some unorganized games and events. Competitive and organized sports date back to as far as 776 B. C. when the Olympic Games were held in Olympia, Greece. As the worldwide industrial revolution approached in the 1800's, games that were largely unsupervised and unregulated were recognized as being beneficial for members of the working class (Gerdy 2002). From this unstructured play and loosely organized events in communities and schools, more and more organized sports competitions eventually started around the world during the time of the industrial revolution (ca. 1750–1850) via host organizations, schools or rudimentary sports clubs within their countries. During the late eighteenth and throughout the nineteenth century into the massive industrial buildup of the early twentieth century several sports began to be developed, mostly by young participants who learned of the games in other countries (mostly England) or made up the rules on their own. In general, this type of recreation was viewed as a healthy outlet for students and others while being a needed respite from the rigors of academics and a healthy outlet for workers that could potentially enable higher productivity in the rigorous and demanding factory jobs that dominated this time period (Coakley 2014; Frei 2015).

Throughout modern history and up to the present day, each country and/or culture has its own established system and organization for sports and sport development, whether it is in mass participation, recreation or elite sport (Ridpath 2018). The most popular and widespread sport development models are the European club sports model and the American model, which is primarily educationally based. Sport in European countries is mainly organized in non-profit, mainly local, grassroots clubs (Frei 2015). This is in sharp contrast with most sports development in the United States as its typical participants are either primary or secondary school athletes, along with athletes competing in the higher profile college and university based sports.

3 The American Sports Development Model

The development of educationally embedded sport throughout world history has many similarities and differences with regard to sport development and governance. The unique relationship of education and sports in America together forming the primary sport development model essentially happened by accident (Ridpath 2018). American university students were seeking recreational opportunities outside of the few intramural activities happening within the institution to organizing sporting events with other colleges ostensibly to test their manhood and superiority in various events. As early as the mid to late nineteenth century, prominent universities were determined to win in rudimentary student

organized intercollegiate sports at any cost. While football was the main focus of colleges and universities, other sports were also starting to supersede academic requirements just to get athletes on the field of play. Professional baseball pitchers were becoming campus stars playing college baseball under pseudonyms. Coaches were inserting themselves and non-students into football games. Later, after intercollegiate athletics took a stronger foothold on campuses across the country, the faculties and administrators in early higher education had never planned for anything as frivolous as athletics. The concentration was solely on academics. Students clamored for some types of recreational activities that would be a respite from the daily rigors of academic life (Falla 1981; Chu et al. 1985; Crowley 2006).

Like university sport, virtually most youth sports in the U.S. were integrated within the educational system and many have remain embedded in this system ever since. Primary and secondary schools in the United States are similar to their university counterparts in that they often have elite and massive sport facilities on campus and numerous teams that participate in interscholastic competitions and tournaments locally, regionally and even nationally. These interscholastic events are theoretically characterized by a strong emphasis on competition, an effective augmentation enhancement to education and are often very selective in nature. Like colleges and universities, achievements in these interscholastic events are viewed as important for the status and brand identity of both students and schools, even though the effect of this connection is often disputed by empirical research (Ridpath 2002; Coakley 2014).

After the first official organized football game in America, pitting Rutgers against Princeton in 1869, the sport proved to be very popular amongst the students and alumni as a social event. So much so, the faculties of the two schools canceled the following year's contest because they feared an over-emphasis on the game over academics and studying. This strong faculty intervention might be one of the few, if not the last time, that university faculty exercised such control over the growth and power of college sports in the United States. Later and to the disgust of the faculty, representatives of athletic interests (commonly known today as "boosters") from both schools tried to leverage the very popular contest to raise funds to acquire property to build their own football fields. The 1883 game, played at the Polo Grounds in New York City, drew over 10,000 fans and generated the money for the boosters to pay for the new fields (Falla 1981; Crowley 2006). For the first time, intercollegiate sport was beginning to dictate university policy and conflict with academia in ways not even imagined. New sports such as baseball and track and field were beginning to start on college campuses across America, but there was not a national or even regional governing body to harness what was becoming a burgeoning industry within the hallowed halls of academia, but it became apparent that it was needed. Contests were popular, but as mentioned previously many of the athletes were not even registered students at competing universities and colleges. There were even early reports of pay for play and recruiting high-level athletes, mostly non-students, to play at certain schools. While this might sound like present-day

controversy in college sports, all of this was actually happening before the beginning of the twentieth Century!

It was in 1905 that a nationwide call for college football reform led to a more formal approach of a governing body for intercollegiate athletics in the U.S. Collaboration of institutions for this reason was not started initially for academic, booster, or even recruiting abuses, but for regulating the sport of college football on the field of play due to numerous injuries and lack of consistency in the rules. The call for reform in the rules of the game came from President Theodore Roosevelt himself. In the eyes of many, college football, with its mass momentum formations, few rules, and an anything goes philosophy, had reached an unacceptable level of violent play that resulted in several deaths. President Roosevelt used the prestige of his office to try to calm the fears of a majority of the public about the growing sense of lawlessness surrounding college football, including the abuse of institutional academic requirements now pervasive in intercollegiate athletics. Many colleges and universities, fearing overemphasis and seeing the dangers of the game eventually suspended football, including Columbia and Northwestern. Harvard President Charles Eliot actually threatened to totally abolish the game on his campus (Falla 1981). This type of action would be unheard of in present times.

According to Falla (1981), there was a sense that something needed to be done at the highest levels to regulate intercollegiate athletics as society clamored for the college game to adopt stricter rules. The response to this public outcry led to the initial meeting in 1906 that was the forerunner of the National College Athletic Association (NCAA) and created the Intercollegiate Athletic Association of the United States (IAAUS). Although most of the concerns with college athletics focused on excessive violence, questions regarding the relationship of academics and athletics received almost as much attention at this first meeting, which manifested itself then and throughout subsequent years. From this historic 1906 meeting and several meetings later, the IAAUS was born. Four years later in 1909, this association of colleges and universities officially became known as the National Collegiate Athletic Association. In the 1920s and 1930s, almost all institutions had a requirement in physical education to emphasize the importance of physical education in higher education. An academic requirement of physical education combined with an increased emphasis on intercollegiate athletics, made physical education and competitive sports popular and effectively big business on campuses of higher learning. In the 1920s intercollegiate athletic competition grew exponentially across the nation. The 1920s became known as the golden age of college sports. Students had new freedoms, new drives and new desires for emotional and physical outlets. College sports seemed to provide the one common denominator. Colleges and universities were adding sports and building formidable athletic programs in the process. The NCAA membership held its first championship in the sport of track and field in 1921. The post-World War II era brought forth the first significant rules and regulations that were later adopted by NCAA member institutions as a whole (Crowley 2006).

3.1 Amateurism and Professionalism in Sport

In the early days of sport development in the U.S. the difference between a professional athlete and a non-professional athlete was not as obvious as it may seem, but it was determined to be an important distinction for those participating in school-based sports and later helped define the separation of educationally-based sports and professionalism. In the early stages of college sports contests in America, it was not unusual for non-students to be allowed to participate in college sports contests. This use of 'ringers' to gain a competitive advantage was frowned upon by university hierarchy and to the university administrations a different definition was needed to insure the games were played only between actual enrolled students. The primary role of a school-based athlete, at least in theory, was being a student first and foremost. Those athletes were not allowed to receive any compensation or anything that would resemble a tangible benefit for their efforts lest they become less focused on their studies and no different from the ringers and non-students that institutions were attempting to eliminate. This new concept of recreation and competition also provided a needed social and recreational outlet to give students a break from their studies and many faculty recognized that this was actually beneficial to the academic progress and success of the students (Gerdy 2002).

The term amateurism was not initially established as a mechanism to have athletes participate in sport for no compensation, but actually was developed to separate the working class from the upper class and maintain that social separation in all areas of life, including recreation. In short, the rich wanted to play their own games separate from the working class and due to this segregation of participation different sports began to develop within the different social and working classes. Sports such as polo became more "white collar games," while the blue collar working set participated in sports like baseball and football that would later become more commercialized and monetarily beneficial. The NCAA defined amateurism in 1916 as "one who participates in competitive physical sports only for the pleasure, and the physical, mental, moral and social benefits derived therefrom". This was the beginning of the definition of amateurism moving away from the original British intent and fully separating school-based sports from professional sports in the U.S. NCAA Bylaw 12.01.1 in the 2017–2018 NCAA manual states "only an amateur student-athlete is eligible for intercollegiate athletics participation in a particular sport". This requirement has really not changed for over 100 years, but the sports and sport development model we now see in America has changed exponentially. The same tenet of amateurism still applies to scholastic sports in the U.S. for the most part, but like its college counterparts, the model has changed drastically.

Amateurism by definition is "one who engages in a pursuit, study, science or sport as a pastime rather than a profession". A professional or profession is defined as being "engaged in a specific activity as one's main paid occupation". In simple terms, using sports participation as the main focus, amateurism means participation as an avocation

rather than a profession and not getting compensation for playing and/or using athletic skill directly or indirectly for pay in any form in that sport. This definition has been expanded over the years to include preventing athletes from capitalizing on commercial utility such as endorsement opportunities to the level of receiving any benefit, no matter how small, such as a free meal, as a violation of one's amateur status. Amateurism eventually evolved into an ideal that many supported as a way to separate educationally-based sports, and Olympic based sports, away from the perceived scourge of money and professionalism (Falla 1981; Sack and Staurowsky 1998; Ridpath 2018).

3.2 Evolution of American Sports in the Twentieth Century

The problems in intercollegiate athletics drifting even further away from academic primacy were exacerbated by four major changes in the latter half of the twentieth Century. The first step towards actual professionalization of college sports happened in 1956 when the core definition of amateurism concerning receiving any remuneration for athletic competition was modified when athletic scholarships to pay for tuition, books and course related fees were provided as an "educational award" for college athletes. This was done in an attempt to curb prohibited payments and other benefits to college athletes. Athletes were also given a stipend of US\$ 15 per month as laundry money until that changed and became impermissible in the early 1970s. At the time athletic scholarships were guaranteed for four years and could only be taken away for extraordinary University based reasons such as not meeting academic standards, and not for athletic reasons, in an attempt to keep education at the forefront and have athletics as a true extra-curricular activity. However, the athlete was still able to keep an athletic award even if they quit the team voluntarily (Weinreb 2019).

The second step toward professionalism happened less than a decade later when many universities expressed frustration that an athlete could quit a team, but keep the athletic scholarship. The early guaranteed scholarship also planted the early seeds to the first remnants of an athlete's rights movement, mostly by African-American athletes who demanding equal rights and treatment parallel to civil rights related protests that were happening elsewhere in the U.S. Coaches and administrators grew frustrated with what they felt were challenges to their authority by athletes and what they felt was a lack of control over them. In response to the concern of many athletic departments, the NCAA determined in 1967 that scholarships could be canceled if an athlete quit a team. In 1973, the athletic scholarship was made a one-year award that could be taken away for virtually any reason at the end of the period of the award, even for athletic reasons. The athletic scholarship essentially became a year pay for play contract where coaches were given immense authority over whether an athlete would remain on scholarship (Weinreb 2019).

The third and arguably the biggest challenge to college sports being an integral part of education was the growth of television and other multi-media in the latter half of the twentieth Century. It is difficult to fathom today that as recently as the mid-eighties one could only watch one college football game per weekend, or potentially another regional game if lucky. If Ohio State was playing Michigan in football, one of the greatest rivalries in college sports history, it had to be selected by the NCAA for national TV coverage or it would not be available for the general public unless of course, you had a ticket to the game. The logic behind this was multi-pronged. There was a belief that television, despite the potential mass marketability, would dramatically affect the home gate revenue of participants in a negative way. However, the potential for television revenue drove several schools, most notably the University of Oklahoma and the University of Georgia, to challenge the NCAA's authority to control television broadcasts in a landmark legal case, *NCAA vs. Board of Regents of the University of Oklahoma*, which went all the way to the US Supreme Court in 1984. The NCAA lost in a 5-4 decision that forever altered that landscape of intercollegiate athletics and even moved it further away from the academic mission and education of the athletes (Sack and Staurowsky 1998). The NCAA wanted to desperately control broadcasts and revenue, not just to protect the live gate, but also attempt to provide a level playing field amongst competitors (Crowley 2006). The fear was if schools and conferences negotiated their own television and multi-media contracts it would lead to a system of haves and have-nots along with damaging the live gate. Therefore, it could influence schools to have the "do whatever it takes" mentality to have the star players and star teams on the field or court to make more revenue via television and by extension corporate sponsorship, rights. While it can be argued that system existed anyways since the beginning of college sports, it is true that this decision opened up unprecedented amounts of revenue for some schools in the bigger conferences, and in some ways forced smaller schools, who did not have the same access to the revenue streams of the larger schools, to overspend and overextend in a desperate attempt to keep up with the major institutions, while often trumping educational priorities for athletic success, or drop out of Division I football altogether. Some, like Drake University in Iowa, decided to downgrade to a lower non-scholarship division, others to this day are trying to keep up in a race they cannot financially win.

The last issue was letting first year university students or what are commonly called freshmen compete in varsity athletics and not requiring a year in residence if minimal academic standards were met in high school grade point average and/or standardized admission scores. Freshmen athletes were ineligible for varsity competition until 1973. The purpose of the one-year residency requirement was to allow a one-year academic transition to college without the distraction of ultra-competitive sports. Athletes were only allowed three years of varsity eligibility after being in school for the one-year in residence. Many schools did have freshman teams that played limited schedules, therefore limiting travel and competition to minimize impact on academics. Doing away with

a mandatory year of residence to assist in the academic transition continued to solidify for many that college athletics was educational in name only and became more about winning and revenue generation (Crowley 2006; Weinreb 2019).

3.3 The End of Amateurism in Sport?

In this sense, amateurism's last stand is taking place in the sports development educational model of the United States as it really does not exist anywhere else in the world. The Olympic Games long ago dropped the façade of amateurism starting in 1988 in its competitions against immense resistance (Branch 2011). Many thought that bringing in professional athletes to the Olympics would stain the purity of the event and it would eventually cease to exist. It is virtually non-debatable that the Olympic Games now are as popular as ever using overtly and well-compensated professional athletes. The perceived demise of the games did not happen as many predicted and television rights and sponsorship fees are at record highs (Gurney et al. 2017). As a society we continue to cling to the notion of playing for the love of the game in American educational based sports, but ultimately it does not seem that the public would mind if college athletes became overtly professional as they just want to watch the games. The games themselves are what attracts the fans specifically at colleges, universities, and primary and secondary schools. We are cheering for the names on the "front of the jersey" hence the institution and not really the names on the back of the jersey. Consequently, if we were watching educationally-based games where the participants were real students competing in sports as an avocation, we would likely be just as happy and cheer the same way as we do in the para-professional athletic model that exists today within the American educational system. Regardless of where we end up with sport development in America, it is clear that this "educational ideal" is dying because we simply are not doing what we claim and often not delivering the education to the athlete that is cited to be so valuable. I predict the current model in America will ultimately cease to exist in theory or practice as so many continue to profit of these sports, specifically in college athletics, with the exception of those athletes who are restricted in many ways from maximizing their athletic utility when it is at its peak of earning and marketing potential.

3.4 Education vs. Athletics

America is often touted as having the best education system in the world along with one of the strongest economies. Yet facts tell a surprisingly different story when it comes to education and America's rank as opposed to other countries in STEM (Science, Technology, Engineering, and Math). STEM jobs are growing at a faster rate than non-STEM jobs in America, but the U.S. education system is not producing a sufficient number of

graduates in the field. American students are far below many of our foreign counterparts in math and science performance. Losing in this important education race cannot all be blamed on the over-emphasis of athletics and its place within the educational model, but the athletic centric model does have an impact and its role in undermining education at all levels in the U.S. can no longer be ignored.

In their groundbreaking book entitled *The Game of Life*, Shulman and Bowen (2001) found that athletes who played in all types of sports tend to underperform academically and it is even more pronounced in higher profile sports like football, basketball and ice hockey, most notably at lower NCAA competitive divisions. While the more pronounced academic issues are usually at the NCAA Division I level (the highest competitive and commercialized level of the NCAAs three divisions), this study showed even the more participatory and allegedly less competitive levels in higher education sports also have numerous academic deficiencies and problems. This has not changed in the top division as the most recent NCAA graduation rates report trends show lower graduation rates in these sports and consistently high profile and newsworthy academic scandals almost always involve the higher profile sports of football and men's basketball. The cost of education and increased spending on athletic programs at all levels of education in America has put severe stress on many institutions to deliver effective academic, much less athletic programs, specifically at the high school level. America's overall health and well-being are dependent on educational leadership that can help render an educated and skilled citizenry by focusing on the development of human capital with more of an emphasis on education rather than being a primary source of elite athletic development.

4 The European Sports Development Model

The local sport club is at the core of European sports development as opposed to the educational core of sports in America. Sports clubs and sport development in Europe are an exercise in social development, longevity, importance and persistence. Previous research into the historical beginnings of the sports club system in Europe has described it mostly as a social club that developed from a form of "causal exertion and sociability" along with the development of social networks (Steglymeyer 2015). In many communities in Europe the local sports club is the focus of local activity, politics and events, in addition to being the hub of most local sports activity. Among this social context, MacLean (2011) states that as in today's local sports clubs, there were many clubs that were so central to organizing everyday life in many villages in many different ways. This included sponsoring sports like football (soccer). Still many clubs even had programs in gardening, sheepdog training and sewing and was the location of the annual village carnival. These clubs and their development highlighted the social aspect of sport and the blending of various other activities similar to what you may see in many American recreational and city centers today, though arguably not as well organized. In addition,

the club system in Europe is essential to sociability beyond the more formalized elements of life represented by friendship, family and common background and language.

Originally, the concept of sport in Europe was formed by discipline and the will to strengthen young people whose fitness would be beneficial in the case of war or invasion. While formal games and sports were played, the sports themselves in Europe as in the United States, were organized by students and workers oftentimes morphing into what some educators called “mob games” which were deemed to not have a place within an educational environment. This of course was different than American sport being primarily developed along an educational path as American educators felt the need to gain control of these rapidly developing student organized sports. Considering there were serious injuries and even deaths one can argue that the reasons for sport being under the educational umbrella in the United States were initially grounded in good intentions. During the industrial revolution public schools in England took the same approach towards emerging sport development as they wanted to control the students and insure the games had rules and that those rules were written down and enforced. This institutionalization of sport became known as muscular Christianity (Miracle 1994).

4.1 School Sport in Europe

Despite this, the total control of sporting activities in Europe within the educational system did not catch on as it did in America. Many people, specifically educational faculty, did not want the direct control of sports by the school and adamantly wanted it separated from academia. Since European schools were often separated on academic achievement and standing it was not unusual for even neighbors to be attending different schools throughout the day. Consequently, many students and workers wanted to play and interact with friends from the same neighborhood because they might be separated by occupation or student status in different schools during throughout the day. Since the schools did not provide this organized outlet, the sports club solidified itself as the primary way to conduct local competitive sports activity and interaction amongst the community. In the United States, during a similar time path in the twentieth century, community public and private school systems began to copy the system of its higher education counterparts, installing extracurricular activities, specifically sports, outside the existing curriculum, but still within the confines of the school. Initially, primary and secondary educational level students, like college students, organized clubs to perform all kinds of activities, including sports, outside of the official school hours as a way to have a needed break from the academic rigor of studying and classes. School officials recognized that some of these extra-curricular activities were difficult to control and many had discipline problems as they were outside the control of the educators. As a consequence, sport clubs were incorporated into the primary and secondary educational system so the school systems could have control over the activities with the intent of keeping them from

becoming bigger than the educational mission. While the universities wanted control of the activities to prevent injuries but also gain the benefits of competitions with other schools, having control was also a major reason to not let athletics flourish outside of the educational system.

The school system in Europe was primarily reserved for academics. Study and extra-curricular activity would take place outside of the school doors and allow for greater integration and participation from members of all socio-economic classes and academic background in sport via a community club-based system. Throughout the eighteenth and nineteenth centuries it was the student body in various European countries who established sport clubs outside of the schools and independent of the school officials, but that is where many of the similarities end. Unlike America, European school officials felt no need to place such student clubs under their supervision as the students and parents typically cooperated with school authorities and for the most part kept the activities separate and did not let them become a distraction to education. Another and more compelling reason for student clubs, including athletics, not being under the supervision of school authorities is throughout the bulk of the European educational system separate high schools existed and still exist for students of different social and academic classes. This makes the populations in most of the European schools rather homogeneous as opposed to the American system, at least in public schools, which are typically more diverse. Due to this homogeneity, students and parents felt no need or obligation to further associate with the same people from their schools in extra-curricular clubs or in interscholastic athletics, but certainly there was a desire to associate with others in their central community through sports and other activities that the children may not interact with throughout the school day.

4.2 The Growth of the Sports Club in Europe

In the nineteenth century Belgium, Czechoslovakia, France, Germany, Italy, Poland and Switzerland first established gymnastics and shooting societies that focused on cultivating a patriotic spirit much like the concept of muscular Christianity that was found in England. Besides these sports and gymnastics, there was another aspect that influenced the development of German and other European sport clubs significantly, which was the influence of England on sport development worldwide. In England, sport was more about competition between at least two parties resulting in a victory and defeat in sports like soccer, tennis or rugby. Sports like these, as other sports, manifested themselves in most European countries during a similar time period in the nineteenth century due to English based sports gaining popularity and expanding rapidly. Along with the more central European gymnastic and shooting associations, more organized sport clubs were created and established throughout Europe. At the end of the nineteenth century English sports like tennis, sailing, golf and rowing were imported to Germany and other countries primarily by traders. Due to expensive equipment and time demands these sports were restricted to the upper-class, similar to America, which eventually led to the creation of the code of

amateurism. While amateurism in America primarily means playing sports for an avocation and not a vocation, initially it was used as a way to separate the upper class from the lower class just like day-to-day life. Nevertheless, both kinds of clubs combined the physical activity with the social community aspect and gained popularity. The exclusive, upper-crust amateurism aspect of English sport waned when soccer became extremely popular between 1890–1910 and spread virtually throughout the whole country from small villages to big cities. English sport slowly became successful and inclusive with other social classes as the government (including the royal family) started to promote physical activity and saw benefits for workers during industrialization which was already happening in America. Germany, and many other European countries followed England's example of industrialization and modernization in many ways, including the growth and development of sport (Frei 2015; Stegylmeyer 2015; Ridpath 2018).

As the nineteenth Century ended, gymnastics and English style sports were no longer mutually exclusive as they were combined within several clubs throughout Europe. Gymnastics became more competitive due to organized championships and the traditional gymnastic only clubs began to offer more sport disciplines and started to call themselves Gymnastic and Sports Clubs. The club notion and the original ideals of gymnastics were transferred to English sport. This combination created a club that contained the German gymnastic and the English sport ideas such as the concept of a club on the one hand and various disciplines on the other. World War I stopped the spread of sport and gymnastics, but soon after the war ended sport became a mass phenomenon in Europe. People of all classes of society participated in clubs, even teenagers and women took advantage of being allowed to participate. It became incumbent to organize and provide better and more extensive governance of club based sports (Stegylmeyer 2015).

While sport competitiveness is important in almost any culture, it is often amplified in the United States because sports within the education system form a separate social sphere in which competition and rivalry are more accepted. The social network that interscholastic and intercollegiate sports can provide in the U.S. is present and perhaps even farther ranging in the European club system. In Europe, this desire for competitiveness and socialization is mainly present in the club sports system, while what rudimentary forms of interscholastic competition exist is characterized by a focus on physical wellness. Taks (2011) notes that community-based sports clubs are primarily voluntary, led by a Board of Directors and require cooperation amongst all of the stakeholders. Sport clubs in Europe were further solidified by the Sports for All movement in 1966 and characterized by participation and inclusion in sporting and fitness activities for all including children, teens and adults. The Sports for All movement opened the doors for greater development of the sport club system as national, regional and local governments started to provide direct and indirect support to the voluntary infrastructure and keep the physical activity and social aspects of the club going (Stegylmeyer 2015). This sports-for-all ideology is partly related to the historically developed non-selective nature of interscholastic school sports that initially existed in America, but has mostly given way to competitive excellence rather than participation and wellness as when it began.

4.3 Differences and Commonalities of the European and American Sports Development Systems

Several other factors differentiate the educational sports model in the U.S. from the European sport club system and what exists as far as school sports in Europe. One factor is intensity of the competition itself. In the United States, high school sports involves competitions that are weekly events in which school teams compete against other schools in regional, state or even nationwide competitions. At most schools, these competitions are taken very seriously and the athletes practice numerous times a week, even outside the season. Conversely, interscholastic sports outside of the sports club system in the Europe varies but usually requires very little time in comparison and may range from one to five days throughout the year. This comparatively low intensity can be explained by the dominance of club sports in Europe, but it is not uncommon for even a very competitive sports club to have a more relaxed competition and practice schedule in comparison to U.S. educationally-based sports (Ridpath 2018).

This is likely the result of the dominance of club sports and the less-competitive relationship between the educational and sports systems found in Europe. A Pot and van Hilvoorde (2013) article entitled *Generalizing the Effects of School Sports* compares school sports in the Netherlands with those in the United States as “one of the main goals of interscholastic school sports in the Netherlands is to increase sport participation rates among children, excluding children by means of selection and competition is not a desired effect. In addition, competitiveness in Dutch interscholastic school sports is not stimulated, as performances in school sports have little or no influence on the status of either the school or the students involved. Therefore, rituals and symbols that provoke (and are provoked by) competitiveness (in the United States) are absent in most schools in the Netherlands” (Pot and van Hilvoorde 2013, p. 1165).

4.4 How the American and European Sports Development Systems Work for the Athlete

Both the U.S. and European systems can produce elite athletes who go on to very prominent athletic careers, along with providing recreational and other mass participation opportunities; although it will become apparent in subsequent chapters, the mass participation and physical fitness aspect and opportunities in the American educational based sports are dwindling. How athletes navigate through the two systems is different, yet many of the outcomes academic eligibility is not a requirement, nor is it needed as the bulk of the sport development system is completely outside of the formal educational borders.

A similar outcome for two elite players from two different systems can lead to the same place with one specific and obvious difference, one system is embedded in education with specific academic requirements needed to compete, and the other is separate and distinct from the educational model. However, both players can make it to the pinnacle of

their chosen sport. Both systems have their benefits along with other positive and negative points. Currently, American sports development is essentially governed by an educational system that is highly restrictive for the athlete, but beneficial to many others. Many athletes, most notably in the sports of football and men's basketball, are virtually forced into this model to maximize their development and potential advancement to the big money world of professional sports. While there are some alternative options in other sports such as baseball and hockey, educationally-based sports in America are still a very prominent 'feeder' system for higher sports participation levels. If more sport development options were available in America, it would expose higher education to the market forces of choice and competition in sport development and potentially lower costs and the insanity of the ongoing facility and personnel "arms race" to continue to try to win and generate revenue in the current intercollegiate athletic system at the expense of educational primacy. In essence, according to basic economic theory, a change to sport development in the U.S. could initiate a revolution driven by the needs of the athlete first and what option is better for him or her just as the needs of consumers drive the progress of every other industry in a free market system economy. What we have now is a few people controlling the narrative and options for many of the athletes in the United States such as highly paid coaches, conference offices, television networks, and corporate partners. All have been keeping the athlete essentially powerless and limited as to the best choices for their own academic and athletic future. In Europe, the athlete has more control over their athletic and educational future in comparison to the elite American athlete. Because elite athletes in the U.S. are clamoring for more control it is important to assess the strengths and weaknesses of each system.

4.5 What Does the Athlete Think of Both Systems?

In an upcoming article in a Fall 2019 special issue of the *Journal of Global Sport Management (JGSM)* entitled *Perceptions of European Athletes That Attend American Colleges and Universities for Elite Athletic Development and Higher Education Access* by Ridpath et al. (2019a), the perceptions of European athletes who have participated in both systems was examined. The impetus for this issue is that other countries have looked at and are even considering adopted a type of U.S. educationally-based sport development model to include Cambodia and Japan (Schonbrun 2017). While not a formal discussion in Europe, the idea of instituting a school based elite athlete sport system has gained some informal traction (Ridpath et al. 2019a). The researchers, using the theoretical construct of Digel et al. (2006) Success Resources Model developed seven independent variables that were determined to be paramount to elite sport success in each one of the sport development systems. The variables assessed using Digel et al.'s (2006) model as a platform were talent development, coaching, level of participation, facilities, education, and surroundings and other areas. The factor of surroundings and other areas encompasses the categories of media coverage, promotion and aiding of athletes (funding), administration, governance and leadership, history, program goals, and priorities. Overall European

athletes that had experience in both systems favored aspects of both systems without either system significantly being perceived as better than the other.

Specifically, the two factors that had the clearest differences were coaching and facilities. The majority of European athletes stated that coaching was better in the European club system while the facilities were better in the United States. On coaching the European athletes felt the focus was too much on winning and many of the coaches were not trained to be effective coaches since formal coach training in America is not as common as in Europe. Other factors deemed more effective in Europe included talent development and levels of participation while funding, at least at the bigger U.S. colleges and atmosphere/surroundings, were considered positive in the American system. Overwhelmingly, the European athletes favored a system like the U.S. has as a way to pursue education while developing as an elite athlete, but also there were drawbacks in some sports with education not being viewed as important as winning games and generating exposure and revenue for the institution. Most of the athletes mentioned a need for balance with regard to access to education and elite sport development, something that both systems seemed to lack in some ways. This particular study demonstrated that there is no perfect system with regard to elite athlete development and perhaps the United States and Europe should look to the future and develop models more similar to each other using the positive anchors noted by athletes in this research project.

5 Conclusions and Recommendations

There are thousands of examples that demonstrate both systems can produce elite athletes. The difference is the direct connection to education and what we define, at various levels, academic eligibility to compete in sports. The American sports relationship with education and the winning combination of participating in sports while ostensibly getting an education sounds like a perfect match as noted by many European athletes in the JGSM study. Unfortunately, the academic eligibility component has been abused and outright ignored at all levels of American scholastic and higher education-based sport virtually since its inception. In short, the goals of scholastic sport often do not mesh with the goals of academia, most notably if it means that sub-standard academic performance may keep superstar athletes off the court and field. When those two worlds collide, it is often sport priorities that win out and it does not have to be that way (Ridpath 2002). There is room for both in a new world of American sport development. The current stress our education system is under from an ever growing and ever-expensive athletic industrial complex cannot and does not need to go on. There are better ways to define sport development in America while preserving educational primacy. As a nation, America must address the aforementioned problems before it deteriorates beyond repair. Many scholars agree that opportunities in the U.S. are dwindling and we should mimic countries like Germany and its “Sports for All” movement or Canada where the government is pushing physical activity to enhance all of its citizen’s well-being. Canada released its 2015 ParticipACTION

(actual title) report on physical activity and sports development in the country (Participation ACTION 2015). This excellent report details the impact that physical activity can have on the health and well-being of its citizens as well as getting an entire country involved.

5.1 Finances and Changing Sports Development in the United States

External local sport clubs around the world are basically supported in several ways; government subsidies (taxes), membership dues and ancillary businesses/revenue from ticket sales, sponsorships, other businesses such as restaurants and bars and donations are primary funding sources. Some countries in Europe, such as the United Kingdom and Australia also access lottery and gambling proceeds to help fund the sport club system but overall these are the main avenues of revenue to support sports clubs (Frei 2015; Stegelmeyer 2015).

While proposing any tax increase in America to support elite athlete development and mass participation opportunities such as Europe may seem foolish, in the long run the U.S. can save money by promoting and achieving better public health through increased access and emphasis on sports participation. It is critical for everyone to have skin in the game, and that includes the government and a tax subsidy such as this could be something the public gets behind if it can reduce overall health care costs. Entrepreneurial spirit, public and private partnerships, and good old American ingenuity and creativity can enable the funding and infrastructure for alternative, newer and more accessible models of sport development and delivery to thrive in the future. America can still have a competitive sport system in the educational system but it should evolve to opportunities outside of the educational space to increase access and elite development chances.

5.2 Should Europe Adopt a Competitive and Elite Sports Development Model Within Education?

Europe and countries outside of Europe need to be strategic and deliberate if educationally-based sport programming is going to be a larger piece of the sport development system for elite and competitive athletes in the future. For both systems it is ideal to look at best practices of each and use educationally-based sports and external club systems to each sport development systems' advantage. A major positive that Europe has in its favor should it pursue greater integration of elite athlete development within the existing educational systems is that it has a robust and proven external club sports model that also develops elite athletes and likely will continue to do so even if an American style model is developed. My personal feeling from years of researching this issue is that other countries should use caution before considering elite sports development and preparation within the educational system. Arguably, it can be stated that elite, commercialized

sport should not be within the educational borders. Sport can be educational and certainly research has proven that healthier students are better prepared and more successful academically (De la Cruz 2017). Educationally-based sport should be about participation and enhancement of the sound mind and body. Focusing on elite development and by extension winning and revenue generation damages the overall purpose of education most notably when arbitrary academic eligibility standards become more about chasing a number to keep an athlete competing rather than access to a real education. While not perfect, I believe countries outside of the United States have it more right than wrong with regard to elite athletics being housed primarily outside of the educational space.

Wherever the United States and Europe trend with regard to sport development and delivery in a new world of sport can mean many things. It is critical for policy makers in both systems to review and assess if there are ways to make the system better for the casual athlete as well as the elite athlete. There are positives and negatives to each system but it would do both continents well to determine what are the best practices and actions to improve their own system and act on it. Whether in education or not, there are better ways to evolve sport development on either side of the Atlantic Ocean to adapt with the ever changing world of sport. The time is now for change.

References

- Aspen Institute (2015): *Sport for All, Play for Life*, Washington, D.C.
- Branch, T. (2011): *The Shame of College Sports*, available: <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2011/10/the-shame-of-college-sports/308643/> (accessed on 23.08.2019).
- Chu, D.; Seagrave, J.; Becker, B. (1985): *Sport and Higher Education*, Champaign.
- Coakley, J. (2014): *Sports in Society*, 8th ed., Boston.
- Crowley, J. (2006): *In the Arena*, Indianapolis.
- De la Cruz, D. (2017): *Why Kids Shouldn't Sit Still in Class*, available: <https://www.nytimes.com/2017/03/21/well/family/why-kids-shouldnt-sit-still-in-class.html> (accessed on 23.08.2019).
- Digel, H.; Burk, V.; Fahrner, M. (2006): *High-Performance Sport*, Tübingen.
- Falla, J. (1981): *NCAA: The Voice of College Sports*, Mission.
- Farrey, T. (2009): *Game on*, Bristol.
- Frei, C. (2015): *The History, Development and Impact of the European Club Sports System Compared to the American Educational Sports Model*, Master Thesis, University of Bayreuth.
- Gerdy, J. (2002): *Sports*, Oxford.
- Gurney, G.; Lopiano, D.; Zimbalist, A. (2017): *Unwinding Madness*, Washington, D.C.
- MacLean, M. (2011): *Artificially Natural*, in: Roibás, C.; Stamatakis, E.; Black, K. (Eds.): *Design for Sport*, London, pp. 13–32.
- Miller, T.; Lawrence, G.; McKay, J.; Rowe, D. (2001): *Globalization and Sport*, London.
- Miracle, A. (1994): *Lessons of the Locker Room*, New York.
- National Collegiate Athletics Association (2017–2018): *NCAA Division I Manual*, Indianapolis.
- ParticipACTION (2015): *The Biggest Risk is Keeping Kids Indoors*, available: https://participaction.cdn.prismic.io/participaction%2F61cf55e8-c1c0-42c7-ba6b-1480fd2c29b9_participaction-2015-report-card-full.pdf (accessed on 30.08.2019).

- Pot, N.; Hilvoorde, I. van (2013): Generalizing the Effects of School Sports: Comparing the Cultural Contexts of School Sports in the Netherlands and the USA, in: *Sport in Society*, Vol. 16, No. 9, pp. 1164–1175.
- Ridpath, B. (2002): *Factors That Influence the Academic Performance of NCAA Division Athletes*, Ann Arbor.
- Ridpath, B. (2018): *Alternative Models of Sports Development in America*, Athens.
- Ridpath, B.; Rudd, A.; Stokowski, S. (2019a): Perceptions of European Athletes that Attend American Colleges and Universities for Elite Athletic Development and Higher Education Access, in: *Journal of Global Sport Management* (<https://doi.org/10.1080/24704067.2019.1636402>).
- Ridpath, B.; Harris, S.; Smolianov, P.; Akindes, G.; Ishac, W. (2019b): *Case Studies of Worldwide Sport Development Systems*, Doha.
- Sack, A.; Staurowsky, E. (1998): *College Athletes for Hire*, New York.
- Schonbrun, Z. (2017): An N.C.A.A. for Japan?, available: <https://www.nytimes.com/2017/08/28/sports/ncaa-japan-mark-emmert-college-sports.html> (accessed on 23.08.2019).
- Shulman, J.; Bowen, W. (2001): *College Sports and Educational Values*, Princeton.
- Steglymeyer, J. (2015): *The Funding, Marketing, and Sponsorship Apparatus of the European Club Sports System*, Master Thesis, University of Bayreuth.
- Taks, M. (2011): Sport Clubs, the ‘Sports for All Movement,’ and the Recession in Western Europe, in: Pedersen, P.; Thibault, L. (Eds.): *Contemporary Sport Management*, 54th ed., Campaign, pp. 24–25.
- Thoma, J.; Chalip, L. (2003): *Sport Governance in the Global Community*, Morgantown.
- Weinreb, M. (2019): *The Age of the Giants*, available: <https://theathletic.com/1026003/2019/06/17/college-football-1970s-power-major-schools-ncaa/> (accessed on 23.08.2019).



The Business-to-Business Customer Experience: An Aggregated Company Experience Based on Multiple Department and Employee Journeys

Jens Hogreve and Hannes Fleischer

Contents

1	Introduction	500
2	Literature Review	501
2.1	Customer Experience	501
2.2	Characteristics of B2B Industries	502
2.3	B2B Customer Experience Research	503
3	Characteristics of B2B Customer Experience	505
3.1	Rationality of Industrial Buyers	505
3.2	Buying Centre	505
3.3	Product Complexity	506
3.4	Buyer-seller Relationship	507
3.5	B2B Definition of Customer Experience	508
4	A Research Agenda	509
4.1	Future Research Regarding the Influence of B2B Characteristics on CX	509
4.2	Future Research on Important CX Determinants from a B2B Perspective	510
5	Conclusion	513
	References	513

J. Hogreve (✉) · H. Fleischer
Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement,
Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Ingolstadt, Germany
E-Mail: jens.hogreve@ku.de

H. Fleischer
E-Mail: hannes.fleischer@ku.de

1 Introduction

In recent years, customer experience (CX) has been viewed as a main driver of business success and competitive advantage (Verhoef et al. 2009; Bolton et al. 2014). Scholars, as well as practitioners, agree that a positive CX can elicit strong effects on marketing variables, such as customer satisfaction, loyalty or word-of-mouth (Kranzbuehler et al. 2018). In 2016, 86% of firms worldwide were expected to compete on the basis of customer experience management (Gartner 2014), and CX has been recognised as one of the most important research priorities (Ostrom et al. 2015; Marketing Science Institute 2016). Although originally, customer experiences were thought to exist only in immersive contexts, such as amusement parks or leisure activities, everyday services such as retail, banking and telecommunications later came to be viewed as driven by active management of customer experiences as well (Maklan et al. 2017). However, most CX approaches in research focussed on consumer experiences, while a business-customer perspective rarely was taken into account. Furthermore, despite growing interest in business-to-business customer experience (B2B CX), research remains lacking in this domain (Lemke et al. 2011; Cortez and Johnston 2017; Zolkiewski et al. 2017; Ulaga 2018).

The lack of B2B CX research is surprising, as CX has been a huge topic in practitioner-oriented publications for years (Accenture 2015; McKinsey 2016; KPMG 2017). Take the Hilti company, for example. Hilti provides products, systems, software and services to make construction work simpler, faster and safer (Hilti 2019a). While the company started as a manufacturer of drilling equipment, the company transformed into a solution provider for construction work, offering myriad products and services, with an emphasis on offering a unique experience for its customers. To do so, the company included additional services, such as on-site product testing, Internet of things services, a Hilti mobile app, Hilti B2B eProcurement, an online Hilti community on social media and webinars to educate users (see Fig. 1). Hilti also employs customer-experience managers who focus on increasing the ‘Hilti Customer Experience’ by optimising all interactions that a customer may have with any Hilti channels, products, software and/or services, both in the digital and real worlds, globally and across all functions (Hilti 2019b).

As Hilti exemplifies, providing experiential value is a common practice in B2B markets. To move B2B CX insights away from a practitioner perspective, and to provide practitioners with a more reliable theoretical knowledge base, this article aims to create a better understanding of B2B CX and its characteristics, especially compared with existing knowledge on business-to-customer customer experience (B2C CX). To do so, we first take a B2B perspective and investigate existing research on B2B CX. We describe B2B markets’ characteristics—such as industrial buyers’ rationality, or the organisational decision-making processes in a buying centre—and investigate whether they are relevant for B2B CX and sufficiently considered in existing CX research. Based on this discussion, we offer insights on how existing knowledge on respective B2B characteristics can be translated into a CX context to enrich the understanding of B2B CX. Second, to achieve a fine-grained understanding of the determinants of B2B CX, it is necessary to

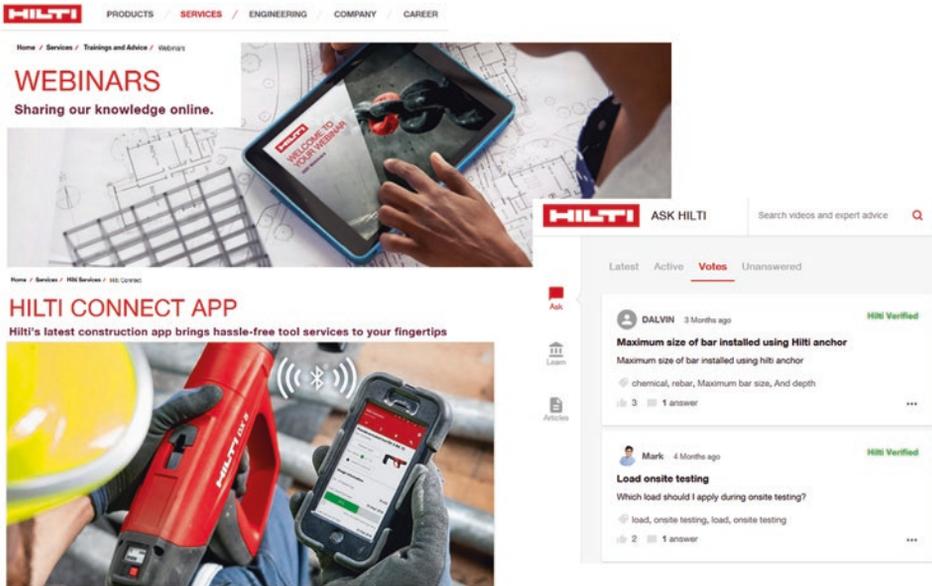


Fig. 1 Hilti services

refer to B2C CX. As the B2C literature offers a much wider range of CX knowledge, it is important to investigate whether B2C CX knowledge can inspire new B2B insights. Therefore, we identify the most relevant determinants of a positive CX in a B2C context and review the current state of research on these determinants in a B2B context. Based on our findings, we also identify areas for future research.

The remainder of this article is organised as follows: First, we briefly define CX as it is used in the B2C context. Second, we discuss the characteristics of B2B markets to develop an idea of why B2B CX might be different from B2C CX. Third, we review existing research on B2B CX. Fourth, we investigate whether the characteristics of B2B are sufficiently considered in existing CX research. Fifth, we discuss the current state of B2B research concerning the most important CX determinants identified in B2C CX research and derive a future research agenda based on the results.

2 Literature Review

2.1 Customer Experience

In extant literature, CX has been viewed as ‘a multidimensional construct focusing on a customer’s cognitive, emotional, behavioural, sensorial and social responses to a firm’s offerings during the customer’s entire purchase journey’ (Lemon and Verhoef 2016,

p. 3). Holbrook and Hirschman (1982) originally introduced the concept of *customer experience*. In their seminal article, the authors postulate that customers do not evaluate offerings merely using rational judgements, but more holistically also employ hedonic, symbolic and aesthetic judgements.

Referring to its holistic nature, CX comprises different aspects of an offering, such as the social interaction between customer and employee (Pine and Gilmore 1998; Edvardsson et al. 2010), the technology used during the encounter (e.g., McCarthy and Wright 2004; Larivière et al. 2017), the availability of multiple interaction channels (Brynjolfsson et al. 2013; Verhoef et al. 2015) or the perceptions that the brand influences (Brakus et al. 2009). Moreover, factors that lie beyond a firm's control, such as other customers or environmental factors, can influence CX (Palmer 2010; Kranzbuehler et al. 2018). These CX components are relevant at different points in time during the customer's decision-making process or purchase journey (Puccinelli et al. 2009; Verhoef et al. 2009; Lemon and Verhoef 2016; Voorhees et al. 2017). The so-called customer journey is 'a series of touchpoints, involving all activities and events related to the delivery of the service from the customer's perspective' (Patrício et al. 2011, p. 182). The customer journey's prominence within the concept of CX is highly accepted. Lemon and Verhoef (2016) include the customer journey as an integral part of their definition of CX, and Voorhees et al. (2017) highlight the importance of taking the customer journey into account when referring to a more holistic view of CX. CX research also has identified internal and subjective responses to interactions with an organisation (Meyer and Schwager 2007; Schmitt et al. 2015), including how customers think and feel about a company, and how they act toward the company and relate to it (Schmitt 1999).

To sum up, CX research has analysed the complexity of CX and the meaningful insights that have established CX as a marketing cornerstone (Mahr et al. 2019). However, this knowledge focuses on the B2C CX context, whereas a B2B perspective rarely is taken (Cortez and Johnston 2017; Zolkiewski et al. 2017; Ulaga 2018). Even as plenty of marketing-related insights have broad applicability, some insights are not translatable into other fields, such as from B2C to B2B settings (Wiersema 2013). We assume that CX is one such context, in which existing B2C knowledge can be translated only to a limited degree to B2B markets. To understand the importance of taking a different perspective on CX in a B2B setting, it is necessary to comprehend B2B markets' characteristics. Therefore, in the next section, we investigate the most important differences between B2B and B2C markets, which will have specific implications for B2B CX.

2.2 Characteristics of B2B Industries

Unlike B2C research, which is focussed on the relationship between organisations and individual customers, B2B research aims to understand commercial business relationships between organisations and the characteristics of industrial markets:

1. Industrial buyers are assumed to behave less emotionally and more rationally, as they are more involved in the purchase decision through a higher level of cognition during the purchase process. In contrast, private consumers are driven by emotional consumption motives, which cause more impulsive buying behaviour (Swani et al. 2014).
2. Industrial purchasing takes place in the context of formal organisational processes influenced by budget, cost and profit considerations (Webster and Wind 1972; Cooper and Jackson 1988). Aligned with industrial buyers' rationality, the formal organisation of the buying process traditionally reduces the influence of emotions, as industrial buyers follow strict rules during the decision-making process.
3. Industrial buying usually includes multiple individuals in the decision-making process who are involved in complex interactions (Webster and Wind 1972; Cooper and Jackson 1988). Buying processes are multipersonal, as individuals interact with supervisors, colleagues and other firms with whom they are interconnected in various ways. Therefore, decision making, or individuals' performance, also depends on others, not only on individuals' own resources, skills and motives (Wilkinson and Young 2013). This multipersonality in the buying process introduces additional complexity, especially as involved stakeholders might pursue different goals (Lilien et al. 2010). For example, a purchasing representative might focus on price performance, whereas a quality-assurance manager might be more concerned about product quality (Bowman and Narayandas 2004).
4. In most cases, B2B offers are more complex and tailored toward a firm's needs (Webster and Wind 1972; Cooper and Jackson 1988).
5. Industrial buyers often are more prone to relationships, compared with B2C buyers (Johnson and Sohi 2001). The previously described product complexity and the customisation of solutions require a deep understanding of business partners' processes and objectives. Additionally, business partners often are linked to each other through interlocked production and delivery processes (Lilien 2016), making long-term relationships more likely due to lock-in effects. Similarly, the number of buyers and sellers is considerably smaller in B2B markets (Lilien et al. 2010), creating higher dependency. Therefore, business relationships often are long-term relationships with repeated purchases (Cooper and Jackson 1988; Saini et al. 2010). After identifying the differences between B2B and B2C markets, we investigate the existing B2B CX research and whether the identified characteristics of B2B markets are considered within this research.

2.3 B2B Customer Experience Research

As noted earlier, CX research that explicitly investigates a B2B CX perspective and its characteristics is scarce (Zolkiewski et al. 2017; Ulaga 2018). We identified six papers that explicitly address B2B CX. Due to the limited insights available on this

topic, most of the research aims at providing a general understanding of B2B CX. Lemke et al. (2011) investigate customers' experience quality as compared with product/service quality and propose a conceptual model for customer experience quality and its impact on customer relationship outcomes. Whereas the proposed model does not differentiate between B2C and B2B, the authors explore whether differences exist in the construction of customer experience quality in B2B and B2C contexts. They conclude that B2B customers put stronger emphasis on suppliers not only delivering products and services, but also delivering customer-oriented solutions. Pine (2015) takes a similar perspective, proposing that a positive B2B CX not only should provide products, systems or even solutions, but also should focus holistically on helping customers achieve their goals and create better businesses. Finally, Hollyoake (2009) describes B2B CX as a layered construct. On a basic level, B2B CX must offer a basic experience, including reliability, consistency, problem resolution and appropriate contact. On an advanced level, B2B CX is a 'bonded experience' that requires more customer-oriented practices, such as flexible contact at all levels across the organisation, cocreation of value and/or strategic support toward the customer's objectives.

Besides research that provides a general description of B2B CX, we also identified more specific research on topics such as challenges involved in delivering B2B CX (Kumar et al. 2018), measurement of B2B CX (Zolkiewski et al. 2017) and the influence of B2B CX on brand perceptions (Biedenbach and Marell 2010).

Providing customised solutions is a key determinant of B2B CX. Kumar et al. (2018) find that offering such solutions often fails, as ad hoc teams employed in the delivery process do not comprise members with the required skills for individual customer solutions. The authors propose seven factors, such as complementary skills or project management skills, that must be considered for team composition to deliver a superior CX during the solution-delivery process.

In B2C, measurement of CX follows traditional input-based and output-based approaches. These have been identified as not being applicable to a B2B context, as the measures cannot capture B2B markets' complexities. Instead, outcome-based measures that go beyond users' perceptual data should be used to enhance CX measurement. For example, big data can provide additional insights into CX without asking customers directly (Zolkiewski et al. 2017). Finally, Biedenbach and Marell (2010) investigate the effect from B2B CX on brand perception of a B2B company and find that B2B CX elicits a positive effect on all four dimensions of brand equity (brand awareness, brand association, perceived quality, and brand loyalty). This brief description of the current status of research shows that we need a clearer definition of what B2B CX actually means and how prevalent B2B characteristics can be incorporated into a holistic B2B CX.

3 Characteristics of B2B Customer Experience

3.1 Rationality of Industrial Buyers

Industrial buyers' rationality, evident in higher cognition levels (Swani et al. 2014), and formal organisational processes, such as budget restrictions (Webster and Wind 1972; Cooper and Jackson 1988), is a main characteristic of B2B markets. In contrast, the role of emotions in B2B interactions has received little attention so far (Tähtinen and Blois 2011). However, one of the main drivers for the development of the CX concept has been to grant space to emotions within consumer behaviour (Carù and Cova 2003).

Current CX research positions the influence of emotions as one important aspect within customer perceptions (Jüttner et al. 2013), and emotions are a crucial part of B2C CX research. The lack of research on emotions in B2B markets is surprising, as interpersonal dynamics generally are recognised widely as being important in B2B relationships, yet the role that emotions play within these dynamics has not been discussed explicitly (Andersen and Kumar 2006).

Recent research increasingly has investigated the importance of emotions in B2B interactions. Kemp et al. (2018) find that organisational buyers are driven not only by logic, testing and facts, but also by emotions, which are involved in the entire decision-making process. Thus, B2B suppliers should consider emotional messaging to be part of their marketing communication and selling propositions. Moreover, salesperson empathy fosters desirable sales behaviours that subsequently enhance in-role (expected) and extra-role (discretionary) performance and sales outcomes (Anaza et al. 2018). Finally, negative critical incidents can cause industrial buyers to retaliate against a supplier based on individual employee factors related to a buyer's cognitive and emotional processes (Vidal 2014). Taken together, the findings on emotions' influence in industrial settings run counter to traditional assumptions in B2B research on industrial buyers' rationality. As a result, increasing agreement seems to have developed, asserting that the former assumption of rationality in B2B research must be replaced with a more experiential perspective that accepts emotions' influence in an industrial setting.

3.2 Buying Centre

An industrial customer is not a single individual, but a combination of different stakeholders (Lilien 2016), and multiple individuals are involved in the purchase and consumption process (Webster and Wind 1972; Cooper and Jackson 1988). Therefore, in a B2B context, outcomes are not simply individual perceptions, but rather multiple perceptions based on interactions between different stakeholders (Zolkiewski et al. 2017). Conversely, one pervasive aspect of B2C CX approaches is that they are directed toward an individual customer (Roy 2018), as customer perceptions are strictly personal (Gentile et al. 2007).

Industrial customers' multipersonality has been researched thoroughly under the concept of the buying centre. *Buying centre* refers to all members of an organisation who become involved in the buying process (Robinson et al. 1967). A buying centre's participants represent different roles, such as user, influencer, decider, buyer or gatekeeper, and depending on their role, the buying centre's members are driven by complex interactions between organisational and individual goals (Webster and Wind 1972). These individual goals might lead to interorganisational conflict, as a buying centre's members represent different departmental perspectives, and each department pursues different objectives (Johnston and Lewin 1996). For example, a purchasing representative might focus on price performance, whereas the user is more concerned with product quality and functionality.

Based on the different objectives that departments pursue, each buying centre member's product/solution experiences vary, depending on the configuration of the purchased product/solution. If the configuration focuses on price and, thus, accepts limitations regarding quality and functionality, the experience of the purchase department's experience might increase, while the user department's experience would be less positive. We propose that within the buying centre, different department experiences (DX) exist, such as a purchaser DX and a user DX, and these differing department experiences add up to a holistic company experience. Therefore, to optimise the holistic company experience, a supplier must understand how possibly opposing experiences within the client's buying centre relate to each other and which DX contributes most to the overall experience.

Besides the interorganisational conflict between departments, an individual member of the buying centre might encounter a conflict between the department's objectives and individual goals. The department goal for a purchase agent includes traditional economic objectives, such as purchasing for the lowest price. In contrast, individual objectives might include obtaining personal favours from the supplier or reducing risk and effort (Webster and Wind 1972). Thus, department and individual goals might clash within a single employee. Thus, besides various department experiences, even individual employee experiences (EX) exist. In the employee context, a supplier wanting to optimise the holistic B2B company experience faces the challenge of whether it is better to provide the best experience on an individual employee or company level.

Taken together, we propose that a holistic B2B company experience comprises various department experiences and individual employee experiences, and that the various DX and individual EX add up to an aggregated company experience (see Fig. 2). Thus, we consider the multipersonality within organisations to be a characteristic of B2B CX that has not been addressed in existing CX research.

3.3 Product Complexity

In B2B relationships, products and services often form individualised solutions that are situation- and process-specific to the focal firm's individual needs (Niederauer and

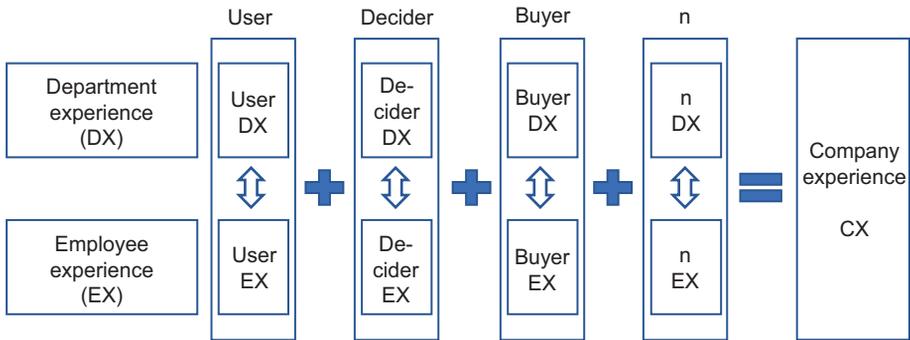


Fig. 2 Individual department and employee experiences add up to a holistic company experience

Voeth 2011). In this context, many firms increasingly are offering integrated solutions instead of simple goods or services (Davies et al. 2006; Tuli et al. 2007). This prevalence of product complexity and tailored solutions has been identified as a characteristic in B2B markets (Webster and Wind 1972; Cooper and Jackson 1988), and it has been discussed explicitly as an important determinant of a positive B2B CX. Pine (2015) identifies mass customising as an experience in a B2B context, as individualised products/services, similar to the definition of B2C CX, are just right for a particular customer at a particular point in time, and the result is an inherently personal, and memorable experience. Lemke et al. (2011) state that a difference in the construction of B2B and B2C experiences is that in a B2B context, customers are not interested merely in a product or service, but expect appropriate solutions that are co-produced and take into account customers' business objectives. In contrast, even as B2C companies increasingly provide modularised offerings (Kopalle et al. 2009), in a B2C context, offerings still are more likely to be standardised (Lemke et al. 2011). Taken together, delivering complex and co-produced solutions is an important determinant for a positive B2B CX, which has not been addressed in a B2C context. However, existing B2B CX research already incorporates the importance of solution delivery; therefore, we conclude that the B2B characteristic product complexity is at least partly addressed in existing B2B CX research.

3.4 Buyer-seller Relationship

Customer relationships are considered a fundamental aspect of B2C CX (Lemon and Verhoef 2016). Due to B2B products' complexity, the complex purchasing process and the higher potential to cross- and up-sell in B2B relationships, managing customer relationships is considered even more important and beneficial in B2B markets (Saini et al. 2010). In this context, B2B buyers are more likely than B2C buyers to

be relationally oriented, seeking dedicated supplier relationships (Johnson and Sohi 2001). In B2B settings, the relationship between interaction partners is one of the most important aspects contributing to success (Beitelspacher et al. 2018). Suppliers not only must perform on a contract level, fulfilling service quality and price requirements that are fixed in a contract, but also must fulfil less-tangible requirements on a supplier level, entailing trust and commitment (Bolton et al. 2008). For example, Čater and Čater (2010) showed that relationship quality, the social dimension of cooperation, exerts more influence on commitment and loyalty than the more technical aspects of the relationship.

Due to often interlinked processes (Lilien 2016), the lower number of buyers and sellers in B2B markets (Lilien et al. 2010) and the complexity of solution delivery, which can last several months (Kumar et al. 2018), B2B relationships often are long-term relationships with repeated purchases (Cooper and Jackson 1988; Saini et al. 2010). Therefore, a B2B relationship is considered to be a continuous exchange of resources between the interaction partners, with an expectation that these exchanges will continue in the future (Beitelspacher et al. 2018). However, this idea of an ongoing relationship can hardly be explained by existing B2C CX research, especially the customer journey, which is defined, very broadly, as ‘the process a customer goes through, across all stages and touch points, that makes up the customer experience’ (Lemon and Verhoef 2016, p. 3). While this understanding could be applied to an ongoing relationship with repeated purchases, and interrelated complex solutions, in its application, the customer journey mostly is limited to one purchase process. Based on this assumption, current CX concepts—and more importantly, the customer journey—are not developed to describe a continuous journey as they occur within many B2B interactions due to long-term relationships.

3.5 B2B Definition of Customer Experience

The discussion of B2B markets’ characteristics from a CX perspective uncovered that specific aspects must be considered when assessing holistic B2B customer perceptions. The B2B characteristics of multipersonality and relationships are particularly important determinants for B2B CX and have not been discussed in existing CX research. We propose that these characteristics are of significant importance, and that they must be considered within a definition of CX. As existing B2C definitions of CX do not include these B2B-specific aspects and no B2B-specific definition of CX has been proposed yet (Cortez and Johnston 2017), we propose the first B2B CX definition:

The business-to-business company experience is a multidimensional evaluation of a (long-term) business relationship, comprising multiple department and employee experiences that are formed during separate, parallel department and employee journeys.

4 A Research Agenda

While the integration of B2B-specific characteristics into the CX concept already provides a more sophisticated understanding of B2B CX, we consider these insights to be a mere starting point for additional B2B CX research. In the following section, we propose a future research agenda (see Table 1).

4.1 Future Research Regarding the Influence of B2B Characteristics on CX

Due to the buying centre's multipersonality, an industrial customer cannot be considered a singular entity with a single CX. Instead, CX comprises different individual depart-

Table 1 Agenda for future research on B2B CX

	Theme	Research questions
B2B characteristics	Buying centre	Which different department/employee experiences exist within a company? How do the different department/employee experiences relate to each other? How do the different department/employee experiences add up to a holistic company experience? Which contextual factors exist that influence the interrelations between department/employee experiences?
	Buyer-seller relationship	How can a continuous CX be measured and managed? How are experiences under lock-in effects perceived, and how can they be managed?
B2C CX determinants	Technology	How can insights on technology as a CX driver be translated into a B2B context?
	Channel management	How can the concept of omni-channel management be translated into a B2B context?
	Customer journey	How can the multiple department journeys that occur during a purchase process be aggregated into one holistic organisational journey? How can long-term B2B relationships with repeated purchases be mapped as continuous organisational journeys?

ment and employee experiences that add up to a holistic company experience. In this context, future research could address the following aspects:

First, it is important to understand which different department experiences occur during the purchase and consumption process. Identifying significant experiences during the organisational journey can enrich theory by uncovering additional stakeholders who have not been considered within traditional B2B buying centre approaches.

Second, it is important to unveil how individual department experiences influence each other and the overall experience. From this research, we can learn how various DX relate to each other and how they add up to a holistic company experience.

Third, possible contextual factors must be identified that influence interactions between the different DX and the weighted importance of each experience. For example, for a safety-relevant feature, the experience and the evaluation of the technical department might be the most influential for the overall experience. In contrast, for highly standardised, low-importance features, the purchase experience and evaluation might be the most influential.

Fourth, besides investigating the challenges related to the different DX, it is also relevant to understand individual employee experiences during the purchase process. For EX, the same future research aspects as those with DX are relevant: Identifying the individual EX that occur and understanding how different EX relate to each other and how EX aggregate into a holistic CX. Also, identification of contextual factors that influence the importance of EX requires future research. For example, in large corporations with highly structured purchase processes, individual employees' influence might be small, but within smaller organisations with more informal processes, individual employees might show a bigger impact on decision making. Thus, individual EX might be of higher importance.

The second B2B characteristic that requires future research in a CX context is the buyer-seller relationship. B2B relationships are often long-term-oriented, with repeated purchases, and are based on a high degree of interrelated processes between the supplier and the customer. However, existing CX approaches, especially the customer journey, are not designed to describe such continuous and long-term relationships that involve repeated purchases. Therefore, future research should investigate how continuous experiences can be mapped, measured and managed. In industrial settings, due to the lower number of buyers and sellers and due to interlinked processes, relationship partners often are highly dependent on each other. In this context, future research should investigate the perceived CX that occurs under lock-in effects and how lock-in CX should be managed.

4.2 Future Research on Important CX Determinants from a B2B Perspective

Besides future research on a stronger integration of B2B characteristics into the CX concept, we see a second promising avenue for future research. We propose that to achieve

a fine-grained understanding of the determinants of B2B CX, it is necessary to refer to B2C CX. As the B2C literature offers a much wider range of CX knowledge, it is important to understand whether CX determinants that have been examined in a B2C context, such as technology or channel management, are similarly investigated in a B2B context. If B2B research has not investigated these CX aspects to the same degree, future B2B CX research should transfer and adapt existing B2C CX knowledge while considering B2B markets' characteristics.

4.2.1 Technology

The role of technology in creating a positive CX has been accepted widely in the B2C literature (McCarthy and Wright 2004; Lemon and Verhoef 2016). For example, Parise et al. (2016) identified two technology-based approaches that companies apply to increase CX. On one hand, companies use digital technologies to connect employees with customers in a more convenient and efficient way. On the other hand, companies offer purely digital services—such as smartphone apps, voice assistants or virtual mirrors—as part of a digital assistant strategy. While not relating to CX explicitly, B2B research investigated many relevant technologies that are discussed in a B2C CX setting, such as the use of business websites (Hair et al. 2009), mobile applications (Leung and Antypas 2001) and virtual reality (Boyd and Koles 2019).

And yet, B2C research provides a finer-grained understanding of technology's influence on CX. Thus, future B2B research should investigate whether existing B2C CX knowledge on technology can be transferred to a B2B context. For example, while B2B research addresses the application of mobile apps in general (Lee and Park 2008), B2C CX research developed a Mobile Applications Customer Experience Model (MACE) that identifies the variables capable of influencing CX while using mobile applications, as well as possible implications for retailers (McLean et al. 2018). As the requirements for a mobile B2B application are likely to be different due to B2B markets' characteristics, such as multiple individuals' involvement, future B2B research could use MACE as an inspiration and develop a B2B-specific approach toward the topic. Additionally, as B2C research predicts that advanced technologies—such as service robots (Wirtz et al. 2018)—or automated social presences—such as voice-control assistants or holograms (van Doorn et al. 2017)—will become an integral part of service experiences, future B2B research should investigate whether these advanced technologies can provide experiential value for industrial customers.

4.2.2 Multi-channel Management

Closely related to technology as a driver of CX is multi-channel management. Companies increasingly are relying on technologies to offer additional channels and improve the performance of existing ones (Asare et al. 2011). Extant CX literature has identified channel management as a crucial aspect to offer a positive experience, as it allows customers to choose their preferred way to interact with the company at each stage of the purchase process (Lemon and Verhoef 2016). Similarly, in a B2B context, multi-channel

management was identified as providing increased levels of customer choice and service by allowing customers to interact with the supplier using their preferred channel (e.g., Internet, sales force or value-added reseller) (Rosenbloom 2007; Sharma and Mehrotra 2007). Thus, B2B researchers investigated traditional channels' potential benefits, such as catalogues (Merrilees and Fenech 2007), as well as new channels, such as e-commerce platforms (Webb 2002; Yong et al. 2007) or social media channels (Agnihotri et al. 2016; Bernard 2016; Wang et al. 2016). Additionally, existing B2B research has examined possible challenges that arise because of multi-channel management, which could negatively affect CX perceptions (Webb and Lambe 2007; Käuferle and Reinartz 2015).

While existing studies offer valuable insights on multi-channel management in B2B markets, existing B2C research offers additional insights on channel management that future researchers should investigate from a B2B CX perspective. In a B2C context, omni-channel management and the seamless integration of multiple channels are the next challenge that companies are facing (Verhoef et al. 2015). To the best of our knowledge, such an integrated perspective on channel management has not been taken in a B2B context so far. Therefore, after identifying multiple channels that are relevant in B2B markets, future research should investigate how these channels can be combined to offer a seamless B2B CX.

4.2.3 Customer Journey

The customer journey is one of the most prominent concepts within CX literature (Lemon and Verhoef 2016). Based on this importance, existing research has developed different methods and practices to analyse and model service-delivery processes, applying a customer journey perspective. Thus, generalizable journey approaches were proposed (Halvorsrud et al. 2016; Rosenbaum et al. 2017), as well as context-specific approaches in the sharing economy (Dellaert 2019) or in a healthcare context (McColl-Kennedy et al. 2017). However, a B2B-specific approach toward customer journeys still does not exist. In this context, future research could address the following aspects:

First, aligned with myriad department and employee experiences that exist within a buying centre, myriad department and employee journeys can evolve. Future research must identify these different journeys and map out each of them individually.

Second, it is important to understand how the individual journeys can be integrated into one holistic organisational journey. Thus, future research must address how the various journeys to be aggregated occur at different points in time, as buying centre members are only involved at a certain point in time during the purchase process and not during the entire journey. From these studies, we can learn how separate journeys can be connected and how different time perspectives can be considered within one integrated journey.

Third, future research must consider the B2B characteristics of product complexity and relationships within customer journey approaches. As described previously, B2B solution delivery can last several months (Kumar et al. 2018), and B2B relationships are long-term-oriented, with repeated purchases (Cooper and Jackson 1988; Saini et al.

2010). Therefore, future research should develop organisational journey approaches that are suited to mapping continuous relationships with repeated purchases over a longer period of time.

5 Conclusion

Our investigation on B2B CX leads us to believe that although a plethora of CX research exists, a sophisticated B2B perspective on CX has not been factored into extant research. Even though the first B2B CX approaches now exist, much remains to be seen. B2B markets' characteristics in particular must be considered more rigorously in future research. Additionally, as B2C CX research provides in-depth analysis on CX determinants, future B2B research should investigate how these insights can be adapted to a B2B CX context. We hope that our article is a starting point for future research that can inspire CX researchers, as well as B2B researchers, to continue to expand the boundaries of knowledge on this topic.

References

- Accenture (2015): *Managing the B2B Customer Experience: Do Enough to Make an Impact or Don't Bother Doing It at All*, available: https://www.accenture.com/t20161216T031823__w_/us-en/_acnmedia/PDF-27/Accenture-Strategy-Manage-B2B-Customer-Experience-Article.pdf (accessed on 21.06.2019).
- Agnihotri, R.; Dingus, R.; Hu, M. Y.; Krush, M. T. (2016): *Social Media: Influencing Customer Satisfaction in B2B Sales*, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 53, pp. 172–180.
- Anaza, N. A.; Inyang, A. E.; Saavedra, J. L. (2018): *Empathy and Affect in B2B Salesperson Performance*, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 33, No. 1, pp. 29–41.
- Andersen, P. H.; Kumar, R. (2006): *Emotions, Trust, and Relationship Development in Business Relationships: A Conceptual Model for Buyer-Seller Dyads*, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, No. 4, pp. 522–535.
- Asare, A. K.; Brashear Alejandro, T. G.; Granot, E.; Kashyap, V. (2011): *The Role of Channel Orientation in B2B Technology Adoption*, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 26, No. 3, pp. 193–201.
- Beitelspacher, L. S.; Baker, T. L.; Rapp, A.; Grewal, D. (2018): *Understanding the Long-Term Implications of Retailer Returns in Business-to-Business Relationships*, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 46, No. 2, pp. 252–272.
- Bernard, M. (2016): *The Impact of Social Media on the B2B CMO*, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 31, No. 8, pp. 955–960.
- Biedenbach, G.; Marell, A. (2010): *The Impact of Customer Experience on Brand Equity in a Business-to-Business Services Setting*, in: *Journal of Brand Management*, Vol. 17, No. 6, pp. 446–458.
- Bolton, R. N.; Lemon, K. N.; Verhoef, P. C. (2008): *Expanding Business-to-Business Customer Relationships: Modeling the Customer's Upgrade Decision*, in: *Journal of Marketing*, Vol. 72, No. 1, pp. 46–64.

- Bolton, R. N.; Gustafsson, A.; McColl-Kennedy, J.; Sirianni, N. J.; Tse, D. K. (2014): Small Details That Make Big Differences: A Radical Approach to Consumption Experience as a Firm's Differentiating Strategy, in: *Journal of Service Management*, Vol. 25, No. 2, pp. 253–274.
- Bowman, D.; Narayandas, D. (2004): Linking Customer Management Effort to Customer Profitability in Business Markets, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 41, No. 4, pp. 433–447.
- Boyd, E. D.; Koles, B. (2019): Virtual Reality and Its Impact on B2B Marketing: A Value-In-Use Perspective, in: *Journal of Business Research*, Vol. 100, pp. 590–598.
- Brakus, J. J.; Schmitt, B. H.; Zarantonello, L. (2009): Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?, in: *Journal of Marketing*, Vol. 73, No. 3, pp. 52–68.
- Brynjolfsson, E.; Hu, Y. J.; Rahman, M. S. (2013): Competing in the Age of Omnichannel Retailing, in: *MIT Sloan Management Review*, Vol. 54, No. 4, pp. 23–29.
- Carù, A.; Cova, B. (2003): Revisiting Consumption Experience: A More Humble but Complete View of the Concept, in: *Marketing Theory*, Vol. 3, No. 2, pp. 267–286.
- Čater, T.; Čater, B. (2010): Product and Relationship Quality Influence on Customer Commitment and Loyalty in B2B Manufacturing Relationships, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, No. 8, pp. 1321–1333.
- Cooper, P. D.; Jackson, R. W. (1988): Applying a Service Marketing Orientation to the Industrial Service Sector, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 3, No. 2, pp. 51–54.
- Cortez, R. M.; Johnston, W. J. (2017): The Future of B2B Marketing Theory: A Historical and Prospective Analysis, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 66, pp. 90–102.
- Davies, A.; Brady, T.; Hobday, M. (2006): Charting a Path Towards Integrated Solutions, in: *Sloan Management Review*, Vol. 47, No. 3, pp. 38–49.
- Dellaert, B. G. C. (2019): The Consumer Production Journey: Marketing to Consumers as Co-Producers in the Sharing Economy, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 47, No. 2, pp. 238–254.
- Doorn, J. van; Mende, M.; Noble, S. M.; Hulland, J.; Ostrom, A. L.; Grewal, D.; Petersen, J. A. (2017): Domo Arigato Mr. Roboto: Emergence of Automated Social Presence in Organizational Frontlines and Customers' Service Experience, in: *Journal of Service Research*, Vol. 20, No. 1, pp. 43–58.
- Edvardsson, B.; Enquist, B.; Johnston, R. (2010): Design Dimensions of Experience Rooms for Service Test Drives: Case Studies in Several Service Contexts, in: *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 20, No. 4, pp. 312–327.
- Gartner (2014): Gartner Surveys Confirm Customer Experience Is the New Battlefield, first publication: 23.10.2014, available: <https://blogs.gartner.com/jake-sorofman/gartner-surveys-confirm-customer-experience-new-battlefield/> (accessed on 21.06.2019).
- Gentile, C.; Spiller, N.; Noci, G. (2007): How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components That Cocreate Value with the Customer, in: *European Management Journal*, Vol. 25, No. 5, pp. 395–410.
- Hair, N.; Rose, S.; Clark, M. (2009): Using Qualitative Repertory Grid Techniques to Explore Perceptions of Business-to-Business Online Customer Experience, in: *Journal of Customer Behaviour*, Vol. 8, No. 1, pp. 51–65.
- Halvorsrud, R.; Kvale, K.; Følstad, A. (2016): Improving Service Quality Through Customer Journey Analysis, in: *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 26, No. 6, pp. 840–867.
- Hilti (2019a): Hilti Company Profile, available: <https://www.hilti.group/content/hilti/CP/XX/en/company/corporate-information/company-profile/company-profile.html> (accessed on 21.06.2019).
- Hilti (2019b): Customer Experience Manager Job Description, available: <https://careers.hilti.fr/fr-fr/jobs/customer-experience-manager-cem-hf-cdi-0> (accessed on 21.06.2019).

- Holbrook, M. B.; Hirschman, E. C. (1982): The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 9, No. 2, pp. 132–140.
- Hollyoake, M. (2009): The Four Pillars: Developing a ‘Bonded’ Business-to-Business Customer Experience, in: *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 16, No. 2, pp. 132–158.
- Johnson, J. L.; Sohi, R. S. (2001): The Influence of Firm Predispositions on Interfirm Relationship Formation in Business Markets, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 18, No. 4, pp. 299–318.
- Johnston, W. J.; Lewin, J. E. (1996): Organizational Buying: Toward an Integrative Behavior Framework, in: *Journal of Business Research*, Vol. 35, No. 1, pp. 1–15.
- Jüttner, U.; Schaffner, D.; Windler, K.; Maklan, S. (2013): Customer Service Experiences, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 47, No. 5, pp. 738–768.
- Käufelerle, M.; Reinartz, W. (2015): Distributing Through Multiple Channels in Industrial Wholesaling: How Many and How Much?, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 43, No. 6, pp. 746–767.
- Kemp, E. A.; Borders, A. L.; Anaza, N. A.; Johnston, W. J. (2018): The Heart in Organizational Buying: Marketers’ Understanding of Emotions and Decision-Making of Buyers, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 33, No. 1, pp. 19–28.
- Kopalle, P.; Biswas, D.; Chintagunta, P. K.; Fan, J.; Pauwels, K.; Ratchford, B. T.; Sills, J. A. (2009): Retailer Pricing and Competitive Effects, in: *Journal of Retailing*, Vol. 85, No. 1, pp. 56–70.
- KPMG (2017): B2B Customer Experience: Winning in the Moments That Matter, available: <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/05/b2b-customer-experience-report.pdf> (accessed on 21.06.2019).
- Kranzbuehler, A.-M.; Kleijnen, M. H. P.; Morgan, R. E.; Teerling, M. (2018): The Multilevel Nature of Customer Experience Research: An Integrative Review and Research Agenda, in: *International Journal of Management Reviews*, Vol. 20, No. 2, pp. 433–456.
- Kumar, A.; Steward, M. D.; Morgan, F. N. (2018): Delivering a Superior Customer Experience in Solutions Delivery Processes: Seven Factors for Success, in: *Business Horizons*, Vol. 61, No. 5, pp. 775–782.
- Larivière, B.; Bowen, D.; Andreassen, T. W.; Kunz, W.; Sirianni, N. J.; Voss, C.; de Keyser, A. (2017): “Service Encounter 2.0”: An Investigation into the Roles of Technology, Employees and Customers, in: *Journal of Business Research*, Vol. 79, pp. 238–246.
- Lee, T. M.; Park, C. (2008): Mobile Technology Usage and B2B Market Performance Under Mandatory Adoption, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, No. 7, pp. 833–840.
- Lemke, F.; Clark, M.; Wilson, H. (2011): Customer Experience Quality: An Exploration in Business and Consumer Contexts Using Repertory Grid Technique, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39, No. 6, pp. 846–869.
- Lemon, K. N.; Verhoef, P. C. (2016): Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey, in: *Journal of Marketing*, Vol. 80, No. 6, pp. 69–96.
- Leung, K.; Antypas, J. (2001): Improving Returns on M-Commerce Investments, in: *Journal of Business Strategy*, Vol. 22, No. 5, pp. 12–13.
- Lilien, G. L. (2016): The B2B Knowledge Gap, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 33, No. 3, pp. 543–556.
- Lilien, G. L.; Grewal, R.; Bowman, D.; Ding, M.; Griffin, A.; Kumar, V.; Wang, Q. (2010): Calculating, Creating and Claiming Value in Business Markets: Status and Research Agenda, in: *Marketing Letters*, Vol. 21, No. 3, pp. 287–299.
- Mahr, D.; Stead, S.; Odekerken-Schröder, G. (2019): Making Sense of Customer Service Experiences: A Text Mining Review, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 33, No. 1, pp. 88–103.

- Maklan, S.; Antonetti, P.; Whitty, S. (2017): A Better Way to Manage Customer Experience: Lessons from the Royal Bank of Scotland, in: *California Management Review*, Vol. 59, No. 2, pp. 92–115.
- Marketing Science Institute (2016): Research Priorities 2016-2018, available: https://www.msi.org/uploads/articles/MSI_RP16-18.pdf (accessed on 21.06.2019).
- McCarthy, J.; Wright, P. (2004): *Technology as Experience*, Cambridge.
- McColl-Kennedy, J. R.; Danaher, T. S.; Gallan, A. S.; Orsingher, C.; Lervik-Olsen, L.; Verma, R. (2017): How Do You Feel Today? Managing Patient Emotions During Health Care Experiences to Enhance Well-Being, in: *Journal of Business Research*, Vol. 79, pp. 247–259.
- McKinsey (2016): Improving the Business-to-Business Customer Experience, available: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/improving-the-business-to-business-customer-experience> (accessed on 21.06.2019).
- McLean, G.; Al-Nabhani, K.; Wilson, A. (2018): Developing a Mobile Applications Customer Experience Model (Mace): Implications for Retailers, in: *Journal of Business Research*, Vol. 85, pp. 325–336.
- Merrilees, B.; Fenech, T. (2007): From Catalog to Web: B2B Multi-Channel Marketing Strategy, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, No. 1, pp. 44–49.
- Meyer, C.; Schwager, A. (2007): Understanding Customer Experience, in: *Harvard Business Review*, Vol. 85, No. 2, pp. 116–126.
- Niederauer, C.; Voeth, M. (2011): Measuring Willingness-to-Pay for Business-to-Business Services, in: Bruhn, M.; Hadwich, K. (Hrsg.): *Dienstleistungsproduktivität*, Wiesbaden, S. 476–492.
- Ostrom, A. L.; Parasuraman, A.; Bowen, D. E.; Patrício, L.; Voss, C. A. (2015): Service Research Priorities in a Rapidly Changing Context, in: *Journal of Service Research*, Vol. 18, No. 2, pp. 127–159.
- Palmer, A. (2010): Customer Experience Management: A Critical Review of an Emerging Idea, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 24, No. 3, pp. 196–208.
- Parise, S.; Guinan, P. J.; Kafka, R. (2016): Solving the Crisis of Immediacy: How Digital Technology Can Transform the Customer Experience, in: *Business Horizons*, Vol. 59, No. 4, pp. 411–420.
- Patrício, L.; Fisk, R. P.; Falcao e Cunha, J.; Constantine, L. (2011): Multilevel Service Design: From Customer Value Constellation to Service Experience Blueprinting, in: *Journal of Service Research*, Vol. 14, No. 2, pp. 180–200.
- Pine, B. J. (2015): How B2B Companies Create Economic Value by Designing Experiences and Transformations for Their Customers, in: *Strategy and Leadership*, Vol. 43, No. 3, pp. 2–6.
- Pine, B. J.; Gilmore, J. H. (1998): Welcome to the Experience Economy, in: *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 4, pp. 97–105.
- Puccinelli, N. M.; Goodstein, R. C.; Grewal, D.; Price, R.; Raghubir, P.; Stewart, D. (2009): Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buying Process, in: *Journal of Retailing*, Vol. 85, No. 1, pp. 15–30.
- Robinson, P. J.; Faris, C. W.; Wind, Y. (1967): *Industrial Buying and Creative Marketing*, Boston.
- Rosenbaum, M. S.; Otolara, M. L.; Ramirez, G. C. (2017): How to Create a Realistic Customer Journey Map, in: *Business Horizons*, Vol. 60, No. 1, pp. 143–150.
- Rosenbloom, B. (2007): Multi-Channel Strategy in Business-to-Business Markets: Prospects and Problems, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, No. 1, pp. 4–9.
- Roy, S. (2018): Effects of Customer Experience Across Service Types, Customer Types and Time, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 32, No. 4, pp. 400–410.
- Saini, A.; Grewal, R.; Johnson, J. L. (2010): Putting Market-Facing Technology to Work: Organizational Drivers of CRM Performance, in: *Marketing Letters*, Vol. 21, No. 4, pp. 365–383.

- Schmitt, B. (1999): Experiential Marketing, in: *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, No. 1, pp. 53–67.
- Schmitt, B.; Brakus, J. J.; Zarantonello, L. (2015): From Experiential Psychology to Consumer Experience, in: *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 25, No. 1, pp. 166–171.
- Sharma, A.; Mehrotra, A. (2007): Choosing an Optimal Channel Mix in Multichannel Environments, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, No. 1, pp. 21–28.
- Swani, K.; Brown, B. P.; Milne, G. R. (2014): Should Tweets Differ for B2B and B2C? An Analysis of Fortune 500 Companies' Twitter Communications, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 43, No. 5, pp. 873–881.
- Tähtinen, J.; Blois, K. (2011): The Involvement and Influence of Emotions in Problematic Business Relationships, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, No. 6, pp. 907–918.
- Tuli, K. R.; Kohli, A. K.; Bharadwaj, S. G. (2007): Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes, in: *Journal of Marketing*, Vol. 71, No. 3, pp. 1–17.
- Uлага, W. (2018): The Journey Towards Customer Centricity and Service Growth in B2B: A Commentary and Research Directions, in: *AMS Review*, Vol. 8, No. 1–2, pp. 80–83.
- Verhoef, P. C.; Kannan, P. K.; Inman, J. J. (2015): From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing, in: *Journal of Retailing*, Vol. 91, No. 2, pp. 174–181.
- Verhoef, P. C.; Lemon, K. N.; Parasuraman, A.; Roggeveen, A.; Tsiros, M.; Schlesinger, L. A. (2009): Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies, in: *Journal of Retailing*, Vol. 85, No. 1, pp. 31–41.
- Vidal, D. (2014): Eye for an Eye: Examining Retaliation in Business-to-Business Relationships, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 48, No. 1–2, pp. 47–67.
- Voorhees, C. M.; Fombelle, P. W.; Gregoire, Y.; Bone, S.; Gustafsson, A.; Sousa, R.; Walkowiak, T. (2017): Service Encounters, Experiences and the Customer Journey: Defining the Field and a Call to Expand Our Lens, in: *Journal of Business Research*, Vol. 79, pp. 269–280.
- Wang, W. Y. C.; Pauleen, D. J.; Zhang, T. (2016): How Social Media Applications Affect B2B Communication and Improve Business Performance in SMEs, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 54, pp. 4–14.
- Webb, K. L. (2002): Managing Channels of Distribution in the Age of Electronic Commerce, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, No. 2, pp. 95–102.
- Webb, K. L.; Lambe, C. J. (2007): Internal Multi-Channel Conflict: An Exploratory Investigation and Conceptual Framework, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, No. 1, pp. 29–43.
- Webster Jr., F. E.; Wind, Y. (1972): A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior, in: *Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 2, pp. 12–19.
- Wiersema, F. (2013): The B2B Agenda: The Current State of B2B Marketing and a Look Ahead, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 42, No. 4, pp. 470–488.
- Wilkinson, I. F.; Young, L. C. (2013): The Past and the Future of Business Marketing Theory, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 42, No. 3, pp. 394–404.
- Wirtz, J.; Patterson, P. G.; Kunz, W. H.; Gruber, T.; Lu, V. N.; Paluch, S.; Martins, A. (2018): Brave New World: Service Robots in the Frontline, in: *Journal of Service Management*, Vol. 29, No. 5, pp. 907–931.
- Yong C.; Gruca, T. S.; Klemz, B. R. (2007): An Empirical Study of B2B Migration from Traditional Stores to the Internet, in: *Journal of Customer Behaviour*, Vol. 6, No. 1, pp. 75–92.
- Zolkiewski, J.; Story, V.; Burton, J.; Chan, P.; Gomes, A.; Hunter-Jones, P.; Robinson, W. (2017): Strategic B2B Customer Experience Management: The Importance of Outcomes-Based Measures, in: *Journal of Services Marketing*, Vol. 31, No. 2, pp. 172–184.



Sektorspezifische Dienstleistungsforschung: Der Nonprofit-Sektor

Bernd Helmig und Simon Thimmel

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	520
2	Stellenwert der Nonprofit-Forschung in der Dienstleistungsforschung (Studie 1).	521
3	Stellenwert der Nonprofit-Forschung in der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre (Studie 2).	524
4	Schwerpunktanalyse der Nonprofit-Zeitschriften (Studie 3)	527
5	Limitationen und Implikationen	532
	Literatur	533

B. Helmig (✉) · S. Thimmel
Lehrstuhl für Public & Nonprofit Management,
Universität Mannheim, Mannheim, Deutschland
E-Mail: sekretariat.helmig@uni-mannheim.de

S. Thimmel
E-Mail: thimmel@bwl.uni-mannheim.de

1 Einleitung

Der Nonprofit-Sektor wird als der Bereich zwischen den beiden Polen Markt und Staat verstanden. In der Nonprofit-Forschung werden daher anhand des Drei-Sektoren-Modells der Markt, der öffentlichen Sektor und der Nonprofit-Sektor unterschieden. Jedoch entwickelt sich im aktuellen wissenschaftlichen Diskurs die Frage nach einer Neukonzeptionalisierung dieses klassischen Verständnisses der auf ihrer Trägerschaft basierenden Unterscheidung von Sektoren. Grund dafür sind die zunehmenden marktwirtschaftlichen Einflüsse von Professionalisierung, Kommerzialisierung und Internationalisierung, die Einzug in die Aktivitäten jener Organisationen erhalten haben, die bisher dem Nonprofit-Sektor zugeordnet werden konnten. So verschwimmen die Grenzen zwischen den genannten Sektoren zunehmend (im angelsächsischen Schrifttum als "progressive blurring of boundaries" bezeichnet) und professionelle Management-Strukturen werden in allen drei Sektoren eingesetzt (Eikenberry und Kluver 2004).

Zur Einordnung dieser sich seit einigen Jahren vollziehenden Entwicklung wird hier eine Übersicht über ausgewählte aktuelle Zahlen zu Organisationen und Dienstleistungen im Nonprofit-Sektor vorangestellt, die auf dem Projekt „Zivilgesellschaft in Zahlen des deutschen Stifterverbandes“ (ZiviZ) beruhen (Krimmer 2019). Dabei wird insbesondere nach Rechtsform innerhalb der 636.000 Nonprofit-Organisationen klassifiziert. Hierbei wird zwischen dem eingetragenen Verein (e. V.), der gemeinnützigen GmbH (gGmbH), der Stiftung und der Genossenschaft differenziert, wobei der eingetragene Verein (e. V.) mit einer Anzahl von über 600.000 für das Jahr 2016 die dominierende Rechtsform darstellt. Der Anteil der sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigten ist in der letzten Dekade mit Stand 2016 von 2,9 Mio. auf 3,7 Mio. gestiegen. Der größte Anteil der Beschäftigten entfällt mit 60 % auf die Bereiche Soziales und Gesundheit (Krimmer 2019).

Die repräsentative Umfrage des Projekts ZiviZ legt offen, dass sich das Selbstverständnis vieler Organisationen im Nonprofit-Sektor unterscheidet. Laut Krimmer (2019) rechnen sich rund 13 % der befragten Organisationen ein rein dienstleistungsorientiertes Selbstverständnis zu. Diese dienstleistungsorientierten Organisationen lassen sich insbesondere in den sozialstaatsnahen Handlungsfeldern der sozialen Dienstleistungen (Krimmer 2019). Bei der Reflexion der "International Classification of Nonprofit Organizations" (ICNPO) nach Salamon und Anheier (1992) wird jedoch deutlich, dass in der Mehrzahl der ICNPO-Hauptgruppen wie beispielsweise Kultur, Bildung, Gesundheit, Umwelt, Wohnbau, Advocacy und Religion der Dienstleistungsbezug ebenso vorherrschend ist. So konstatieren Anthony und Young (1999), dass die überwiegende Zahl an Nonprofit-Organisationen Dienstleister sind und somit dienstleistungs- und managementspezifischer Betrachtung bedürfen.

Neben den eingangs erklärten Tendenzen der Professionalisierung, Kommerzialisierung und Internationalisierung stimuliert der in Deutschland vorherrschende „Wohlfahrtspluralismus“ gleichsam einen erhöhten intersektoralen Wettbewerb zwischen öffentlichen, privaterwerbswirtschaftlichen und frei gemeinnützigen Trägern bei der Erbringung von Dienstleistungen (Evers und Olk 1996). In der Praxis lässt sich diese

Verschärfung des Wettbewerbs zwischen den Leistungsanbietern feststellen, da die öffentlichen Träger wie beispielsweise die Kommunen ihr Engagement in der Erbringung von Dienstleistungen reduzieren und vermehrt private Akteure diese Aufgaben übernehmen. Die daraus resultierenden finanziellen Belastungen setzen insbesondere den Wohlfahrtsverbänden und gemeinnützigen Trägern zu, die aufgrund dessen vermehrt auf Effizienz- und Effektivitätssteigerungen setzen, um im Markt zu bestehen (Bäcker et al. 2008). Die ausgeführten Erläuterungen verdeutlichen, dass Nonprofit-Organisationen sich als Dienstleistungsorganisationen neu organisieren und orientieren müssen.

Auf der Grundlage der skizzierten Ausgangssituation folgt die vorliegende Ausarbeitung zwei Leitfragen: Inwiefern liefert die Dienstleistungsforschung einen Beitrag zur Positionierung von Nonprofit-Forschung im Kontext der sich verändernden Umweltbedingungen verschwimmender Sektorgrenzen?

Welche Potenziale bietet der aktuelle Stand der Nonprofit-Forschung für die Förderung sektorspezifischer Dienstleistungsforschung?

Zur Beantwortung der Leitfragen werden in dieser Ausarbeitung drei Publikationsanalysen kombiniert, um einen systematischen Überblick der aktuellen Forschung im Bereich Nonprofit-Dienstleistungen und Nonprofit-Management zu generieren. Studie 1 erörtert die Relevanz von Nonprofit-Inhalten in der aktuellen Dienstleistungsforschung. Studie 2 analysiert aufbauend auf der Arbeit von Helmig und Boenigk (2008) die Publikationsaktivitäten zum Thema Nonprofit-Management in deutschen und amerikanischen Zeitschriften der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre. Schließlich werden in Studie 3 die Schwerpunkte der Nonprofit-Zeitschriften anhand der darin präsenten Wissenschaftsdisziplinen sowie des methodischen, empirischen und thematischen Fokus der Beiträge untersucht.

Alle Studien sind an das systematische Vorgehen nach Denyer und Tranfield (2009) angelehnt und unterscheiden sich in ihrer spezifischen Forschungsfrage, der Literaturauswahl und -evaluation sowie der Datenanalyse. Die jeweiligen Ergebnisse der Einzelstudien werden anschließend präsentiert und diskutiert. Abschließend werden Limitationen der vorhandenen Forschungsarbeiten benannt und Implikationen für eine mögliche Integration der Wissenschaftsperspektiven einer sektorspezifischen Dienstleistungsforschung abgeleitet.

2 Stellenwert der Nonprofit-Forschung in der Dienstleistungsforschung (Studie 1)

Forschungsfrage

Welche Nonprofit-Inhalte lassen sich in der Dienstleistungsliteratur identifizieren?

Literaturauswahl und -evaluation

Zur Auswahl geeigneter Studien für die formulierte Forschungsfrage innerhalb der Dienstleistungsforschung, wurde eine Literatursuche mithilfe eines Suchalgorithmus "Nonprofit"

OR “not-for-profit” OR “no*-profit” OR “nonprofit” OR “non-profit” OR “nongovernmental” OR “non-governmental” OR NGO OR NPO OR charit* OR donat* OR confederation OR “social sector” in den beiden Fachzeitschriften *Journal of Service Research (JSR)* und *Journal of Service Management* durchgeführt. Der inhaltliche Ausgangspunkt der Literatursuche wurde auf das Jahr 2004 datiert, da in Folge der Publikation von Vargo und Lusch (2004) der einschneidende Paradigmenwechsel zur “Service-dominant Logic” stattfand. Somit umfasst diese Publikationsanalyse alle Veröffentlichungen zum Thema Nonprofit-Organisationen in den Jahren 2004 bis 2019. Nach dem genannten Verfahren ließ sich eine Anzahl von zehn Artikeln für das *Journal of Service Research* und eine Anzahl von elf Artikeln für das *Journal of Service Management* identifizieren.

Die Evaluation und Selektion der Artikel erfolgte anhand der inhaltlichen Fokussierung auf Nonprofit-Organisationen entweder im theoretischen Teil oder der Stichprobe der empirischen Untersuchung. Diese inhaltliche Inklusion reduzierte die vorhandene Stichprobe von 21 Artikeln auf elf Artikel. Darüber hinaus wurde ein Artikel von Mattila und Hanks (2012) ausgeschlossen, da dieser die Untersuchung der Corporate Social Responsibility eines Unternehmens adressiert. Somit wird im folgenden Abschnitt die Analyse der zehn identifizierten Nonprofit-Artikel in der Dienstleistungsforschung vorgestellt.

Datenanalyse und Ergebnisse

Eine Systematisierung der identifizierten Nonprofit-Inhalte im Feld der Dienstleistungsforschung hat die geringe Anzahl an Artikeln kritisch zu berücksichtigen. Es scheint, als ob Nonprofit-Organisationen und die im Nonprofit-Sektor erbrachten Dienstleistungen kaum im Fokus der Dienstleistungsforschung stehen. Dennoch ergeben sich zwei Forschungsschwerpunkte, die durch die inhaltliche Rezeption der einzelnen Studien zu veranschaulichen sind.

Erstens kann das Schwerpunktthema (Beziehungs-)Marketing identifiziert werden. Im Kontext zunehmenden Wettbewerbs ist es für Nonprofit-Dienstleister elementar, die eigene Marke zu positionieren und zu entwickeln (Becker-Olsen und Hill 2006). Eine Möglichkeit dazu bieten Partnerschaften mit sponsernden Unternehmen, wobei der Fit zwischen den beiden Akteuren kritisch für die Markenwahrnehmung und -identität ist. Entsprechend betonen Becker-Olsen und Hill (2006) die moderierende Notwendigkeit von Kommunikationsmaßnahmen in der Anbahnung solcher Partnerschaften mit dem Ziel, einen hohen Fit zwischen Unternehmen und Nonprofit-Dienstleister zu generieren.

Darüber hinaus lassen sich inhaltlich drei Studien zum Thema Beziehungsmarketing zwischen Sponsoren oder Spendern einerseits und Nonprofit-Organisationen andererseits identifizieren. Camarero und José Garrido (2011) untersuchen in ihrer Ausarbeitung basierend auf der Theorie der Sozialen Identität und dem Beziehungsmarketing wie sich unterschiedliche materielle und immaterielle Vorteile auf die Beziehung zwischen sponsernden Mitgliedern und der gesponserten Organisation, in diesem Fall spanischen Museen, auswirken. Hierbei konnte die Identifikation mit der Organisation als Schlüsselvariable herausgearbeitet werden, welche sich durch exklusive Privilegien für die sponsernden Mitglieder verstärken lässt. Dabei lässt sich aus den empirischen Daten ein

kausaler Effekt von Identifikation auf Zufriedenheit ableiten. Im Kontrast dazu zeigen Boenigk und Helmig (2013) in ihrer Studie, dass der etablierte Zusammenhang zwischen Zufriedenheit, Loyalität und Verhalten am Beispiel von Spendern unter Einbezug von Identifikation und Identitätssalienz neu konzipiert werden muss. Beide verwendeten Konzepte der Identifikation weisen einen direkten kausalen Link zu Loyalität auf.

Eine andere Perspektive nehmen Bennett und Barkensjo (2005) in ihrer Studie über den Effekt des Beziehungsmarketings auf die Leistungsempfänger ein. Der wesentliche Unterschied besteht in der Zielgruppe des Marketings, wobei zwischen den sponsernden Mitgliedern und den Leistungsempfängern unterschieden werden muss. Zusammenfassend ist die Qualität der Beziehung ausschlaggebend, ob es zu einer Weiterempfehlung des Service durch die Leistungsempfänger kommt.

Neben dem soeben aufgeführten Fokus auf (Beziehungs-)Marketing in der Dienstleistungserbringung kann zweitens das Schwerpunktthema Wertschöpfungsprozesse innerhalb der "Service-dominant Logic" herauskristallisiert werden. Merrilees et al. (2017) finden in ihrer Studie von 19 Nonprofit-Organisationen einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen Mitarbeiterengagement und auf "co-creation" basierenden Wertschöpfungsprozessen, welche durch Mitarbeiter und nicht durch den Kunden initiiert werden. Dabei zeigen die Ergebnisse, dass die Involvierung von Mitarbeitern in den Innovationsprozess in Form von "co-creation" bei Dienstleistungen wertvoll ist.

Darüber hinaus findet sich eine Studie zu "transformative value", welcher von den Autoren als soziale Dimension der Wertschöpfung in dem Sinne definiert wird, als dass eine disruptive positive Veränderung für Individuen oder Kollektive erzeugt wird (Blocker und Barrios 2015). Diese ethnografische Studie eines Nonprofit-Dienstleisters zeigt wie durch transformative Dienstleistungsprozesse auf einer Mikro- aber auch Makroebene Veränderungen sozialer Strukturen, sozialen Handels und sozialer Werte hervorgerufen werden können. Als Veränderung sozialen Handels kann auch die Reduktion von Nahrungsmittelverschwendung und -entsorgung verstanden. Baron et al. (2018) eruieren in ihrer Arbeit, wie Dienstleistungsinnovationen am Beispiel einer britischen Nonprofit-Organisation der "Service Ecosystem"-Perspektive folgend zur Reduktion sozialer Probleme wie Armut und Hunger beitragen können.

Schlussendlich beinhaltet die Stichprobe an Nonprofit-Artikeln aus den ausgewählten Dienstleistungsjournals noch zwei weitere Artikel, die wir keinem der beiden vorherigen Schwerpunkte zuordnen konnten. Zum einen untersuchen Ordanini et al. (2011) sektorübergreifend das Phänomen Crowdfunding auch am Beispiel einer Nonprofit-Plattform. Darüber hinaus wird in der Studie von Paulin et al. (2014) diskutiert, inwiefern die sozialen Medien die Milleniumsgeneration zu Spendentätigkeiten animieren können.

Abschließend kann konstatiert werden, dass sich nur eine sehr geringe Anzahl an Beiträgen in den untersuchten Publikationen mit Nonprofit-Organisationen beschäftigt, obwohl es sich bei diesen in der Regel um Dienstleistungsorganisationen handelt.

Ergebnis 1 Der Nonprofit-Sektor und die korrespondierenden Besonderheiten des Managements von Nonprofit-Organisationen finden in der Dienstleistungsforschung nur wenig Beachtung.

3 Stellenwert der Nonprofit-Forschung in der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre (Studie 2)

Forschungsfrage

Um eine ausführliche und verständliche Darstellung der veröffentlichten Inhalte aus der Nonprofit-Forschung in der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre generieren zu können, formulieren wir folgende spezifische Forschungsfrage:

Wie stellt sich die relative Wichtigkeit der Nonprofit-Forschung in führenden deutschen und amerikanischen Publikationsorganen der Betriebswirtschaftslehre über die Zeit dar?

Literaturauswahl und -evaluation

In dieser Studie kontrastieren wir die Entwicklungen für die beiden nationalen Kontexte Deutschland und die Vereinigten Staaten von Amerika. Dabei ist unter den nationalen Kontexten lediglich das Herkunftsland der Zeitschrift zu verstehen, welche die untersuchten Artikel publiziert. Die Literaturlauswahl bezieht sich auf die Dekade 2006–2016. Die ausgewählten Publikationsorgane amerikanischer Herkunft sind Academy of Management Journal (AMJ) und Management Science (ManSci). Darüber hinaus werden die Inhalte von drei (ursprünglich) deutschsprachigen Fachzeitschriften begutachtet: Die Betriebswirtschaft (DBW), Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF) und Journal of Business Economics (JBE). Die letztgenannte Fachzeitschrift publiziert vor 2012 unter dem Namen Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB).

Die absolute Anzahl an Artikeln für den Zeitraum 2006–2016 beträgt 2.477 in den beiden amerikanischen und 1.479 in den drei deutschen Fachzeitschriften. Der Selektions- und Evaluationsprozess dieser Grundgesamtheit basiert auf unterschiedlichen Kriterien der Ex- und Inklusion. Demnach wurden hier nur jene Artikel berücksichtigt, die als eindeutige Fachartikel identifiziert werden konnten. Dementsprechend wurden Buchrezensionen, Kommentare oder Praxisberichte ausgeschlossen. Als inhaltliches Inklusionskriterium wurde entweder der direkte theoretische Bezug zu Nonprofit-Organisationen oder die Tatsache, dass diese als exklusive Untersuchungseinheit definiert wurden, genutzt. Nonprofit-Organisationen sind dabei alle diejenigen Organisationen, die „weder erwerbswirtschaftliche Firmen noch öffentliche Behörden der unmittelbaren Staats- und Kommunalverwaltung sind“ (Helmig und Boenigk 2012, S. 11). Darüber hinaus wurde in Anlehnung an Helmig und Boenigk (2008) am Ausschluss von Artikeln zum Thema Corporate Social Responsibility festgehalten, da diese Forschungsarbeiten die Sachverhalte aus Unternehmensperspektive darstellen und somit nicht als Nonprofit-Inhalte definiert werden.

Zur Selektion und Evaluation wurden alle potenziell relevanten Artikel durchgesehen und eingeordnet. Strittige Fälle wurden durch inhaltliche Diskussionen ausgeräumt, so dass lediglich Arbeiten mit eindeutig inhaltlichem Bezug zu Nonprofit-Organisationen inkludiert wurden.

In Summe lässt sich feststellen, dass der weit überwiegende Großteil der in der Allgemeinen Betriebswirtschaftsforschung veröffentlichten Arbeiten keinen Bezug zu

Nonprofit-Organisationen hat. Entsprechend reduzierte sich die Stichprobe an Artikeln im Selektionsprozess auf eine Anzahl von 44 Artikeln bei den amerikanischen und 16 Artikeln bei den deutschen Fachzeitschriften.

Datenanalyse

Zur Beantwortung der Forschungsfrage nach einer systematischen Darstellung der relativen Wichtigkeit von Nonprofit-Forschung in der allgemeinen Managementforschung wurde der relative Anteil von Nonprofit-Artikeln an der Gesamtzahl der Publikationen im genannten Zeitraum berechnet.

Ergebnisse

Der Anteil an Nonprofit-Artikeln in den untersuchten US-amerikanischen Fachzeitschriften liegt zwischen einem Minimum von 0,4 % im Jahr 2013 und einem Maximum von 3,1 % in 2016. Daraus ergibt sich ein Durchschnitt von vier Artikeln pro Jahr, was einem Anteil von circa 2 % an der Gesamtsumme entspricht.

Indessen beläuft sich die Spannweite des Anteils der Nonprofit-Artikel in den untersuchten deutschen Fachzeitschriften von einem Minimum von null Prozent in 2011 bis zu einem Maximum von 3,3 % in 2010. Die durchschnittliche absolute Anzahl an Artikeln liegt bei 1,4 pro Jahr, dies entspricht circa 1 %. Diesen deskriptiven Statistiken folgend kann geschlussfolgert werden, dass sich wenig Varianz zwischen den wissenschaftskulturellen Unterschieden der veröffentlichenden Organe findet. Diese Beobachtung illustriert Abb. 1 grafisch.

Darüber hinaus kann der hier ausgewertete Zeitraum als Erweiterung der Daten für die Jahre 1990–2005 aus Helmig und Boenigk (2008) verstanden werden. Unter Hinzunahme dieser Ergebnisse zeigt sich, dass der Anteil an Nonprofit-Artikeln über die beiden nationalen Kontexte hinweg konvergiert. Im gesamten Zeitraum von 1990–2016 kann darüber hinaus eine Abnahme der relativen Wichtigkeit beobachtet werden. Die Zusammenführung der Daten ist in Abb. 2 illustriert.

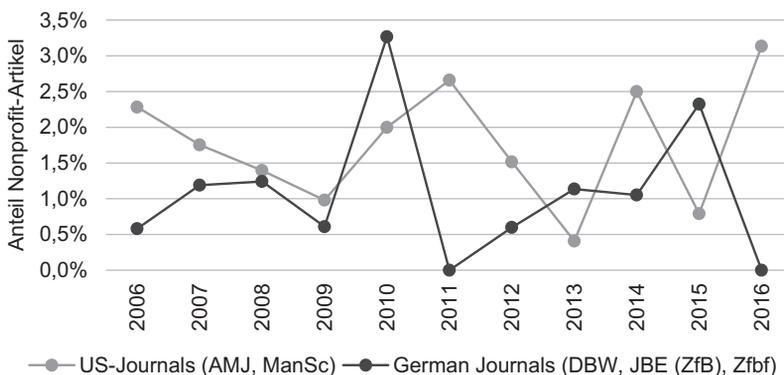


Abb. 1 Anteil an Nonprofit-Artikeln in Fachzeitschriften der allgemeinen Managementforschung für den Zeitraum 2006–2016

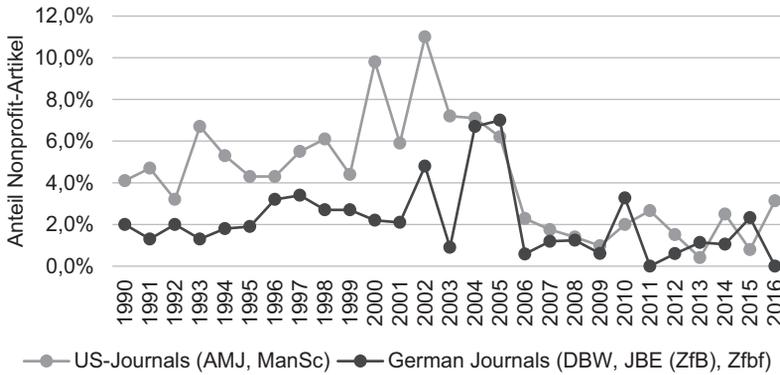


Abb. 2 Anteil an Nonprofit-Artikeln in Fachzeitschriften der allgemeinen Managementforschung für den Zeitraum 1990–2016

Ergebnis 2 Die absolute Anzahl und der relative Anteil an Nonprofit-Artikeln in der allgemeinen Managementliteratur sind über die Zeit gesunken.

Eine mögliche Erklärung für die sinkende Anzahl der Publikationsaktivitäten von Nonprofit-Inhalten in den Fachzeitschriften zur Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre könnte in der steigenden Wichtigkeit, Spezifikation und Unabhängigkeit der Nonprofit-Forschung liegen. Darüber hinaus kann festgehalten werden, dass die Akzeptanz von Nonprofit-Inhalten in der allgemeinen Managementliteratur gesunken ist. Die Mehrheit der Nonprofit-Forschung untersucht sektorspezifische Phänomene, deren Anwendbarkeit und Übertragbarkeit jedoch eingeschränkt ist. Zur Einordnung dieses Ergebnisses scheint es hilfreich, einen Blick auf die Entwicklungen der Nonprofit-Forschungsgemeinschaft zu werfen. Die internationale Nonprofit-Forschung teilt sich hauptsächlich in zwei Forschungsvereinigungen, die Nonprofit Organizations and Voluntary Action (ARNOVA) und die International Society for Third Sector Research (ISTR), auf. Diese beiden Mitgliedervereinigungen verbinden Forscher, Praktiker und Pädagogen im Feld der Nonprofit-Organisationen, Freiwilligenarbeit und Philanthropie. In den letzten Jahren zeigte sich ein steter Anstieg der Mitgliederzahlen für beide Vereinigungen, so dass diese sich zu unabhängigen, selbstorganisierten Verbänden entwickelt haben. So verzeichnet ARNOVA einen Anstieg der Mitgliedszahlen im Zeitraum 2012–2016 um 59,0 %, wohingegen ISTR immerhin einen Anstieg von 29,6 % aufweist wie Tab. 1 veranschaulicht. Darüber hinaus zeigt Tab. 2 die deskriptive Beschreibung der Impact-Faktoren der drei nach VHB-JOURQUAL 3 führenden Nonprofit-Fachzeitschriften. Hieraus ist abzulesen, dass ein relativer Zuwachs zwischen 24,3 % und 275,3 % für den Zeitraum

Tab. 1 Mitgliederzahlen der internationalen Nonprofit-Forschungsgemeinschaften

	2012	2016	Veränderung
ISTR	675	875	+29,6 %
ARNOVA	754	1199	+59,0 %

Tab. 2 Impact-Faktoren der Nonprofit-Fachzeitschriften

	2012	2013	2014	2015	2016	Veränderungen
NVSQ	1,490	1,837	1,491	1,286	1,852	+24,3 %
Voluntas	0,881	0,750	1,238	1,097	1,098	+24,6 %
NML	0,449	0,346	0,529	0,653	1,236	+275,3 %

2012–2016 erzielt werden konnte, wenn auch von einem niedrigen Ausgangsniveau ausgehend.

4 Schwerpunktanalyse der Nonprofit-Zeitschriften (Studie 3)

Forschungsfrage

In dieser Studie 3 wird eine Stichprobe von Veröffentlichungen aus den führenden Nonprofit-Fachzeitschriften auf Entwicklungen in Bezug auf die wissenschaftliche Disziplin, den empirischen Fokus, die Methodik und den thematischen Inhalt analysiert. Dafür werden die beiden folgenden Forschungsfragen formuliert: Welches sind die disziplinbezogenen, methodischen und empirischen Entwicklungen der Veröffentlichungen in den Nonprofit-Journals NML, NVSQ und Voluntas? Welche thematischen Entwicklungen lassen sich über die Zeit ableiten?

Literaturauswahl und -evaluation

Für eine inhaltlich fokussierte Aufführung der Artikel im Feld der Nonprofit-Forschung werden die Artikel der drei führenden Fachzeitschriften NVSQ, NML und Voluntas analysiert. Dabei wurden aus Gründen der Handhabung und zur Abdeckung einer spezifischen Zeitdimension alle Artikel aus den Jahren 2011, 2014 und 2017 zur Analyse aufbereitet. Dies entspricht einer absoluten Anzahl von 638 relevanten Artikeln. Auf dieser Grundlage wurden dann Buchrezensionen und Kommentare ausgeschlossen. Das Inklusionskriterium der verbliebenen Artikel lautete somit, dass es sich um einen empirischen oder konzeptionellen Fachartikel im Bereich der Nonprofit-Forschung handeln muss. Das finale Set an Artikeln nach Abschluss der Literaturauswahl und -evaluation beläuft sich auf 475.

Datenanalyse

Die Datenanalyse und -synthese folgt drei Schritten. Zuerst wurden die Artikel nach ihrer Wissenschaftsdisziplin klassifiziert und kategorisiert. Daraus ergaben sich die sechs Kategorien Management, Soziologie, Economics, Politikwissenschaften, Psychologie und Sonstige. In einem zweiten Schritt wurden dann lediglich jene 419 Artikel für eine methodische Einordnung in konzeptionelle oder empirische Arbeiten berücksichtigt, welche der Kategorie Management zugeordnet werden konnten. In einem letzten Schritt wurden die 376 als empirisch identifizierten Artikel in quantitative, qualitative, Multi-Method- und Mixed-Method-Forschungsdesigns unterschieden. Abzugrenzen davon

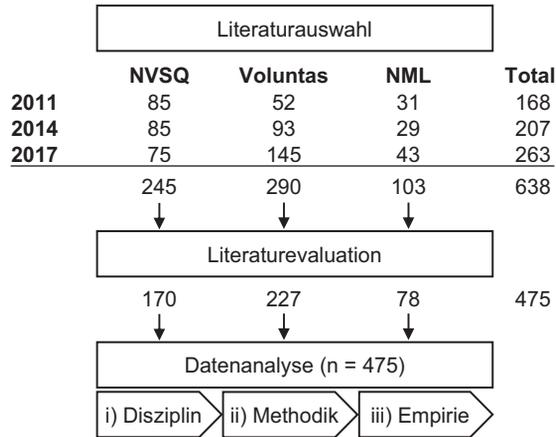


Abb. 3 Flowchart des Publikationsanalyseprozesses in Studie 3

ist der Literaturüberblick, welcher eine eigene Kategorie darstellt. Der Prozess der Publikationsanalyse wird in Abb. 3 veranschaulicht.

Ergebnisse

Die Kategorisierung der Artikel basierend auf der Wissenschaftsdisziplin zeigt, dass im Durchschnitt 88 % der Artikel über die Jahre 2011, 2014 und 2017 der Managementforschung zugeordnet werden können. Dies inkludiert auch Artikel, die einen Fokus auf die angewandte Psychologie legen, die von Arbeiten der allgemeinen Psychologie unterschieden wurden. Viele der Artikel im Bereich Personalmanagement nutzen psychologische Konstrukte um Managementempfehlungen auszusprechen. Rund 12 % der publizierten Artikel wurden den Kategorien Soziologie, Economics, Politikwissenschaften und Sonstige zugeordnet. Die Tab. 3 veranschaulicht die deskriptiven Statistiken.

Tab. 3 Analyse von Nonprofit-Publikationen nach wissenschaftlicher Disziplin

Jahr	Management	Soziologie	Politikwissenschaften	Economics	Sonstige	Total
2011	102 (89 %)	5 (4 %)	3 (3 %)	2 (2 %)	3 (3 %)	115
2014	130 (83 %)	9 (6 %)	8 (5 %)	7 (4 %)	2 (1 %)	156
2017	187 (92 %)	6 (3 %)	6 (3 %)	4 (2 %)	1 (0 %)	204
Total	419 (88 %)	20 (4 %)	17 (4 %)	13 (3 %)	6 (1 %)	475

Tab. 4 Analyse von Nonprofit-Publikationen nach methodischem Fokus

Jahr	Empirische Studien	Konzeptionelle Studien	Total
2011	91 (89 %)	11 (11 %)	102
2014	114 (88 %)	16 (12 %)	130
2017	171 (91 %)	16 (9 %)	187
Total	376 (90 %)	43 (10 %)	419

Dabei ist auffällig, dass trotz der interdisziplinären Ausrichtung der Fachzeitschriften lediglich ein relativ geringer Anteil der Arbeiten einer anderen Disziplin als dem Management zugeordnet werden kann. Über die Zeit lässt sich kaum eine Entwicklung ablesen, da die Verteilung der Beiträge über die verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen relativ konstant bleibt.

In Analyseschritt zwei ergab sich, dass 90 % der untersuchten Artikel empirischer Art sind und lediglich 10 % konzeptionelle Arbeiten darstellen. Die Entwicklung über die Jahre in Tab. 4 zeigt eine schwache Tendenz hin zu mehr empirischen Arbeiten.

Ergebnis 3 Empirische Managementforschung ist die dominante Form in Nonprofit-Fachzeitschriften.

Innerhalb der empirischen Managementartikel finden wir über 55 % der Artikel mit einem quantitativen Forschungsdesign. Dies ist insofern bemerkenswert, als Bielefeld (2006) postulierte, dass deutlich mehr quantitative Arbeiten im Feld benötigt werden. Im Gegensatz dazu liegt in rund 26 % der Fälle ein qualitatives Forschungsdesign vor. Jedoch bleibt festzuhalten, dass die Dominanz der quantitativ-empirischen gegenüber den qualitativ-empirischen Forschungsdesigns eine abnehmende Tendenz aufweist. Dies kann aus unterschiedlichen Gründen der Fall sein. Erstens werden in der Nonprofit-Forschung viele qualitativ-explorative Fallstudien für ein tiefes Verständnis der Besonderheiten von Nonprofit-Organisationen genutzt. Zweitens zeigen die methodischen Entwicklungen in der qualitativen Forschung Spill-over-Effekte aus anderen Disziplinen mit qualitativen Schwerpunkten wie den Politikwissenschaften oder der Soziologie. Infolgedessen profitiert der Nonprofit-Diskurs vom Einfluss des interdisziplinären Fokus der Untersuchung von Nonprofit-Organisationen (Tab. 5).

Ergebnis 4 Die untersuchten empirischen Studien nutzen bevorzugt quantitative Forschungsdesigns.

Darüber hinaus wurde ein Anteil von 14 % Multi-Method-Ansätze identifiziert, in denen mehrere qualitative Datenerhebungs- und -analyseverfahren verbunden wurden.

Tab. 5 Analyse von Nonprofit-Publikationen nach empirischen Forschungsdesigns

Jahr	Quantitative	Qualitative	Mixed-Method	Multi-Method	Literaturüberblick
2011	45 (49 %)	30 (33 %)	12 (13 %)	12 (13 %)	4 (4 %)
2014	77 (68 %)	26 (23 %)	5 (4 %)	7 (6 %)	4 (4 %)
2017	88 (51 %)	43 (25 %)	17 (10 %)	33 (19 %)	7 (4 %)
Total	210 (56 %)	99 (26 %)	34 (9 %)	52 (14 %)	15 (4 %)

Diese müssen von den 9 % Mixed-Method-Ansätzen, in denen quantitative und qualitative Ansätze kombiniert werden, differenziert werden. Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass die simultane Verwendung von mehreren Datenerhebungs- und -analyseverfahren über die Zeit angestiegen ist. Diese Entwicklung deckt sich mit der generellen Tendenz zu multiperspektivischen Untersuchungen in der betriebswirtschaftlichen Forschung.

Ergebnis 5 Die Anzahl an Studien, welche einen Multi- oder Mixed-Method-Ansatz nutzen, ist in den Nonprofit-Fachzeitschriften angestiegen.

Aufbauend auf der systematischen Analyse der Fachdisziplin, Methodologie und des empirischen Fokus wurden die Kurzzusammenfassungen der Stichprobe von 475 Artikeln im Rahmen einer quantitativen Textanalyse (QTA) mit MAXQDA auf ihren thematischen Schwerpunkt hin untersucht. Dieser Schritt soll dem Verständnis der thematischen Entwicklungen im Feld dienen und Tendenzen der Nonprofit-Forschung numerisch offenlegen. Die dazu genutzte Analysemethode der Wortzählung offeriert die Möglichkeit, Rückschlüsse auf die absoluten und relativen Häufigkeiten unterschiedlicher Schwerpunktthemen für die Jahre 2011, 2014 und 2017 abzuleiten. Die Intervalle von jeweils drei Jahren dienen als erste Bestands- und Anwendungsanalyse der Methode. Darüber hinaus wird angenommen, dass drei Jahre ein angemessenes Zeitintervall für strategische und thematische Veränderungen in der in den Fachzeitschriften publizierten Forschungsarbeiten darstellen.

Die Ergebnisse der QTA zeigen, dass Freiwilligenarbeit und Freiwilligenmanagement mit steigender Tendenz die häufigsten Nennungen in den Kurzzusammenfassungen erfahren. Dies ist insofern nicht überraschend, als Freiwillige eine essenzielle Rolle für die Leistungserbringung (Baluch 2012) und den Organisationserfolg (Helmig et al. 2014; Englert und Helmig 2018) von Nonprofit-Organisationen spielen. Darüber hinaus stellt ein gewisses Maß an Freiwilligkeit ein konstituierendes Definitionskriterium für Nonprofit-Organisationen nach Salamon und Anheier (1992) dar.

Als weiteres Resultat der quantitativen Textanalyse finden wir ein erhöhtes Aufkommen an Nennungen marktorientierter Forschungsthemen oder -einflüsse. So werden

insbesondere die Worte market-oriented, financial, revenue und income management häufig gefunden. Dies folgt den bereits eingeführten Tendenzen einer ansteigenden Kommerzialisierung und Vermarktlichung des Nonprofit-Sektors (Weisbrod 2000). Diese praxisorientierte Beobachtung spiegelt sich entsprechend auch in den aktuellen Forschungsthemen im Feld wider.

Ergebnis 6 Themen der Freiwilligenarbeit und Marktorientierung sind die am häufigsten genannten Themen in der Nonprofit-Forschung und gewinnen zunehmend an Bedeutung.

Zusätzlich ergibt sich ein steigender Stellenwert der Forschung zu organisationaler Identität (Knutsen 2016), welcher im Kontext des Diskurses der hybriden Organisation von Nonprofit-Organisationen hohe Relevanz zukommt (Billis 2010). Insbesondere die Forschung zu hybriden Organisationen im Nonprofit-Sektor zeigt die Manifestation verschwimmender Grenzen zwischen und innerhalb der Sektoren. So sehen wir ein gestiegenes Interesse an der Konzeptualisierung von institutionellen Logiken, deren Management und deren Auswirkungen auf Organisationen im Nonprofit-Sektor (Sanders 2015; Pinz 2017).

Des Weiteren ist die Anzahl der Arbeiten zum Thema Netzwerke angestiegen. Die zunehmende Wichtigkeit dieser Forschung mag praxismotiviert durch die Zunahme der Komplexität und Verantwortlichkeiten von Nonprofit-Organisationen zur Lösung gesellschaftlicher und ziviler Probleme sein (Schiller und Almog-Bar 2013). Dabei handelt es sich ebenfalls häufig um sektorübergreifende Kooperationen von Unternehmen, staatlichen Einrichtungen und Nonprofit-Organisationen, um den heutigen gesellschaftlichen Herausforderungen gerecht zu werden.

Schließlich ist ein Anstieg von theoriebasierter Arbeit und der Verwendung sowie der Entwicklung von Frameworks festzustellen. Dabei fokussiert die Nonprofit-Forschung zunehmend die Theorieentwicklung, obschon der Anteil rein konzeptioneller Arbeiten weiterhin gering ist (Tab. 6).

Gleichsam ist eine Betrachtung jener Themen, die eine sinkende Anzahl an Nennungen in den Kurzzusammenfassungen der Artikel aufweisen, aussagekräftig für die

Tab. 6 Ansteigende Worthäufigkeiten von Forschungsthemen

Worthäufigkeit	2011	2014	2017
Volunteer	161	169	263
Financial/economic	32	51	77
Revenue	8	18	35
Giving	17	18	52
Framework/theory	29	40	54
Performance	19	36	37
Identity	14	10	29
Network/s	15	23	42
Advocacy	5	37	30

Tab. 7 Konstante oder sinkende Worthäufigkeiten von Forschungsthemen

Worthäufigkeit	2011	2014	1017
Governance	52	14	20
Board	17	8	17
Tax	11	2	7
Donor/s	32	64	30
Retention/recruitment	16	4	5
Religious	29	17	23
Board	17	8	17

Entwicklungen der Nonprofit-Forschung. Einen signifikanten Rückgang an Nennungen erfährt das Thema Governance, welches über die Jahre hinweg deutlich an Relevanz verloren zu haben scheint. Die theoretische Entwicklung der Nonprofit-Governance-Forschung wurde in der letzten Dekade stark vorangetrieben, wobei die Integration und Kontrastierung unterschiedlicher theoretischer Perspektiven im Vordergrund stand (Van Puyvelde et al. 2012). Dennoch fehlt es an darauf aufbauenden empirischen Arbeiten, welche die Verbindung zwischen Theorie und Praxis herstellen. Dies wird in Zukunft ein wichtiges Forschungsfeld darstellen.

Darüber ist auch eine abnehmende Relevanz des Themas Steuern zu konstatieren, welches beispielsweise im deutschen Nonprofit-Bereich traditionell durch die Gemeinnützigkeit der Organisation mit hoher Bedeutung belegt ist. Jedoch zeigt sich in der Praxis, dass sich Nonprofit-Organisationen zunehmend am Markt betätigen (Maier et al. 2016). Aufgrund sinkender Ausgaben der öffentlichen Hand und gleichbleibendem Spendenaufkommen privater Haushalte stellt dies eine logische Konsequenz dar. Das bestätigt auch die sinkende Nennung von Spenden und Spendern in der Analyse. So engagieren sich Nonprofit-Organisationen zunehmend in alternativen Finanzierungsformen und Umsatzmöglichkeiten (Hung und Hager 2019). In Summe konstatieren die vorangegangenen Ergebnisse eine Substitution von traditionellen Nonprofit-Themen, wie z. B. Spenden und Governance durch marktorientierte Themen, wie Umsatzgenerierung und Erfolgsorientierung (Tab. 7).

Ergebnis 8 Die absolute Häufigkeit von Publikationen zu den Themen Governance, Spenden und Steuern ist in den Fachzeitschriften zur Nonprofit-Forschung rückläufig.

5 Limitationen und Implikationen

Naturgemäß weist die vorliegende Arbeit einige Grenzen auf. Eine erste liegt in der limitierten Literaturlauswahl, denn zusätzliches Wissensmaterial für den Stand der Forschung könnte aus anderen wissenschaftlichen Quellen extrahiert werden. Durch den Ausschluss von Büchern, Buchkapiteln, Kommentaren oder Konferenzbeiträgen lässt sich lediglich eine unvollständige Aussage über die relative Wichtigkeit der Nonprofit-Forschung und

deren Schwerpunktthemen ableiten. Zweitens finden die Publikationsanalysen jeweils auf Basis der Veröffentlichungen aus selektiv ausgesuchten Publikationsorganen statt. Eine Erweiterung der Stichprobe würde zu einem vollständigeren Bild der Nonprofit-Forschung in der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre und Dienstleistungsforschung beitragen.

Die Ergebnisse der hier vorgestellten Publikationsanalysen zum Thema Nonprofit-Forschung spiegeln die in der Praxis beobachteten Entwicklungen wider, nach der eine Trennung der drei Sektoren Markt, Staat und Nonprofit zunehmend erschwert ist, da betriebswirtschaftliche Themen in der Nonprofit-Forschung an Bedeutung gewinnen. Die sektoralen Grenzen verschwimmen stetig und Dienstleistungen werden im Wohlfahrtspluralismus in Deutschland von diversen unterschiedlichen Akteuren bereitgestellt.

Nonprofit- und Dienstleistungsmanagement-Forschung könnten sich gegenseitig befruchten und vom multiperspektivischen Austausch profitieren. Zum einen kann die Nonprofit-Forschung von der Einführung und Anwendung der Theorien im Dienstleistungsbereich lernen. Der Transfer der so gewonnenen Erkenntnisse in den Kontext der Nonprofit-Organisationen vermag diesen zu helfen sich im wandelnden, kompetitiven Umfeld zu positionieren. Zum anderen offeriert sich der Dienstleistungsmanagement-Forschung die Möglichkeit entwickelte Theorien in einem anderen Organisations- und Sektorenkontext zu testen und Generalisierbarkeit sowie Validität zu prüfen. Im Diskurs grundlegender Theorieentwicklung werden insbesondere die „boundary conditions of theory“ in Zeit, Raum, Kontext und Forschungshintergrund betont, um eine Lücke zwischen Theorie und Praxis zu schließen (Busse et al. 2017).

Schlussendlich soll dazu ermutigt werden, den Besonderheiten des Nonprofit-Sektors Berücksichtigung zu schenken und womöglich eine sektorspezifische Dienstleistungsforschung zu fördern. In diese Richtung argumentieren auch Fisk et al. (2016) in ihrem Aufruf zu erhöhter Solidarität der Dienstleistungsforschung mit den Problemen sozial benachteiligter Gruppen. Dabei können insbesondere Kooperationen zwischen Dienstleistungs- und Nonprofit-Forschern förderlich sein, um interdisziplinär die „Wissenslücken“ im Bereich der Dienstleistungen des Nonprofit-Sektors zu schließen (Fisk et al. 2016).

Literatur

- Anthony, R. N.; Young, D. W. (1999): *Management Control in Nonprofit Organizations*, 6th ed., Burr Ridge.
- Bäcker, G.; Naegele, G.; Bispinck, R.; Hofemann, K.; Neubauer, J. (2008): *Sozialpolitik und soziale Lage in Deutschland*, Bd. 1, 4. Aufl., Wiesbaden.
- Baluch, A. M. (2012): *Human Resource Management in Nonprofit Organizations*, London.
- Baron, S.; Patterson, A.; Maull, R.; Warnaby, G. (2018): Feed People First: A Service Ecosystem Perspective on Innovative Food Waste Reduction, in: *Journal of Service Research*, Vol. 21, No. 1, pp. 135–150.
- Becker-Olsen, K. L.; Hill, R. P. (2006): The Impact of Sponsor Fit on Brand Equity: The Case of Nonprofit Service Providers, in: *Journal of Service Research*, Vol. 9, No. 1, pp. 73–83.
- Bennett, R.; Barkensjo, A. (2005): Relationship Quality, Relationship Marketing, and Client Perceptions of the Levels of Service Quality of Charitable Organisations, in: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, No. 1, pp. 81–106.

- Bielefeld, W. (2006): Quantitative Research for Nonprofit Management, in: *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 16, No. 4, pp. 395–409.
- Billis, D. (2010): *Hybrid Organizations and the Third Sector*, Basingstoke.
- Blocker, C. P.; Barrios, A. (2015): The Transformative Value of a Service Experience, in: *Journal of Service Research*, Vol. 18, No. 3, pp. 265–283.
- Boenigk, S.; Helmig, B. (2013): Why Do Donors Donate? Examining the Effects of Organizational Identification and Identity Salience on the Relationships Among Satisfaction, Loyalty, and Donation Behavior, in: *Journal of Service Research*, Vol. 16, No. 4, pp. 533–548.
- Busse, C.; Kach, A. P.; Wagner, S. M. (2017): Boundary Conditions: What They Are, How to Explore Them, Why We Need Them, and When to Consider Them, in: *Organizational Research Methods*, Vol. 20, No. 4, pp. 574–609.
- Camarero, C.; José Garrido, M. (2011): Incentives, Organisational Identification, and Relationship Quality Among Members of Fine Arts Museums, in: *Journal of Service Management*, Vol. 22, No. 2, pp. 266–287.
- Denyer, D.; Tranfield, D. (2009): Producing a Systematic Review, in: Buchanan, D.; Bryman, A. (Eds.): *The SAGE Handbook of Organizational Research Methods*, Thousand Oaks, pp. 671–689.
- Eikenberry, A. M.; Kluver, J. D. (2004): The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk?, in: *Public Administration Review*, Vol. 64, No. 2, pp. 132–140.
- Englert, B.; Helmig, B. (2018): Volunteer Performance in the Light of Organizational Success: A Systematic Literature Review, in: *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 29, No. 1, pp. 1–28.
- Evers, A.; Olk, T. (1996): *Wohlfahrtspluralismus*, Wiesbaden.
- Fisk, R. P. P.; Anderson, L.; Bowen, D. E.; Gruber, T.; Ostrom, A.; Patrício, L.; Reynoso, J; Sebastiani, R. (2016): Billions of Impoverished People Deserve to be Better Served: A Call to Action for the Service Research Community, in: *Journal of Service Management*, Vol. 27, No. 1, pp. 43–55.
- Helmig, B.; Boenigk, S. (2008): Zum Stellenwert der Nonprofit-Forschung in der Betriebswirtschaftslehre: Ein Vergleich deutscher und US-amerikanischer Forschungsbeiträge, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 78. Jg., H. 3, S. 23–55.
- Helmig, B.; Boenigk, S. (2012): *Nonprofit-Management*, München.
- Helmig, B.; Ingerfurth, S.; Pinz, A. (2014): Success and Failure of Nonprofit Organizations: Theoretical Foundations, Empirical Evidence, and Future Research, in: *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 25, No. 6, pp. 1509–1538.
- Hung, C.; Hager, M. A. (2019): The Impact of Revenue Diversification on Nonprofit Financial Health: A Meta-Analysis, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 48, No. 1, pp. 5–27.
- Knutsen, W. (2016): The Non-Profit Sector is Dead, Long Live the Non-Profit Sector!, in: *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 27, No. 4, pp. 1562–1584.
- Krimmer, H. (2019): *Datenreport Zivilgesellschaft*, Wiesbaden.
- Maier, F.; Meyer, M.; Steinbereithner, M. (2016): Nonprofit Organizations Becoming Business-Like: A Systematic Review, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 45, No. 1, pp. 64–86.
- Mattila, A. S.; Hanks, L. (2012): Antecedents to Participation in Corporate Social Responsibility Programs, in: *Journal of Service Management*, Vol. 23, No. 5, pp. 664–676.
- Merrilees, B.; Miller, D.; Yakimova, R. (2017): The Role of Staff Engagement in Facilitating Staff-Led Value Co-Creation, in: *Journal of Service Management*, Vol. 28, No. 2, pp. 250–264.

- Ordanini, A.; Miceli, L.; Pizzetti, M.; Parasuraman, A. (2011): Crowd-funding: Transforming Customers into Investors Through Innovative Service Platforms, in: *Journal of Service Management*, Vol. 22, No. 4, pp. 443–470.
- Paulin, M.; J. Ferguson, R.; Jost, N.; Fallu, J.-M. (2014): Motivating Millennials to Engage in Charitable Causes Through Social Media, in: *Journal of Service Management*, Vol. 25, No. 3, pp. 334–348.
- Pinz, A. (2017): *Management in Nonprofit-Mikrofinanzorganisationen*, Wiesbaden.
- Salamon, L. M.; Anheier, H. K. (1992): In Search of the Non-Profit Sector II: The Problem of Classification, in: *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 3, No. 3, pp. 267–309.
- Sanders, M. L. (2015): Being Nonprofit-Like in a Market Economy: Understanding the Mission-Market Tension in Nonprofit Organizing, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 44, No. 2, pp. 205–222.
- Schiller, R. S.; Almog-Bar, M. (2013): Revisiting Collaborations Between Nonprofits and Businesses: An NPO-Centric View and Typology, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 42, No. 5, pp. 942–962.
- Van Puyvelde, S.; Caers, R.; Du Bois, C.; Jegers, M. (2012): The Governance of Nonprofit Organizations: Integrating Agency Theory With Stakeholder and Stewardship Theories, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 41, No. 3, pp. 431–451.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2004): The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model, in: *Journal of Service Research*, Vol. 6, No. 4, pp. 324–335.
- Weisbrod, B. A. (2000): *To Profit or Not to Profit: The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*, Cambridge.



Reconceptualising Stakeholder Importance: An Empirical Test in the Not-for-Profit Context

Lorn Sheehan and Angelo Presenza

Contents

1	Introduction	538
2	Stakeholder Literature	539
2.1	The Normative and Strategic Views of Stakeholder Management	539
2.2	Primary or Secondary Stakeholders	541
2.3	A Typology of Stakeholder Importance Based on Power, Legitimacy and Immediacy	541
3	Methodology	546
3.1	Importance	546
3.2	Power	547
3.3	Legitimacy	547
3.4	Immediacy	547
4	Analysis and Results	548
4.1	Organizational Configuration	548
4.2	Identification and Importance of Stakeholders	548
5	Discussion	551
6	Conclusion	552
	References	553

L. Sheehan (✉)
Dalhousie University, Halifax, Canada
E-Mail: Lorn@dal.ca

A. Presenza
Università Degli Studi Del Molise, Campobass, Italy
E-Mail: presenza@unimol.it

1 Introduction

This paper advances a revised version of the Mitchell et al. (1997) stakeholder typology to recognize its theoretical grounding in resource dependency theory and institutional theory and contributes to our understanding of the mechanisms that organizations use to interact with their stakeholders.

The seminal work on stakeholder theory, titled *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, authored by Freeman (1984), has stimulated a great deal of thought in academic and practitioner circles. Since that time stakeholder theorizing, according to Steurer (2006) has primarily been conducted from a corporate perspective (focusing on how corporations deal with stakeholders) but also in a more limited way from a stakeholder perspective (in terms of how stakeholders influence organizations) and a more high-level conceptual perspective (i.e. by investigating whether and how concepts such as “the common good” are related to business-stakeholder relations). More recently, several authors have deepened our understanding of this approach. Fassin (2009) made distinctions between *stakeholders*, *stakewatchers* and *stakekeepers*. Holzer (2008) introduced the label of “stakeseekers”. Bosse et al. (2009) and Jensen and Sandström (2011) emphasized the need to include interested stakeholders in the decision-making process. Tullberg (2013) proposed some changes in deciding which groups should be included in the stakeholder concept. There is also a lively debate on the link between stakeholder theory and Non-Profit Organizations (Irvine 2011) and the Public Sector (Oates 2013).

In elaborating the descriptive, instrumental and normative aspects of stakeholder theory, Donaldson and Preston (1995) acknowledge the great diversity of perspectives of what stakeholder theory is. Donaldson and Preston (1995, p. 79, citing Evan and Freeman 1993, pp. 102–103) boldly assert that the coordination of stakeholder interests is the purpose of the firm. Pesqueux and Damak-Ayadi (2005, p. 18) claim “stakeholder theory has helped to found a relational model of the organization”. Schneider (2002) suggests that as organization boundaries become more fluid and flexible, leadership effectiveness will increasingly be a function of the ability to assess stakeholder relevance. Sachs and Maurer (2009) use the term “corporate stakeholder responsibility” to further draw attention to the firm’s responsibility to stakeholders.

The paper first presents a review of stakeholder theory and its theoretical grounding in resource dependency theory and institutional theory; two perspectives previously intersected to explain competitiveness (Oliver 1997). Second, it explores the application of a stakeholder management approach to assess the views of the CEOs of Destination Management Organizations (DMOs). CEO views about their external stakeholders are specifically analyzed within the context of a modified version of the Mitchell et al. (1997) typology.

2 Stakeholder Literature

2.1 The Normative and Strategic Views of Stakeholder Management

The stakeholder literature can be analyzed in a myriad of ways. One way is to assess whether the author's rationale (or purpose) for stakeholder management is primarily strategic or primarily normative.

Authors advancing stakeholder management for strategic purposes view it as a tool to maximize benefit to the firm. Those advancing the notion for normative purposes see it as a way of ensuring that the firm accords proper recognition to the intrinsic value of stakeholders.

Bryson (2003) provides a strategic guide to stakeholder identification and analysis for the public sector. The most important theoretical construct used in this approach is power (i.e. the degree to which the stakeholder can enforce its claims) whether or not it is explicitly identified. Frooman (1999, p. 193) emphasizes the strategic challenges of dealing with the conflicting interests of stakeholders and emphasizes the need to better understand how stakeholders influence firms. The conceptualization of power as central to the stakeholder view may be best explained using resource dependency theory (Pfeffer and Salancik 1978). Resource dependency theory recognizes the influence of external factors on organizational behavior and, although constrained by their context, managers can act to reduce environmental uncertainty and dependence (Hillman et al. 2009) and recognize that stakeholder relationships can support the acquisition and development of competitive resources (Harrison et al. 2010).

The normative view is based on a rationale that has also been termed a moral or system-centered or ethics approach (Jones et al. 2007). The normative view can be described as system-centered because it emphasizes the relationships between stakeholders, agreed upon normative principles of fairness in the consideration of all stakeholders (recognizing their intrinsic value), and effects on the broader social system (Wood 1994, pp. 103–104). From this perspective the most important theoretical construct is legitimacy (i.e. the degree to which stakeholder claims have a valid legal, moral or property-basis) whether or not it is explicitly identified. This normative version of stakeholder management, which equally recognizes the interests of all stakeholders, has been criticized as incompatible with the function of business where the objective is to focus on the interests of the owner (Ambler and Wilson 1995; Jensen 2001). This has led authors such as Goodpaster (1991, p. 53) to characterize the normative stakeholder view as “ethics without business”. Reed (1999, p. 453) explicitly makes the connection stating, stakeholder management “is best characterized as a theory of corporate responsibility or a normative theory of the firm”. The conceptualization of legitimacy as central to the stakeholder view may be best explained using institutionalization theory (Di Maggio and Powell 1983).

Freeman (1999) enters the argument to counter what he calls the “separation thesis” (originally advanced by Donaldson and Preston (1995) who actually categorized stakeholder theory as descriptive, instrumental, and normative). Freeman (1999) asserts that a convergent approach is not necessary if one rejects the Donaldson and Preston (1995) model of segregating stakeholder theory into descriptive, instrumental, and normative. Freeman (1999, p. 234) argues: “By choosing to call groups “stakeholders” rather than “interest groups” or “publics”, we have already mixed up “fact” and “value”. Stakeholder is an obvious literary device meant to call into question the emphasis on “stockholders”. The very idea of a purely descriptive, value free, or value neutral stakeholder theory is a contradiction in terms”.

On a related dimension, authors may be seen as advancing either *broad* or *narrow* definition of stakeholders. This differentiation has been used by Mitchell and Cohen (2006, p. 8) with the label of “stakeholder inclusion”. Some prefer narrower (less inclusive) definitions of stakeholders that focus on entities with direct economic links to the organization (Post et al. 2002) while others prefer broader (more inclusive) definitions that encompass virtually all of society (Shankman 1999). As Starik (1994) argues, “this “narrow” and “broad” distinction can be used in sorting out a number of differences among the varying notions of what a stakeholder is or isn’t”.

Clearly viewed as the founder of modern stakeholder theory, Freeman (1984, p. VI) espouses the broadest definition of a stakeholder as “any group or individual who can affect, or is affected by, the achievement of a corporation’s purpose”. Broad definitions of stakeholders offer the advantage of being all encompassing and capturing all possible groups that are affected by the organization or that could affect the organization. However, the drawback of broad definitions is that they do not inform management (having limited resources) on which stakeholders are strategically important to focus on.

In 1963 the Stanford Research Institute defined stakeholders as groups upon which an organization depends for continued survival. Narrow definitions of stakeholders such as this one offer the advantage of informing management in a very practical sense, which stakeholders are critical to focus on. However, the drawback of narrow definitions is that they overlook other stakeholders that lack a direct economic tie to the organization. Such individuals or organizations (such as communities or special interest groups) may still be able to influence the organization. These two views of stakeholders have their foundations in the differences between managerial and legal interpretations (Fassin 2009).

Authors who have a strategic rationale for stakeholder management also tend to have a narrower view of the range of relevant stakeholders, while authors holding a normative rationale for stakeholder management tend to have a broader (more inclusive) view of the relevant stakeholders. Having identified stakeholders, differentiation is required prior to engaging in appropriate management strategies (Starik 1994; Mainardes et al. 2011). Because resources are limited, organizations must differentiate or prioritize stakeholders.

2.2 Primary or Secondary Stakeholders

Stakeholders have been differentiated as primary or secondary. Clarkson (1995, p. 106) points out that a primary stakeholder “[...] is one without whose continuing participation the corporation cannot survive as a going concern”. While using different terminology, yet similar to Clarkson’s concept of a “primary stakeholder”, Kochan and Rubinstein (2000, p. 373) suggest that “significant stakeholders” are those that: supply critical resources; place something of value (relating to their welfare or fate) at risk; and have sufficient power to affect the performance of the organization. This view is well described by resource dependency theory (Pfeffer and Salancik 1978; Pfeffer 1981). Secondary stakeholders are defined by Clarkson (1995, p. 107) as “[...] those who influence or affect, or are influenced or affected by, the corporation, but they are not engaged in transactions with the corporation and are not essential for its survival”.

This leads to hypothesis 1: *As the stakeholder’s importance to the organization increases, so will the likelihood that the relationship between the stakeholder and the organization is formal, official or contractual (i.e. a primary stakeholder).*

Notwithstanding the useful distinction between primary and secondary stakeholders, the definition of secondary stakeholders can be immediately recognized as generating a potentially limitless list. Within such a list there must exist, from a strategic perspective, some stakeholders that are more important than others.

2.3 A Typology of Stakeholder Importance Based on Power, Legitimacy and Immediacy

Mitchell et al. (1997) offer a framework for prioritizing stakeholders and exploring the theoretical underpinnings of the stakeholder view. They argue that the core attributes of stakeholders are power and legitimacy and that when these are combined with urgency a typology emerges that has great utility in explaining managers’ assessment of stakeholder salience. The greater the degree to which managers believe stakeholders possess these three attributes, the greater their salience to managers. Agle et al. (1999, p. 520) in a survey of the CEOs of 80 large U.S. companies found that “[...] the stakeholder attributes of power, legitimacy, and urgency are individually (with only two exceptions [i.e. CEO perceptions of two stakeholder groups]) and cumulatively (with no exceptions) related to stakeholder salience across all [stakeholder] groups”.

In nearly two decades, there has been relatively little theoretical or empirical work related to the Mitchell et al. (1997) framework. A summary of contributions up to 2011 (Neville et al. 2011, p. 360) may be parsed into three themes: new and deeper understanding of stakeholder attributes (Driscoll and Starik 2004; Eesley and Lenox 2006; Parent and Deephouse 2007); exposing epistemological assumptions (Phillips 2003; Driscoll and Starik 2004; Eesley and Lennox 2006; Neville and Menguç 2006; Pajunen

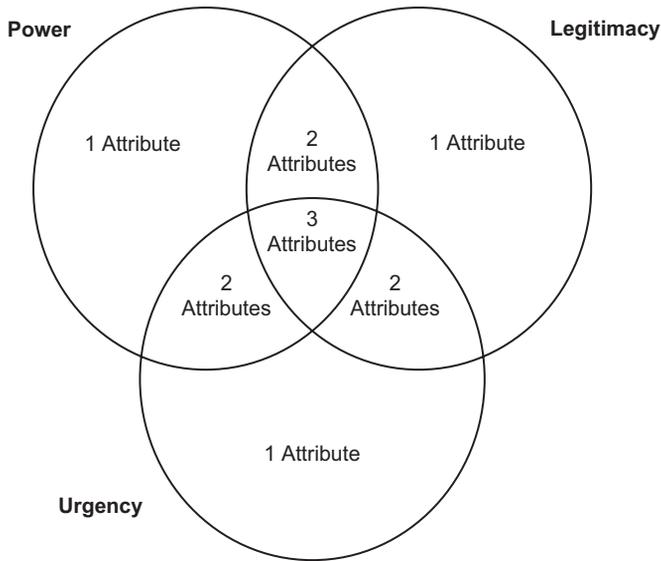


Fig. 1 A model of stakeholder importance (adapted from Mitchell et al. 1997)

2006); and the importance of context (Agle et al. 1999; Henriques and Sadorsky 1999; Harvey and Schaefer 2001; Jawahar and McLaughlin 2001; Buysse and Verbeke 2003; Jones et al. 2007; Parent and Deephouse 2007; Pfarrer et al. 2008).

More recently, the framework has been applied within the context of family business (Mitchell et al. 2011) and spirituality (Mitchell et al. 2013). Marin et al. (2015) suggest that salience may also be influenced greatly by the degree to which stakeholder ties affect managers' social capital, especially when ethnic ties are relevant.

The Mitchell et al. (1997) model has great intrinsic appeal, and merits an exploration of its theoretical foundations and its application in a managerial context (Purnell and Freeman 2012). In exposing these theoretical foundations, a different model (Fig. 1) is presented which explains stakeholder "importance" (rather than salience) as a function of the stakeholder attributes of power (as explained by resource dependency theory), legitimacy (as explained by institutional theory) and immediacy (a temporal component reflecting the interest that a stakeholder has in the organization's objectives). Presented next is a justification of each component of the revised model.

2.3.1 From Salience to Importance

The previous work of Mitchell et al. (1997) attempts to explain stakeholder salience based on managerial perceptions of stakeholder power, legitimacy and urgency. Mitchell et al. (1997, p. 854) define salience as "[...] the degree to which managers give priority to competing claims". However, the dependent variable "salience" is problematic to operationalize and subsequently measure because it requires giving managers specific scenarios of competing stakeholder interests. In addition to being problematic to operationalize,

managers, being boundedly rational, simply do not think in this way but rather engage in sequential decision making as described by March and Simon (1958) based on the prioritization of goals and the direction of resources to related activities (Cyert and March 1963). Sequential attention is a way for managers to resolve conflict by treating different goals as constraints to be satisfied in some order of priority [implying importance] rather than as trade-offs [implying salience] that have to be weighed against each other (Cyert and March 1963, pp. 117–119).

Another problem is that managers view salience and importance as interchangeable terms (as revealed in the pre-test of the survey for the present research). When presented with the term and definition of salience, managers in the pre-test responded, “you mean which stakeholders are more important”. Hence, when asked about salience, managers are thinking about “importance” which is a fundamental component of “urgency” (an independent variable) in the Mitchell et al. (1997) model. Indeed, the title of Greenwood’s (2001) paper, “The *importance* of stakeholders according to business leaders”, makes the point explicitly. Thus, there is a critical and inherent confounding of the dependent and independent variables in the Mitchell et al. (1997) model. The issue of importance being confounded with the independent variable (urgency) is resolved by operationalizing urgency as immediacy. This is discussed below along with the other independent variables of power and legitimacy.

2.3.2 Power

Many authors have emphasized the central role of *power* in understanding stakeholder relationships (Carroll 1993; Wartick 1994, p. 114; Wood 1994; Parent and Deephouse 2007; Fassin 2010). While these authors often struggle to define *power*, Mitchell et al. (1997, p. 865) and Weber (1947) very aptly claim that “power may be very tricky to define, but it is not that difficult to recognize.” The following definition of power is employed by Mitchell et al. (1997, p. 865), “stakeholder power exists where one social actor, A, can get another social actor, B, to do something that B would not have otherwise done”, citing Dahl (1957), Weber (1947) and Pfeffer (1981). The positive relationship between stakeholder power and salience as proposed by Mitchell et al. (1997) has been empirically supported (Agle et al. 1999).

This conceptualization of power in the Mitchell et al. (1997) model is limited to the stakeholder’s power over the firm. Eesley and Lenox (2006) argue this definition of power does not consider the very important reality that the firm has power over the stakeholder. Eesley and Lenox (2006) deal with this issue by defining power in a relative sense between the stakeholder and firm using resource dependency theory (Pfeffer and Salancik 1978). Eesley and Lenox (2006, p. 777) conclude “we find strong, consistent support for our hypothesis that a stakeholder with greater power relative to the target firm [...] is more likely to elicit a positive response”. Pfeffer and Salancik (1978) explore the interdependence of firms based on the availability and allocation of critical resources, the concentration of control over them, and the balance of power in the relationship. They posit that issues and problems arise when organizations make decisions based on misperceptions of the potency of external groups or misread the nature of the

demands being made. Returning to the stakeholder literature, Frooman (1999) explicitly establishes the link between power in stakeholder relations and the need for resources. In the context of assessing stakeholder importance, the power (as defined by access to, or influence over, resources) that a stakeholder can bring to bear in a positive or negative way is paramount. The power of stakeholder resources establishes the importance of the stakeholder in its own right. The degree to which the organization has power over the stakeholder is only relevant in terms of how the organization may choose to elicit positive actions (contribution of resources) of the stakeholder towards the organization. The fact that an organization may have greater or fewer resources than a stakeholder does not affect the nominal importance of the stakeholder or even the importance of the stakeholder relative to other stakeholders—which is ultimately the purpose of assessing stakeholder importance. Therefore, we retain the definition of power used by Mitchell et al. (1997) which only considers the power of the stakeholder over the organization. This leads to hypothesis 2: *Greater perceived stakeholder power over the organization corresponds to a greater importance being accorded to the stakeholder by CEOs.*

2.3.3 Legitimacy

The notion that some stakeholders are recognized as legitimate and others not is very prevalent in stakeholder theory and indeed most theories of the firm. However, Neville et al. (2011, p. 364) describe the use of the legitimacy construct as a “residual weakness” of the framework based on it being a “composite definition” with some referring to moral legitimacy while others using it in a pragmatic sense.

Mitchell et al. (1997) indicate that their definition of legitimacy is drawn from Suchman (1995, p. 574) who defines legitimacy as “a generalized perception or assumption that the actions of a stakeholder are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs and definitions”. While this definition of legitimacy, which is also used in the present study, is certainly acceptable, it is important to acknowledge that it is theoretically grounded in institutional theory (Di Maggio and Powell 1983) and specifically their notion of coercive isomorphism; an environment enacted by government through law, policy, and norms (Meyer and Rowan 1977).

Because many entities may lay claim against the firm, it is important to be able to discern which of those claims are legitimate. Phillips et al. (2003) differentiate stakeholders having normative legitimacy (those affected by the organization) and derivative legitimacy (those that can affect the organization). Even secondary or moral (Goodpaster 1991) or normative (Phillips et al. 2003) or claimant (Kaler 2003) stakeholders, who by definition lack power, if perceived as legitimate, may be able to influence primary or strategic (Goodpaster 1991) or derivative (Phillips et al. 2003) or influencer (Kaler 2003) stakeholders to use their power or resources in a way that affects the organization (Rowley 1997). While the Agle et al. (1999) study reveals a significant relationship between perceived stakeholder legitimacy and salience, the Eesley and Lenox (2006) study reveals conflicting evidence of this relationship and is therefore not supportive. This leads to hypothesis 3: *Stakeholders that are perceived as having greater legitimacy are accorded a higher level of importance by CEOs.*

2.3.4 From Urgency to Immediacy

Mitchell et al. (1997) acknowledge that the attributes of power and legitimacy are not new. However, they are the first to introduce the attribute of urgency, a construct meant to add a more dynamic aspect to stakeholder salience and make their model more comprehensive. The value of adding a dynamic or temporal dimension to the model of stakeholder importance is a highly desirable advance in stakeholder thinking. However, the conceptualization of this dynamic or temporal component as defined by Mitchell et al. (1997) is problematic. Mitchell et al. (1997, p. 867) label this dimension “urgency” and define it as “the degree to which stakeholder claims call for immediate attention”. They see it, as a multidimensional construct based on the attributes of time sensitivity (where “delay in attending to the claim or relationship is unacceptable”) and criticality (“the importance of the claim or relationship to the stakeholder”). Mitchell et al. (1997) argue urgency reflects how managers really prioritize stakeholder claims. An immediate problem with this conceptualization is that the attribute of criticality is similar to the independent variable of importance.

Empirical support is found for the relationship between urgency, as defined by Mitchell et al. (1997), and salience (Agle et al. 1999). However, since both these studies define urgency as a two-dimensional construct (time sensitivity and criticality or importance) it is impossible to know what is driving the significance—time sensitivity or criticality. Given the inherent confounding between the independent variable of salience (or importance) and the dependent variable of urgency (which also contains importance through criticality) this evidence is not particularly convincing.

As Eesley and Lenox (2006, p. 769) point out, “this definition of urgency seems to relate more directly to the likelihood of a stakeholder taking action, rather than to how salient a stakeholder is to the firm’s management”. To address this, Eesley and Lenox (2006, p. 769) drop the criticality dimension of the construct and define urgency as “the degree to which stakeholder claims call for immediate attention”. However, they “do not find compelling evidence that more urgent requests are more likely to elicit a positive response” (Eesley and Lenox 2006, p. 767) thus reinforcing the possibility that previous tests of the urgency attribute were flawed.

In this study the construct is labelled “immediacy”. Immediacy reflects the degree to which the stakeholder is “interested in the organization’s objectives and related actions or initiatives”. While this dimension is different from the urgency attribute as discussed above, it is not new. Freeman (1984) used the term “interest” or “stake” along with “power” to create a two-dimensional grid for analyzing organizational stakeholders. Freeman (1984) views the stake or level of interest that stakeholders possess with respect to the firm as critical in the analysis. This is also evident as Freeman (1984, p. 60), referring to Dill (1975), describes stakeholders in terms of their interests in the firm “[...] someone who has an interest in what the firm does because it affects them in some way, even if not directly in marketplace terms”.

The attribute of immediacy is therefore dynamic and related to the likelihood that a stakeholder will make claims or requests of the organization. This leads to hypothesis 4: *Stakeholders having a greater level of immediacy with respect to their interest in the organization are accorded a higher level of importance by CEOs.*

3 Methodology

The empirical analysis is focused on the CEOs of not-for-profit organizations—specifically, Destination Management Organizations (DMOs), also known as convention and visitor bureaus. DMOs are conduits between suppliers of tourism products in their geographic area (local tourism firms) and buyers from outside the region (typically meeting planners and individual tourists). It follows that DMOs deal with more disparate interests from both the public and private sector, where one initiative may greatly benefit one primary stakeholder at the expense of another (Sainaghi 2006). Several authors (Dredge 2006; Volgger and Pechlaner 2014) have suggested that the sustainable and competitive development of tourist destinations is strictly related to the ability of the DMOs to manage the plethora of stakeholders that have stakes in the destination. While some stakeholders (such as hotels and city government) are clearly very critical for a DMO because of their financial and partnership resources, there is a multitude of other relevant stakeholders whose views must also be considered (Bornhorst et al. 2010) making this organizational type rich for the study of a diverse range of stakeholder relationships.

A survey questionnaire was used to collect data (perceptions) from the CEOs of DMOs. The target population was the Destination Marketing Association International (DMAI) formerly known as the International Association of Convention and Visitor Bureaus. The sampling frame was the membership list (389 organizations) of the DMAI. The final sample size was ninety-one (91) which translates into a 23.4% response rate.

Data were gathered using a self-administered structured questionnaire. A mixture of closed-ended and open-ended questions was used. The questionnaire was pilot tested (in a focus group) with five CEOs. A reminder phone call was made to all non-respondents.

3.1 Importance

The dependent variable in the study is stakeholder importance. Stakeholder importance as perceived by CEOs is established by first having them identify up to ten external stakeholders and next having them rank order their top three stakeholders. The result is a rank order variable taking on a value of 1, 2 or 3 reflecting respondents' first, second, and third most important stakeholder respectively. This is very different from previous empirical work which presents managers with a generic list of stakeholder groups. Having CEOs identify stakeholders in their own language was done to determine the range of stakeholders in the not-for-profit setting. A rank ordering of stakeholders eliminates ties in terms of stakeholder importance. Of the 91 CEOs surveyed, it was interesting that none indicated any difficulty in producing the ranking.

3.2 Power

Eesley and Lenox (2006, p. 767) operationalized the independent variable, power, as the ratio of firm financial resources to stakeholder financial resources. While this is a good attempt to reflect the important relationship between the power of the firm in relation to the power of the stakeholder, it is limited in that it does not reflect the situation of not-for-profits. Not-for-profit resources may be dwarfed by most if not all their stakeholders; such calculation and subsequent comparison of ratios would therefore produce only minor differences on the measure of power. Thus this measure would not be a practical way of differentiating stakeholders. Additionally, it only recognizes power due to the financial resources that are under the direct control of the stakeholder. Finally, it does not consider the possibility that the stakeholder may have direct links (influence over) other powerful stakeholders and thus the resources they may lend to or withdraw from the firm. To fully and holistically capture managers' perceptions of stakeholder power, CEOs were directly asked for their level of agreement (using a 5-point Likert scale) with the statement, "this stakeholder has power over the organization".

3.3 Legitimacy

As previously stated, the present research utilizes the Mitchell et al. (1997) definition of the independent variable, legitimacy, which is drawn from Suchman (1995, p. 574) who defines legitimacy as "a generalized perception or assumption that the actions of a stakeholder are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs and definitions". Because the model is attempting to explain managers' assessments of stakeholder importance, the measure of legitimacy is based on manager's perceptions of stakeholder legitimacy. To measure legitimacy, CEOs were directly asked for their level of agreement (using a 5-point Likert scale) with the statement, "it is legitimate for this stakeholder to make requests of the DMO".

3.4 Immediacy

The final independent variable is immediacy. Based on the results of a focus group pre-testing of the survey, immediacy was operationalized as the degree to which stakeholders are interested in the objectives of the organization. It is measured by asking CEOs for their level of agreement with the statement, "this stakeholder is very interested in the DMO's objectives".

4 Analysis and Results

The results are organized in two sections: the organizational configuration of the respondent organizations; and the identification and importance of stakeholders.

4.1 Organizational Configuration

The first group of questions dealt with DMO organizational configuration. In terms of type of organization, most (61.5%) of DMOs are independent organizations. A number of DMOs were structured as a county agency (11.0%), a division of a chamber of commerce (9.9%) or a chamber of commerce (2.2%), or a city agency (9.9%). In terms of governance structure, the vast majority (85.6%) of DMOs are governed by a board of directors (a small number of respondents used the term “advisory board”).

The total annual revenues (budget) of respondent DMOs ranged from US\$ 130,000 to US\$ 12,000,000 with an average of US\$ 2,302,985 and standard deviation of US\$ 2,620,467. In terms of key sources of revenues, respondents were asked to rank (up to five) their key sources of funding. Hotel/room tax (a public source of funding) is most important with 87.9% of respondents mentioning it as one of their top five sources of funding. Other important sources of funding (from the private sector) were: promotional participation (56.0%), membership dues (47.3%), and advertising (38.5%).

4.2 Identification and Importance of Stakeholders

The second group of questions asked CEOs to identify stakeholders and assess them on dimensions used in the stakeholder literature. Questions were asked to determine:

- Stakeholder importance;
- If they are primary or secondary;
- The degree to which they have power over the organization;
- The degree to which they are legitimate in making requests of the organization;
- The degree to which they have interest in the organization’s objectives (immediacy).

Stakeholder importance was determined by first asking each respondent to list (unaided) up to ten stakeholders. Next, each respondent was asked to identify the three most important stakeholders from those they had listed. Hotels/hotel associations appear to be the most important with 57 of the 91 respondents (62.6%) mentioning them as one of their top three stakeholders (and garnering 23.4% of all mentions). Other important stakeholders were: city/local government (mentioned by 60.4% of respondents), regional/county government (29.7% of respondents), attractions/attraction association (19.8%), and State/Provincial tourism department (19.8%).

Table 1 Response of CEOs when asked, “Is the relationship to your three most important stakeholders formal, official or contractual?”

Is relationship formal, official or contractual	1 st most important stakeholder		2 nd most important stakeholder		3 rd most important stakeholder	
	Frequency	Valid percent	Frequency	Valid percent	Frequency	Valid percent
Yes	68	78.2	55	64.7	32	41.6
No	19	21.8	30	35.3	45	58.4
Total valid*	87	100.0	85	100.0	77	100.0

* Less than the study sample of 91 because missing data are excluded

The primary-secondary distinction is made based on whether the relationship with the stakeholder in question is formal, official or contractual. In this regard, hypothesis 1 (*As the stakeholder’s importance to the organization increases, so will the likelihood that the relationship between the stakeholder and the organization is formal, official or contractual (i.e. a primary stakeholder)*) is supported as evidenced in Table 1, where the percent of respondents viewing their most important stakeholder relationship as formal, official or contractual was 78.2%. The relationship with the second most important stakeholder was seen as formal, official or contractual by 64.7% of respondents, while only 41.6% responded this way for their third most important stakeholder.

A 5-point Likert scale was used to measure level of agreement with the statements discussed below that are designed to measure the key stakeholder constructs of power, legitimacy, and immediacy. CEOs were asked to indicate their level of agreement with the following questions, each relating to a key stakeholder construct:

- This stakeholder has power over the organization (measures “power”);
- It is legitimate for this stakeholder to make requests of the organization (measures “legitimacy”);
- This stakeholder is very interested in the organization’s objectives (measures “immediacy”).

Possible responses on the Likert scale were: (1) strongly agree, (2) agree, (3) neither agree nor disagree, (4) disagree, and (5) strongly disagree. The mean level of agreement with these statements is presented in Table 2 along with the standard deviations.

The data show that hypothesis 2 (*Greater perceived stakeholder power over the organization corresponds to a greater importance being accorded to the stakeholder by CEOs*) is supported. The level of agreement was highest (as measured by difference between the calculated mean and the neutral value of 3.00 using a one-sample T-test) for the first most important stakeholder (mean = 1.99, $p < .001$), followed by the second most important stakeholder (mean = 2.46, $p < .001$), and the third most important stakeholder (mean = 2.96, $p = .785$). A paired sample t-test reveals significant differences between

Table 2 CEOs' mean level of agreement with statements that their stakeholders possess the attributes of power, legitimacy and immediacy with respect to their organization*

Attribute	1 st most important stakeholder		2 nd most important stakeholder		3 rd most important stakeholder	
	Mean	Standard deviation	Mean	Standard deviation	Mean	Standard deviation
Power	1.99	1.11	2.46	1.19	2.96	1.25
Legitimacy	1.85	0.90	1.96	1.04	2.29	0.98
Immediacy	1.77	1.02	1.87	1.12	2.00	1.04

* Means are from aggregated responses on a 5-point Likert scale from 1 = strongly agree to 5 = strongly disagree

the means of the first and second most important stakeholders ($p < .001$), between the second and third stakeholders ($p = .001$) and between the first and third most important stakeholders ($p < .001$). To reduce the multiple comparison problem associated with the separate t-tests, a one-way repeated measures analysis of variance (ANOVA) was conducted. The ANOVA revealed that the means were not the same ($p < .001$).

Hypothesis 3 (*Stakeholders that are perceived as having greater legitimacy are accorded a higher level of importance by CEOs*) is also supported. The level of agreement was highest (as measured by difference between the calculated mean and the neutral value of 3.00 using a one-sample T-test) for the first most important stakeholder (mean = 1.85, $p < .001$), followed by the second most important stakeholder (mean = 1.96, $p < .001$), and the third most important stakeholder (mean = 2.29, $p < .001$). A paired sample t-test reveals no significant differences between the means of the first and second most important stakeholders ($p = .218$). However, a significant difference is detected between the second and third stakeholders ($p = .001$) and between the first and third most important stakeholders ($p < .001$). A one-way repeated measures ANOVA revealed that the means were not the same ($p = .013$).

Finally, the data show that hypothesis 4 (*Stakeholders having a greater level of immediacy with respect to their interest in the organization are accorded a higher level of importance by CEOs*) is partially supported. In this regard, the highest level of agreement (as measured by difference between the calculated mean and the neutral value of 3.00 using a one-sample T-test) is for the first most important stakeholder (mean = 1.77, $p < .001$), followed by the second most important stakeholder (mean = 1.87, $p < .001$), and the third most important stakeholder (mean = 2.00, $p < .001$). A paired sample t-test reveals no significant differences between the means of the first and second most important stakeholders ($p = .547$). However, a significant difference is detected (at the 90% confidence interval) between the second and third most important stakeholders ($p = .066$) and between the first and third stakeholders ($p = .079$). Overall, a one-way repeated measures ANOVA was not significant ($p = .372$) indicating that the means were not significantly different.

5 Discussion

The theoretical relationship constructs of stakeholder power, legitimacy and immediacy do relate to stakeholder importance from the CEO perspective. Each construct varies positively with stakeholder importance as proposed in the model. The largest differences are observed in the dimension of power, followed by legitimacy, with immediacy showing the smallest levels of difference. This indicates that CEOs seem to differentiate stakeholder importance most on their perceptions of stakeholder power and legitimacy.

It is important to note that the findings in this paper are based on an empirical test quite different from that in previous studies. These differences include: the use of self-reported stakeholder groups (vs. the generic stakeholder groups); the examination of the top three stakeholders (vs. a wider range of stakeholder groups); and the subject organizations being not-for-profit organizations (vs. for profit firms).

With a sample size of 91, the requirements of the T-tests and ANOVAs necessary to confirm the hypotheses are met. Given that it is more difficult to obtain statistically significant results with such a small sample, the findings herein regarding power and legitimacy as drivers of managers' assessments of stakeholder importance are even more meaningful. This also gives greater confidence that the mixed results for the significance of "immediacy" in the model do not discount immediacy as a partial determinant of managers' assessment of stakeholder importance. A larger same size might have revealed a statistically significant result for immediacy thus confirming the entire model. It is also important to note that the findings are based on differences detected between the top three stakeholders as identified by CEOs. Other research has tested differences between wide ranging stakeholder groups (beyond what managers see as the three most important groups) which one might expect would produce greater differences. For this reason, that differences were detected between top three stakeholders means that the tests reported in this paper may be viewed as even more significant.

From a managerial perspective, this research provides insight to stakeholder identification, assessment and management. A total of 32 stakeholders was identified by the CEOs of 91 not-for-profit organizations. The heterogeneity of stakeholders may be much greater than that of for-profit firms. The implication of a greater number and heterogeneity of stakeholders is that the continued existence of the not-for-profit organization may be viewed as much more tenuous than that of the for-profit firm. Essentially the existence of more stakeholders, and a broader range of stakeholders (having diverse and potentially conflicting expectations of the organization), means there is a greater likelihood that the organization will not be able to satisfy all of its stakeholders. The likelihood of such an untenable situation is highlighted by the findings of Reynolds et al. (2006, p. 285) who state, "indivisible resources and unequal levels of stakeholder importance constrain managers' efforts to balance stakeholder interests". If an unsatisfied stakeholder is a key (or definitive) stakeholder (or has the ability to influence a key stakeholder) who subsequently withdraws their support, then the organization will fail. The implication is that

stakeholder management is more difficult and therefore more important for the managers of not-for-profit organizations. Not-for-profit organizations would benefit from this knowledge by becoming better at identifying, prioritizing and managing stakeholder issues. This should ultimately lead to better performing and more sustainable not-for-profit organizations.

6 Conclusion

This paper advances a revised version of the Mitchell et al.'s (1997) framework of stakeholder salience and recognizes its theoretical grounding in resource dependency theory and institutional theory. The revised framework identifies and resolves a critical confounding of the dependent variable "salience" and an independent variable, "urgency" in the original framework. The framework advanced posits that managers assess stakeholder "importance" based on the three stakeholder attributes of "power" (over the organization), "legitimacy" (with respect to making requests of the organization), and "immediacy". An empirical test based on the views of 91 CEOs of not-for-profit organizations supports the framework.

Reconceptualization of the model as one of stakeholder "importance" rather than "salience" was done for theoretical and practical purposes. From a theoretical standpoint the notion that managers consider salience ("the degree to which managers give priority to competing stakeholder claims") is not as valid as their consideration of importance. This assertion is based on the work of Cyert and March (1963) that found managers apply sequential attention to goals. In other words they engage in one issue (or one stakeholder) at a time rather than multiple issues (multiple stakeholders). To say that managers assess stakeholder salience is counter to the sequential attention behaviour of managers. From a practical standpoint, the pilot test of the survey in this research revealed that managers equate salience with importance. Hence, an attempt to measure salience would actually measure importance due to managers' viewing the terms as interchangeable and their preference for the term importance in assessing stakeholders.

Another significant theoretical development is that immediacy is conceptualized as a one-dimensional construct reflective of the degree of interest a stakeholder has in the target organization's objectives and initiatives. Immediacy reflects a more stable and predictable (from a managerial perspective) way to assess stakeholder importance since it is grounded in the organization's objectives (broadly) and activities (specifically). However, it is dynamic to the extent that the organization changes its objectives and specific initiatives.

Finally, the paper shows not-for-profit organizations to have a very large number of heterogeneous external stakeholders that can affect the achievement of their objectives. This reveals the very tenuous existence of not-for-profit organizations and may explain the difficulties they face as going concerns. It also implies that not-for-profit organizations must be better at stakeholder identification, analysis and management than their for-profit counterparts. Therefore, the subject of this research, assessing stakeholder

importance in terms of stakeholder power, legitimacy and immediacy, is critical. An improvement in the stakeholder management capacity of not-for-profit organizations will increase their effectiveness in improving the quality of life for the residents of the communities and regions they serve.

The research sought the opinions of the CEO and assumes that the CEO speaks for the organization. Therefore, the research is limited to the extent that the opinions of other management and staff personnel affect the actions of the organization and are unknown to the CEO. However, while it is reasonable to think that the opinions of others influence the organization, it is also reasonable to think that the CEO is responsible for the ultimate direction of the organization and is most knowledgeable regarding external stakeholders.

Further empirical testing of the revised model of stakeholder importance might be done with other types of not-for-profit organizations and even for-profit firms. While this research offers a view of stakeholders from the organizations' perspective, two other perspectives merit investigation—that of the stakeholders and that of society as a whole.

References

- Agle, B. R.; Mitchell, R. K.; Sonnenfeld, J. A. (1999): Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 5, pp. 507–525.
- Ambler, T.; Wilson, A. (1995): Problems of Stakeholder Theory, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 4, No. 1, pp. 30–35.
- Bornhorst, T.; Ritchie, B.; Sheehan, L. (2010): Determinants of Tourism Success for DMOs & Destinations: An Empirical Examination of Stakeholders' Perspectives, in: *Tourism Management*, Vol. 31, No. 5, pp. 572–589.
- Bosse, D. A.; Phillips R. A.; Harrison J. S. (2009): Stakeholders, Reciprocity, and Firm Performance, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 30, No. 4, pp. 447–456.
- Bryson, J. M. (2003): What to Do when Stakeholders Matter: A Guide to Stakeholder Identification and Analysis Techniques, in: *Proceedings of the National Public Management Research Conference*, 9–11 October 2003, Georgetown University Public Policy Institute, Washington D.C.
- Buysse, K.; Verbeke A. (2003): Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 5, pp. 453–470.
- Carroll, A. B. (1993): *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, 2nd ed., Cincinnati.
- Clarkson, M. (1995): A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, in: *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 92–117.
- Cyert, R. M.; March, J. G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs.
- Dahl, R. A. (1957): The Concept of Power, in: *Behavioural Science*, Vol. 2, No. 3, pp. 201–215.
- Di Maggio, P. J.; Powell, W. W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in: *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, pp. 147–160.
- Dill, W. (1975): Public Participation in Corporate Planning: Strategic Management in a Kibitzer's World, in: *Long Range Planning*, Vol. 8, No. 1, pp. 57–63.

- Donaldson, T.; Preston, L. E. (1995): The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, in: *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 65–91.
- Dredge, D. (2006): Policy Networks and the Local Organisation of Tourism, in: *Tourism Management*, Vol. 27, No. 2, pp. 269–280.
- Driscoll, C.; Starik, M. (2004): The Primordial Stakeholder: Advancing the Conceptual Consideration of Stakeholder Status for the Natural Environment, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 49, No. 1, pp. 55–73.
- Eesley, C.; Lenox, M. J. (2006): Firm Responses to Secondary Stakeholder Action, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 27, No. 8, pp. 765–781.
- Evan, W. M.; Freeman, R. E. (1993): A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism, in: Beauchamp, T. L.; Bowie, N. E. (Eds.): *Ethical Theory and Business*, Englewood Cliffs, pp. 97–106.
- Fassin, Y. (2009): The Stakeholder Model Refined, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 84, No. 1, pp. 113–135.
- Fassin, Y. (2010): A Dynamic Perspective in Freeman's Stakeholder Model, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 96, No. 1, pp. 39–49.
- Freeman, R. E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston.
- Freeman, R. E. (1999): Divergent Stakeholder Theory (A Response to Jones and Wicks, 1995), in: *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, pp. 233–236.
- Frooman, J. (1999): Stakeholder Influence Strategies, in: *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2, pp. 191–205.
- Goodpaster, K. (1991): Business Ethics and Stakeholder Analysis, in: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 1, pp. 53–73.
- Greenwood, M. (2001): The Importance of Stakeholders According to Business Leaders, in: *Business and Society Review*, Vol. 106, No. 1, pp. 29–49.
- Harrison, J. S.; Bosse, D. A.; Phillips, R. A. (2010): Managing for Stakeholders, Stakeholder Utility Functions, and Competitive Advantage, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 31, No. 1, pp. 58–74.
- Harvey, B.; Schaefer, A. (2001): Managing Relationships with Environmental Stakeholders: A Study of U.K. Electricity and Water Utilities, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 30, No. 3, pp. 243–260.
- Henriques, I.; Sadorsky, P. (1999): The Relationship Between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 1, pp. 87–99.
- Hillman, A. J.; Withers, M. C.; Collins, B. J. (2009): Resource Dependence Theory: A Review, in: *Journal of Management*, Vol. 35, No. 6, pp. 1404–1427.
- Holzer, B. (2008): Turning Stakeseekers into Stakeholders: A Political Coalition Perspective on the Politics of Stakeholder Influence, in: *Business & Society*, Vol. 47, No. 1, pp. 50–67.
- Irvine, H. (2011): From Go to Woe: How a Not-For-Profit Managed the Change to Accrual Accounting, in: *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 24, No. 7, pp. 824–847.
- Jawahar, I. M.; McLaughlin, G. L. (2001): Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach, in: *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 3, pp. 397–414.
- Jensen, M. C. (2001): Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function, in: *European Financial Management*, Vol. 7, No. 3, pp. 297–317.
- Jensen, T.; Sandström, J. (2011): Stakeholder Theory and Globalization: The Challenges of Power and Responsibility, in: *Organization Studies*, Vol. 32, No. 4, pp. 473–488.

- Jones, T. M.; Felps W.; Bigley G. A. (2007): Ethical Theory and Stakeholder-Related Decisions: The Role of Stakeholder Culture, in: *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 1, pp. 137–155.
- Kaler, J. (2003): Differentiating Stakeholder Theories, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 46, No. 1, pp. 71–83.
- Kochan, T.; Rubinstein, S. (2000): Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership, in: *Organizational Science*, Vol. 11, No. 4, pp. 367–386.
- Mainardes, E. W.; Alves H.; Raposo M. (2011): Stakeholder Theory: Issues to Resolve, in: *Management Decision*, Vol. 49, No. 2, pp. 226–252.
- March, J. G.; Simon, H. A. (1958): *Organizations*, New York.
- Marin, A.; Mitchell, R. K.; Lee, J. H. (2015): The Vulnerability and Strength Duality in Ethnic Business: A Model of Stakeholder Salience and Social Capital, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 130, No. 2, pp. 271–289.
- Meyer, J. W.; Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in: *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, pp. 340–363.
- Mitchell, R. K.; Cohen, B. (2006): Stakeholder Theory and the Entrepreneurial Firm, in: *Journal of Small Business Strategy*, Vol. 17, No. 1, pp. 1–16.
- Mitchell, R. K.; Agle, B. R.; Wood, D. J. (1997): Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, in: *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, pp. 853–886.
- Mitchell, R. K.; Agle, B. R.; Chrisman, J. J.; Spence, L. J. (2011): Toward a Theory of Stakeholder Salience in Family Firms, in: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 22, No. 2, pp. 235–255.
- Mitchell, R. K.; Robinson, R. E.; Marin, A.; Lee, J. H.; Randolph, A. (2013): Spiritual Identity, Stakeholder Attributes, and Family Business Workplace Spirituality Stakeholder Salience, in: *Journal of Spirituality, Management, and Religion*, Vol. 10, No. 3, pp. 215–252.
- Neville, B. A.; Mengüç, B. (2006): Stakeholder Multiplicity: Toward an Understanding of the Interactions Between Stakeholders, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 66, No. 4, pp. 377–391.
- Neville, B. A.; Bell, S. J.; Whitwell, G. J. (2011): Stakeholder Salience Revisited: Refining, Redefining, and Refueling an Underdeveloped Conceptual Tool, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 102, No. 3, pp. 357–378.
- Oates, G. (2013): Exploring the Links between Stakeholder Type, and Strategic Response to Stakeholder and Institutional Demands in the Public Sector Context, in: *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, No. 21, pp. 50–62.
- Oliver, C. (1997): Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 9, pp. 697–713.
- Pajunen, K. (2006): Stakeholder Influences in Organizational Survival, in: *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 6, pp. 1261–1288.
- Parent, M. M.; Deephouse, D. L. (2007): A Case Study of Stakeholder Identification and Prioritization by Managers, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 75, No. 1, pp. 1–23.
- Pesqueux, Y.; Damak-Ayadi, S. (2005): Stakeholder Theory in Perspective, in: *Corporate Governance*, Vol. 5, No. 2, pp. 5–21.
- Pfarrer, M. D.; Decelles, K. A.; Smith, K. G.; Taylor, M. S. (2008): After the Fall: Reintegrating the Corrupt Organization, in: *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 3, pp. 730–749.
- Pfeffer, J. (1981): *Power in Organizations*, Marshfield.
- Pfeffer, J.; Salancik, G. (1978): *The External Control of Organizations*, New York.
- Phillips, R. (2003): *Stakeholder Theory and Organization Ethics*, San Francisco.
- Phillips, R.; Freeman, R. E.; Wicks, A. C. (2003): What Stakeholder Theory Is Not, in: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, No. 4, pp. 479–502.

- Post, J. E.; Preston, L. L.; Sachs, S. (2002): Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View, in: *California Management Review*, Vol. 45, No. 1, pp. 6–28.
- Purnell, L. S.; Freeman, R. E. (2012): Stakeholder Theory, Fact/Value Dichotomy, and the Normative Core: How Wall Street Stops the Ethics Conversation, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 109, No. 1, pp. 109–116.
- Reed, D. (1999): Stakeholder Management Theory: A Critical Theory Perspective, in: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 9, No. 3, pp. 453–483.
- Reynolds, S. J.; Schultz, F. C.; Hekman, D. R. (2006): Stakeholder Theory and Managerial Decision-Making: Constraints and Implications of Balancing Stakeholder Interests, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 64, No. 3, pp. 285–301.
- Rowley, T. J. (1997): Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences, in: *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, pp. 887–910.
- Sachs, S.; Maurer, M. (2009): Toward Dynamic Corporate Stakeholder Responsibility, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 85, No. 3, pp. 535–544.
- Sainaghi, R. (2006): From Contents to Processes: Versus a Dynamic Destination Management Model (DDMM), in: *Tourism Management*, Vol. 27, No. 5, pp. 1053–1063.
- Schneider, M. (2002): A Stakeholder Model of Leadership Effectiveness, in: *Organization Science*, Vol. 13, No. 2, pp. 209–220.
- Shankman, N. A. (1999): Reframing the Debate between Agency and Stakeholder Theories of the Firm, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 19, No. 4, pp. 319–334.
- Starik, M. (1994): The Toronto Conference: Reflections on Stakeholder Theory, in: *Business & Society*, Vol. 33, No. 1, pp. 89–95.
- Steurer, R. (2006): Mapping Stakeholder Theory Anew: From the ‘Stakeholder Theory of the Firm’ to Three Perspectives on Business-Society Relations, in: *Business Strategy and the Environment*, Vol. 15, No. 1, pp. 55–69.
- Suchman, M. C. (1995): Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, in: *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 571–610.
- Tullberg J. (2013): Stakeholder Theory: Some Revisionist Suggestions, in: *Journal of Socio-Economics*, Vol. 42, pp. 127–135.
- Volgger M.; Pechlaner, H. (2014): Requirements for Destination Management Organizations in Destination Governance: Understanding DMO Success, in: *Tourism Management*, Vol. 41, pp. 64–75.
- Wartick, S. (1994): The Toronto Conference: Reflections on Stakeholder Theory, in: *Business & Society*, Vol. 33, No. 1, pp. 110–117.
- Weber, M. (1947): *The Theory of Social and Economic Organization*, New York.
- Wood, D. (1994): The Toronto Conference: Reflections on Stakeholder Theory, in: *Business & Society*, Vol. 33, No. 1, pp. 101–105.



Can Sport Events “Service” Sport Participation?

Marijke Taks

Contents

1	Introduction.....	558
2	What Do We Know?	559
2.1	Sport Participation and Large-scale Sport Events	560
2.2	Sport Participation and Small-scale Sport Events	562
3	What Needs to be Done so that Sports Events Can “Service” Sport Participation?.....	566
	References.....	567

I would like to thank the Social Sciences and Humanities Research Council (HSSRC) of Canada and Sports Canada for their financial support for these research projects. I also want to thank my project staff: Laura Misener (University of Western Ontario), Dr. Laurence Chalip (University of Illinois) and Dr. Chris Green (University of Illinois), as well as the numerous bachelor and master students who have carried out these studies.

M. Taks (✉)
University of Ottawa, Ottawa, Canada
E-Mail: marijke.taks@uottawa.ca

1 Introduction

The economic and social impact of major sporting events such as the Olympic Games and the World Cup has attracted considerable attention from researchers in recent years. After all, this type of mega sporting event is accompanied by large public spending, which means that it is almost self-evident that more and more efforts are being made to find positive and sustainable social effects. So far, however, most of the research has focused on the economic and tourism impact of such events (Preuss 2007). In recent years, more and more attention has been paid to the less tangible consequences of events, including the social impact (Heere et al. 2013; Gibson et al. 2014; Horne 2015; Schlegel et al. 2017) or increasing sports participation (Weed et al. 2015; Ramchandani et al. 2017).

As the concept of sport is central to the sporting events, it is not unreasonable to expect a positive effect on the level of sporting participation of the population due to a major sporting event. Policy makers and organizers of sporting events like to emphasize this as a positive outcome from events by highlighting how events can help reducing sedentary lifestyles. This was certainly the case during the 2012 Summer Olympics in the United Kingdom, where the focus of the so-called legacy program was on increasing sport participation among the population. To put it with the words of Sport England, the English Sports Administration: “[The Olympic Summer games 2012 are organised] ... to create a sustainable legacy and get more children and young people taking part in high quality PE [Physical Education] and sport” (Brookes and Wiggan 2009, p. 406). Lord Sebastian Coe, chairman of the organizing committee of the Olympic Games in London, put this as follows: “I’ve always felt the primary purpose of a medal is that it signifies a big British moment—and big British moments in sport have to have a conversion rate. For the Chris Hoys [Olympic cycling Gold medalist at the Beijing Games] of this world, and our rowers and swimmers, the real challenge for our governing bodies and for sport more broadly is, how many people can you get into the sport off the back of that great moment?” (Weed et al. 2015, p. 198). These quotes refer to the “demonstration effect”, the “inspiration effect”, or sometimes also called the “trickle-down effect.” This would mean that top sport successes or other outstanding achievements in sporting events can inspire others to boost their level of sport participation and physical activity (Weed et al. 2015). However, evidence for these effects is very limited and inconclusive (Ramchandani et al. 2015). Moreover, such studies mainly focus on so-called sport mega-events (Hindson et al. 1994; Veal et al. 2012).

In addition to a shift in research attention from the purely economic to the wider social impact of sporting events, there has also recently been a noticeable shift in the type of events being studied. Supported by the fact that smaller events can create more positive outcomes for the local population than their large counterparts (Taks et al. 2015), there is growing interest in smaller-scale events (e.g., Taks et al. 2014; Hoskyn et al. 2018). The types of events referred to here can be considered a “little brother” or a “little sister” from the sport mega-event, meaning that they are “special”, “one-off”, “out

of the ordinary” and creating a chock in the local community, despite their smaller scale. These smaller events require fewer resources (such as people, equipment and financial support), which increases the chance of positive economic effects (Agha and Taks 2015). On a social level, the small-scale nature of these events offers opportunities for greater participation and control of the local population in the organization and the realization of the event. It is generally known that such a bottom-up strategy has more chances of success to generate lasting positive consequences for host communities than a top-down strategy, as is often the case in the organization of mega-sporting events (Taks 2013; Misener and Mason 2006). In this way, sport participation can potentially become a positive outcomes of small-scale sporting events for the local population.

Nowadays, almost all bids for sporting events, large and small, claim that the event will promote active participation in sport. However, as stated earlier, there is little scientific evidence to support this claim (Weed et al. 2015). This contribution therefore examines whether, and to what extent, sporting events of various sizes can influence sport participation and/or physical activity and which factors are important to increase the effect of sporting events on participation in sport. Based on a literature review, we first examine “what we know” about the effects of sporting events on sport participation. Examples are cited for both large and smaller events, but the focus is mainly on the possible effects of smaller events. Major sporting events are the Summer Olympics and the Football World Cup (also known as sport mega-events; Müller 2015), but most Commonwealth Games, the Winter Olympic Games or the Football World Cup for Women are also included in this category of large-scale events by most authors. Small sporting events are defined as one-off events that often have an international character, but where participants play an important part in the number of visitors in relation to the viewers and are therefore smaller in scale. Examples of these smaller-scale events are the International Children’s Games, the Youth Olympic Games, the European Boxing Championship for Juniors, European Swimming Championships for Juniors, the Badminton World Cup, etc. (Gratton and Taylor 2000). Next, we reflect on “what needs to be done” so that sport events can “service” sport participation and emphasize the central role of local sport organizations in this context.

2 What Do We Know?

Sport events occupy an important place in the sports economy, ranging from professional sport and elite sport events at the top, to events at the level of informal sport participation (see Fig. 1). The model distinguishes professional sport events and other formal events organized at the international, national, provincial or local level in collaboration with sport governing bodies (e.g., sports federations) and local clubs. The rise of informal events should not be underestimated. Walking and cycling events for people of all ages and abilities readily being organized, blurring the distinction between “sport participation” and “physical activity”. These types of events are increasingly organized by both

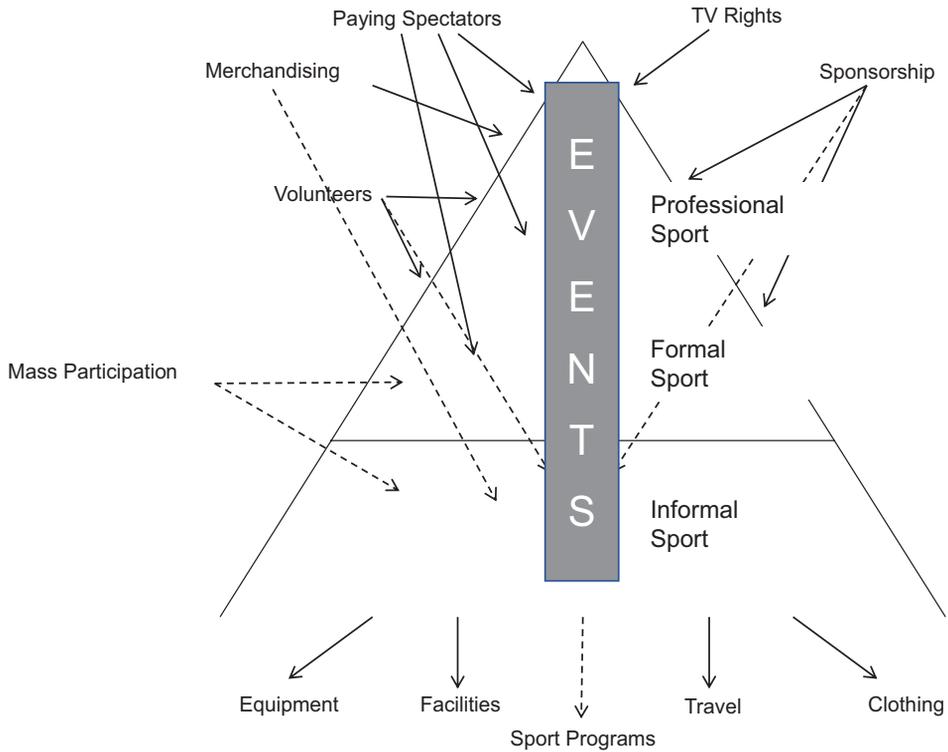


Fig. 1 The role of sport events in the economy of sport (Taks and Misener 2015, p. 110)

commercial and non-profit organizations, which pursue various goals, including financial profit or fundraising for a good cause (e.g., cycling against cancer, walking to combat multiple sclerosis, etc.).

2.1 Sport Participation and Large-scale Sport Events

The Olympic Games attract the attention of people all over the world, including people who are not interested in sports. With sport as a core product, the Olympic Games are a potentially powerful tool to stimulate sport awareness among the population. However, various researchers have established that the trickle-down effect of the Olympic Games is limited. After the Olympic Games in Sydney in 2000, Toohey (2008) concluded that there was a strong increase in the field of passive sports, in particular watching the Games instead of actively participating in sports. Moreover, Veal et al. (2012) found increased levels of sport participation in some non-Olympic sport and a decrease in some Olympic sports.

A study on the trickle-down effect of the 2006 Melbourne Commonwealth Games found the overall effects to be relatively small (Wicker and Sotiriadou 2013). Only 5.9% of the respondents reported to take up a new activity, and 6.9% reported spending more time participating in sport and physical activity. Various groups who benefitted were younger people, less educated people, females, people of Aboriginal or Torres Strait Islander origin, and the locals. Note that “taking up a new activity” is not necessarily “new participation”; people may just have switched. Moreover, the data were collected in 2006, the year of the event, and confirm the general finding of other studies of an “immediate post-event” effect (e.g., Kaplanidou et al. 2012); evidence for sustained increases in sport participation is lacking.

Craig and Bauman (2014) studied the impact of the 2010 Winter Olympics in Vancouver on the level of physical activity of 5- to 19-year-old Canadian youth ($n = 19,862$). Physical activity was measured with pedometers in this study. The measurements were conducted between August 2007 and July 2011. The researchers found no objectively measurable impact of the event on the physical activity level, nor on the level of sports participation. Similar findings were reflected in a systematic literature study carried out by Mahtani et al. (2013) in the run-up to the 2012 London Olympic Games.

Pfister et al. (2014) studied the impact of the 2011 World Cup for Women in Germany on the participation rate of women in football. From the start of the bidding process in 2007, the “Deutscher Fussball-Bund” (German Football Federation) launched various initiatives to promote women’s football in Germany. Immediately after the event, an increase in the number of girls’ memberships was noted. However, the authors reflected that it is not sufficient to look at the number of memberships, but that the number of football teams are a more accurate measure to evaluate football participation. They noted that the number of teams already began to decline in 2010 (before the event), and continued to decline after the event. The authors concluded that the world championship did not cause an increase in the number of women playing football, but underlined that the quality of women’s football improved remarkably as a result of this event. This implies that sporting events can indeed have an impact on the development of the sport in question, thereby generating positive effects for those who are already involved in sport.

Weed et al. (2015) performed a systematic review on the relationship between Olympic Games and sport participation. The authors concluded, in the few cases where an increase in sport participation rates was observed, that: (1) those already engaged in sports may start exercising more; (2) those who participated in the past may decide to start again; and (3) already active athletes may be inspired to start practicing another sport. In short, if there is an incentive for major sporting events to stimulate participation, it is for those who are or have already been involved in sport. Despite the interest of policymakers to increase the level of participation in sport, there is therefore no scientific evidence that large-scale sporting events can encourage inactive groups to start

practicing sports. There is also no evidence for sustainable and long-term sport participation effects. To date, there are no longitudinal follow-up studies that study this impact in the years following the end of an event.

2.2 Sport Participation and Small-scale Sport Events

Between 2010 and 2012, Ramchandani et al. (2015) collected data from 434 spectators on nine small-scale sporting events in England (including the BMX Supercross World Cup, Trampoline and Tumbling World Championships, Rowing Junior Championships). The spectators were asked about their sport participation behavior both during the event and a few months after the event. The analysis showed that attending these events led to an increase in sports participation, both among people who were already active during their lifetime and among non-athletes. In summary, the authors identified three effects: immediate, lasting and delayed effects. An immediate effect meant that respondents started to do more sport within the three months following the event; a lasting effect meant that respondents started to exercise more within the three months following the event and also maintained this level during the follow-up study (6 months to 1 year after the event); a delayed effect meant that respondents started to exercise more 6 months to a year after the event. The authors warned, however, that a causal link between attending the event and increased sports participation cannot simply be assumed; after all, behavioral changes cannot simply be attributed to attending a one-off event because many other factors can play a role over time.

Taks et al. (2013) examined the sport participation effect of small-scale sporting events. Two small-scale Canadian sporting events were central to this study, namely the Pan American Junior Athletic Championships (T & F), organized in 2005 in Windsor (Ontario) (Taks et al. 2014) and the Canadian National Figure Skating Championships (SKA), organized in 2005 in London (Ontario) (Misener et al. 2015). In the first phase, leveraging tactics and outcomes were examined for the two events. Document and media-analysis, as well as retrospective interviews ($n=21$ and $n=14$ respectively) with key stakeholders (i.e., local organizing committee, local sport organization, facility managers, athletes) were conducted six years after the events. Key figures were members of the organizing committee, members of local sport organizations, managers of local sport facilities and athletes. The results showed that the key figures expect such events create awareness among the population and that participation in sport will “automatically” be encouraged. However, this does not reflect reality. Similar to previous studies, there was no evidence that participation rates rose, or that non-athletes were attracted to start participating in sports. However, the events again seem to give a boost to those who were already actively participating in sports. The latter effect was brought about by a number of tangible initiatives, such as (1) the construction of a new stadium (for T & F); (2) the organization of a coaching seminar (for T & F); (3) the implementation of an educational school program and targeted demonstrations during breaks (for SKA); and (4) handing out leaflets (for both events). The construction of a new stadium had

a positive effect on sport development. The organization of a coaching seminar, on the other hand, was unsuccessful due to a lack of participants. Note that these initiatives (i.e., a better stadium a coaching clinic) benefit those who are already active in sport. The potential impact of the educational school programs and leaflets (actions 3 and 4) are unclear due to insufficient planning and evaluation strategies. The fact that no partnerships were established for the specific purpose of reaching new groups was subsequently experienced as a missed opportunity. It is clear from the cited studies here that, similar to large-scale events, small-scale sporting events are in and of themselves not able to appeal and target the sport-inactive population. To start using sporting events to promote new sport participation, specific strategies and tactics must be developed in advance.

Following the impact assessment in the aforementioned studies by Taks et al. (2013), the second phase focused on developing the needed strategies and tactics to leverage sport events for participation (Chalip et al. 2017). A panel of twelve experts was invited to participate in this phase of the study. The group had expertise in areas such as sport governance, event management, sport facilities, coaching, tourism, marketing, education, and community development. The experts had to detect specific factors that could—and/or undermine—leverage the relevant sporting events. The model with possible stimulating and/or inhibiting factors that resulted from this part of the study is shown in Fig. 2. Factors that were put forward by the experts were: (1) the culture, (2) opinions and attitudes, (3) systems and structures (i.e., the existence or non-existence of alliances between sports organizations, event organizers and other stakeholders), (4) the available resources (including people, knowledge and material), and (5) the sports participation goal itself. All these factors must be considered when integrating sports events into the existing marketing mix of sports organizations. Potential barriers to stimulate sports practice need to be solved, such as the lack of capacity to accommodate new members, the displacement of local sports clubs during the organization of the event, possible negative incentives from top sport performance because they are out of reach for beginners etc.

In the third phase of the study focused on the implantation phase and for which a complete event leveraging framework was developed consisting of a planning phase, and implementation phase and an evaluation phases (see Fig. 3; Taks et al. 2018). The 2013 International Children’s Games (ICG) was chosen as the event to be leveraged. The ICG is a multi-sport event, consisting of eight sports, for young people between the ages of twelve and fifteen. Athletics (T & F) and gymnastics (GYM) were chosen as sports to increase the participation rates. Through participatory action research (Reason and Bradbury 2006), in which the researchers collaborated with the local sports clubs, strategies and tactics were developed to use the ICG to attract new members in the selected sports. The collaboration with the sports clubs started six months prior to the event. The implementation was then observed during the event, and evaluated six months after the event, and again, one year after the event. It was determined that the clubs had ideas and could develop plans, but proved unable to implement those plans. Here and there some isolated tactics were carried out, such as handing out posters in schools for the event and placing

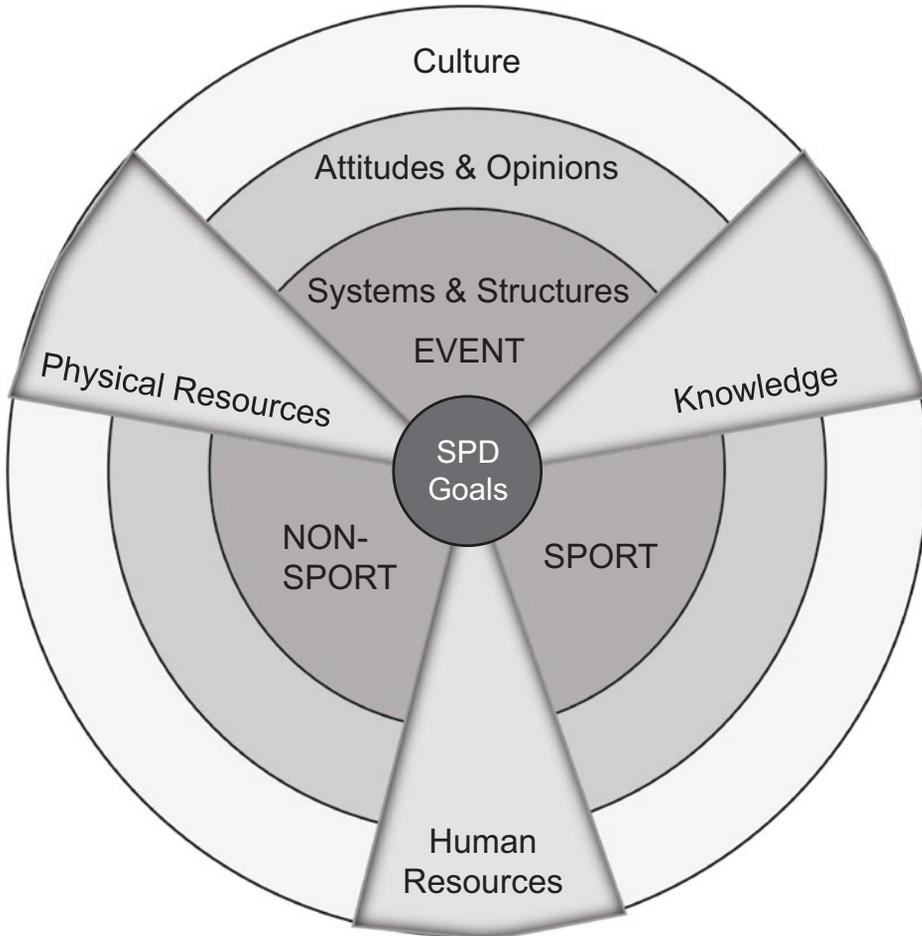


Fig. 2 Model for leveraging sport events for participation (Chalip et al. 2017, p. 261)

leaflets on windshields of cars during the event (T & F). Problems with implementing the developed strategies and tactics were mainly due to a lack of manpower (T & F) and a lack of cooperation between the various clubs to take joint action (GYM). The latter is not surprising, since these clubs are often competitors of each other. However, cooperation and “co-opetition” (i.e., the notion that sports clubs compete and cooperate at the same time) (Walley 2007) must get the upper hand over the sense of competition if the level of sport participation in a community is to be increased. During the interviews, one year after the event, some respondents mentioned an inspiration effect for those who were already in sports because of the international nature of the event, which was very attractive and very unique for this age group. However, despite the fact that efforts were made to actively deploy the event through various strategies and tactics, there is again no evidence for increased sports participation in one of the eight sports exposed through

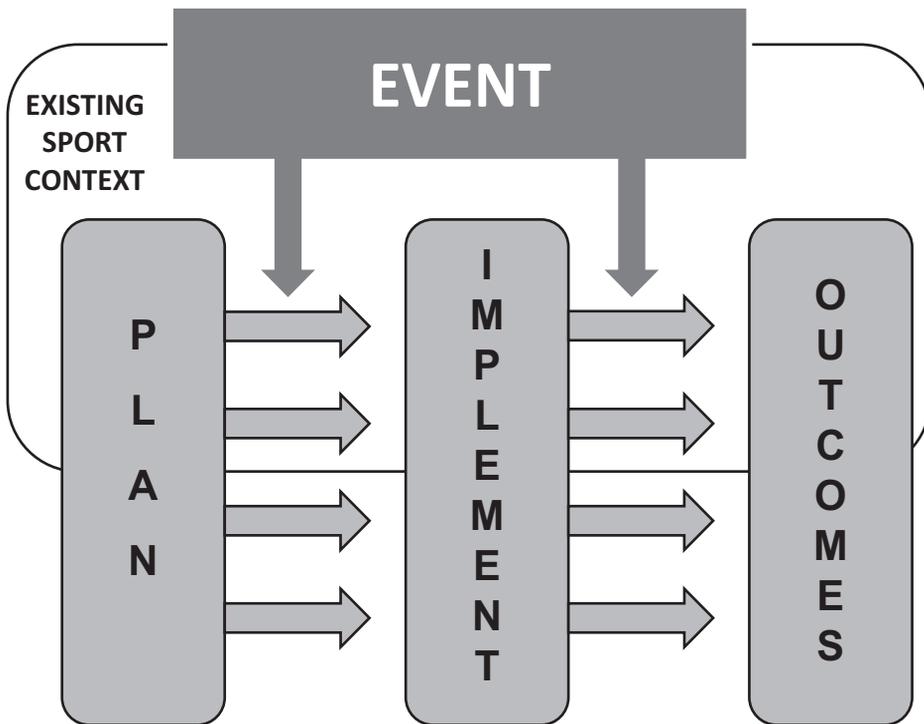


Fig. 3 Event leverage framework (Taks et al. 2018, p. 186)

the event. As was the case in previous studies (Taks et al. 2014; Misener et al. 2015), representatives of the sports in question admitted that they had missed opportunities to increase participation in their sport.

On the basis of the literature review and the study of the leverage effect of small-scale sporting events, it can be concluded that increasing sport participation through events remains a challenging task. Events cannot “service” sport participation in, and of themselves. Targeted actions by, and collaboration between event organizers and their stakeholders is mandatory. In summary, the following key points apply:

- Sports events will not automatically bring about an increase in sports participation;
- there are nonetheless opportunities to use events to generate sport participation if the requisite strategies and tactics are put into place;
- board members and volunteers in sports clubs do not necessarily have the required skills and resources to take advantage of a locally hosted event to build participation in their sport;
- sports clubs have a set of standard operating procedures for recruitment and retention, and often settle for a status quo;
- an event can catalyze the interest of sport club administrators in the possibilities for a better effort at building their sport.

3 What Needs to be Done so that Sports Events Can “Service” Sport Participation?

Based on the literature and our own findings, we do know, that in order to maximize desired impacts, outcomes need to be specifically planned and strategically implemented before, during and after the event (e.g., Chalip 2004, 2006; Taks et al. 2018), and that more efforts and planning will have to be focused on the longer-term application and promotion of legacy programs. One of the major questions that arises is: “Who should assume responsibility for leveraging events to promote sport participation?” Where the initial impetus is usually given during the bidding process, it is clear that the organizing committee often does not see the promotion of sport participation as a priority. Their attention is primarily focused on the successful organization of the event itself, which is understandable given the budget and time-constraints of organizing an event. The possibility remains to set up a subcommittee with the specific aim of promoting sport participation in the local community. But that too can cause difficulties in view of the strict start and end date of the event, which makes it difficult to continue to promote sustainable outcomes. Alternative solutions are for a local sports council to take up this task together with local sports clubs and other stakeholders (e.g., physical education teachers, sports officials, etc.).

In addition to assigning responsibilities, it is also important to increase the capacity of local sports clubs so that they themselves are able to integrate events into their marketing mix (see Fig. 4). Future research should show how sports clubs can increase their capacity efficiently and effectively. The processes and the results of the leverage strategies applied must also be evaluated, as well as the extent to which an event can offer added value in the marketing mix of sports clubs to increase sport participation. Furthermore, we must look for ways in which the increased participation in sport can best be measured. This does not necessarily have to be based solely on an increase in the number of members in organized club-sport (Pfister et al. 2014). After all, sporting events can also encourage informal sport participation (Downward et al. 2009). While a more general framework to

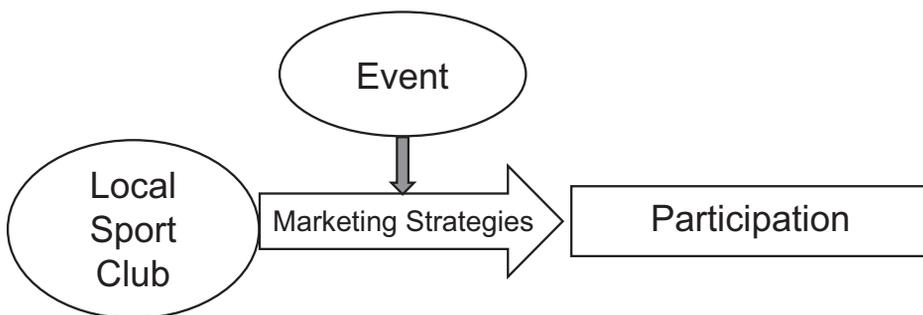


Fig. 4 Leveraging sport events for sport participation and the service role of local sport organizations

support leveraging has been proposed (Taks et al. 2018), effective and efficient leverage strategies and tactics must be further developed (Chalip 2014; Chalip et al. 2017).

Finally, the specific context in which an event takes place must also be considered. One must therefore have sufficient knowledge about the available resources of the host city and the prevailing social needs. It also seems appropriate to develop a typology of sporting events in function of their potential social contribution: certain events may contribute more to a stronger sense of community, while other events may lead to more sporting participation. In other words: “Can we identify which types of sporting events have the greatest potential to promote sport participation?” And if so, “are this participation or spectator sports events, uni- or multi-sports events, one-day or multi-day events, youth or master events, etc.?”

It is clear that action must be taken if an increase in participation in sport is to be achieved on the basis of sporting events. If increasing sport participation is a desired outcome, it must be explicitly included in policies and objectives for the sport event organization, both for large and small-scale events, and at local, provincial, national and international level. Both the literature and our own research findings suggest that strategies, tactics and measurements should be implemented long before the start date of the event (Chalip 2014). Weed et al. (2015) call this prior phase “the pregnancy period” of an event. In order to generate positive effects of sporting events on sport participation, basic measurements must first be performed (i.e., what is the current state of affairs regarding participation in a particular sport?). Strategies and tactics must then be developed, planned, implemented and evaluated. The various tasks involved in this leveraging process must be clearly assigned to a group that can take on this specific responsibility before, during and after the event. Sustainable sports participation effects can be created if local sports clubs are involved in this process. It is essential, however, that sports clubs have the necessary capacity and know-how to make this happen.

References

- Agha, N.; Taks, M. (2015): A Theoretical Comparison of the Economic Impact of Large and Small Events, in: *International Journal of Sport Finance*, Vol. 10, No. 3, pp. 199–216.
- Brookes, S.; Wiggan, J. (2009): Reflecting the Public Value of Sport: A Game with Two Halves, in: *Public Management Review*, Vol. 11, No. 4, pp. 401–420.
- Chalip, L. (2004): Beyond Impact: A General Model for Sport Event Leverage, in: Ritchie, B. W.; Adair, D. (Eds.): *Sport Tourism*, Clevedon, pp. 226–252.
- Chalip, L. (2006): Towards Social Leverage of Sport Events, in: *Journal of Sport & Tourism*, Vol. 11, No. 2, pp. 109–127.
- Chalip, L. (2014): From Legacy to Leverage, in: Grix, J. (Ed.): *Leveraging Legacies from Sports Mega-Events*, New York, pp. 1–12.
- Chalip, L.; Green, B. C.; Taks, M.; Misener, L. (2017): Creating Sport Participation from Sport Events: Making It Happen, in: *International Journal of Sport Policy and Politics*, Vol. 9, No. 2, pp. 257–276.

- Craig, C. L.; Bauman, A. E. (2014): The Impact of the Vancouver Winter Olympics on Population Level Physical Activity and Sport Participation Among Canadian Children and Adolescents: Population Based Study, in: *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, Vol. 11, No. 1, pp. 1–9.
- Downward, P.; Dawson, A.; Dejonghe, T. (2009): *Sports Economics*, London.
- Gibson, H. J.; Walker, M.; Thapa, B.; Kaplanidou, K.; Geldenhuys, S.; Coetzee, W. (2014): Psychic Income and Social Capital among Host Nation Residents: A pre-post Analysis of the 2010 FIFA World Cup in South Africa, in: *Tourism Management*, Vol. 44, pp. 113–122.
- Gratton, C.; Taylor, P. (2000): *Economics of Sport and Recreation*, London.
- Heere, B.; Walker, M.; Gibson, H.; Thapa, B.; Geldenhuys, S.; Coetzee, W. (2013): The Power of Sport to Unite a Nation: The Social Value of the 2010 FIFA World Cup in South Africa, in: *European Sport Management Quarterly*, Vol. 13, No. 4, pp. 450–471.
- Hindson, A.; Gidlow, B.; Peebles, C. (1994): The “Trickle-Down Effect” on Top Level Sport: Myth or reality? A case study of the Olympics, in: *Australian Journal of Leisure and Recreation*, Vol. 4, No. 1, pp. 16–31.
- Horne, J. (2015): Assessing the Sociology of Sport: On Sport Mega-Events and Capitalist Modernity, in: *International Review for the Sociology of Sport*, Vol. 50, No. 4–5, pp. 466–471.
- Hoskyn, K.; Dickson, G.; Sotiriadou, P. (2018): Leveraging Medium-Sized Sport Events to Attract Club Participants, in: *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 36, No. 2, pp. 199–212.
- Kaplanidou, K. (2012): The Importance of Legacy Outcomes for Olympic Games four Summer Host Cities Residents’ Quality of Life: 1996–2008, in: *European Sport Management Quarterly*, Vol. 12, No. 4, pp. 397–433.
- Mahtani, K. R.; Protheroe, J.; Slight, S. P.; Demarzo, M. M. P.; Blakeman, T.; Barton, C. A.; Brijnath, B.; Roberts, N. (2013): Can the London 2012 Olympics “Inspire a Generation” to Do More Physical or Sporting Activities? An Overview of Systematic Reviews, in: *BMJ Open*, Vol. 3, No. 1, pp. 1–8.
- Misener, L.; Mason, D. S. (2006): Creating Community Networks: Can Sporting Events Offer Meaningful Sources of Social Capital? in: *Managing Leisure*, Vol. 11, No. 1, pp. 39–56.
- Misener, L.; Taks, M.; Chalip, L.; Green, B. C. (2015): The Elusive “Trickle-Down Effect” of Sport Events: Assumptions and Missed Opportunities, in: *Managing Sport and Leisure*, Vol. 20, No. 2, pp. 135–156.
- Müller, M. (2015): The Mega-Event Syndrome: Why So Much Goes Wrong in Mega-Event Planning and What to Do About It, in: *Journal of the American Planning Association*, Vol. 81, No. 1, pp. 6–17.
- Pfister, G.; Klein, M.-L.; Tiesler, N. C. (2014): Momentous Spark or Enduring Enthusiasm? in: Agergaard, S.; Tiesler, N. C. (Eds.): *Women, Soccer and Transnational Migration*, London, pp. 140–158.
- Preuss, H. (2007): The Conceptualization and Measurement of Mega Sport Event Legacies, in: *Journal of Sport & Tourism*, Vol. 12, No. 3–4, pp. 207–227.
- Ramchandani, G.; Coleman, R. J.; Bingham, J. (2017): Sport Participation Behaviours of Spectators Attending Major Sports Events and Event Induced Attitudinal Changes towards Sport, in: *International Journal of Event and Festival Management*, Vol. 8, No. 2, pp. 121–135.
- Ramchandani, G.; Davies, L.; Coleman, R.; Shibli, S.; Bingham, J. (2015): Limited or Lasting Legacy? The Effect of Non-Mega Sport Event Attendance on Participation, in: *European Sport Management Quarterly*, Vol. 15, No. 1, pp. 93–110.
- Reason, P.; Bradbury, H. (2006): *Handbook of Action Research*, Thousand Oaks.
- Schlegel, A.; Pfitzer, R.; Koenigstorfer, J. (2017): The Impact of Atmosphere in the City on Subjective Well-Being of Rio de Janeiro Residents During (vs. Before) the 2014 FIFA World Cup, in: *Journal of Sport Management*, Vol. 31, No. 6, pp. 605–619.

- Taks, M. (2013): Social Sustainability of Non-Mega Sport Events in a Global World, in: *European Journal for Sport and Society*, Vol. 10, No. 2, pp. 121–141.
- Taks, M.; Misener, L. (2015): Sport’s Role in Economic Development, in: Bowers, M. T.; Dixon, M. (Eds.): *Sport Management*, Urbana, pp. 94–122.
- Taks, M.; Chalip, L.; Green, B. C. (2015): Impacts and Strategic Outcomes from Non-Mega Sport Events for Local Communities, in: *European Sport Management Quarterly*, Vol. 15, No. 1, pp. 1–6.
- Taks, M.; Green, B. C.; Misener, L.; Chalip, L. (2014): Evaluating Sport Development Outcomes: The Case of a Medium-Sized International Sport Event, in: *European Sport Management Quarterly*, Vol. 14, No. 3, pp. 213–237.
- Taks, M.; Green, B. C.; Misener, L.; Chalip, L. (2018): Sport Participation from Sport Events: Why It Doesn’t Happen?, in: *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 36, No. 2, pp. 185–198.
- Taks, M.; Misener, L.; Chalip, L.; Green B. C. (2013): Leveraging Sport Events for Participation, in: *Canadian Journal for Social Research*, Vol. 3, No. 1, pp. 12–23.
- Toohey, K. (2008): The Sydney Olympics: Striving for Legacies: Overcoming Short-Term Disappointments and Long-Term Deficiencies, in: *International Journal of the History of Sport*, Vol. 25, No. 14, pp. 1953–1971.
- Veal, A. J.; Toohey, K.; Frawley, S. (2012): The Sport Participation Legacy of the Sydney 2000 Olympic Games and Other International Sporting Events Hosted in Australia, in: *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure & Events*, Vol. 4, No. 2, pp. 155–184.
- Walley, K. (2007): Coopetition: An Introduction to the Subject and an Agenda for Research, in: *International Studies of Management & Organization*, Vol. 37, No. 2, pp. 11–31.
- Weed, M.; Coren, E.; Fiore, J.; Wellard, I.; Chatziefstathiou, D.; Mansfield, L.; Dowse, S. (2015): The Olympic Games and Raising Sport Participation: A Systematic Review of Evidence and an Interrogation of Policy for a Demonstration Effect, in: *European Sport Management Quarterly*, Vol. 15, No. 2, pp. 195–226.
- Wicker, P.; Sotiriadou, P. (2013): The Trickle-Down Effect: What Population Groups Benefit from Hosting Major Sport Events?, in: *International Journal of Event Management Research*, Vol. 8, No. 2, pp. 25–41.



Das Management von Medienunternehmen im Wandel

Reinhard E. Kunz und Nicola Kleer

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	572
2	Definitionen und theoretisch-konzeptionelle Grundlagen	573
2.1	Neue Medien und Medieninhalte	573
2.2	Wert in der Service-dominant Logic	574
2.3	Sportmedien nach dem Sport Value Framework	575
3	Medienökonomische Besonderheiten und Entwicklungen	577
3.1	Dualität des Absatzmarktes	577
3.2	Digitalisierung	578
3.3	Konvergenz	579
3.4	Personalisierung	579
4	Veränderung der Geschäftsmodelle von Medienunternehmen	580
5	Digitalisierung des Bewegtbild-Angebotes	584
6	Die Zukunft der Medien	586
7	Fazit und Ausblick	587
	Literatur	587

R. E. Kunz (✉) · N. Kleer
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät Media and Technology Management,
Universität zu Köln, Köln, Deutschland
E-Mail: reinhard.kunz@uni-koeln.de

N. Kleer
E-Mail: nicola.kleer@uni-koeln.de

1 Einleitung

Die Digitalisierung hat in den letzten Jahren eine Vielzahl an Veränderungen in der Medienbranche hervorgerufen (Cestino und Berndt 2017, S. 188). Die jüngsten Fortschritte digitaler Technologien haben diverse Prozesse und Aktivitäten des Managements von Medienunternehmen grundlegend verändert. Beispielsweise sind seither Sportübertragungen über Fernsehgeräte nicht mehr der einzige Weg, um Sport zu rezipieren. Heute existieren unterschiedliche neue Medien zur Rezeption von Sport und anderen Inhalten. Mit dem Digitalfernsehen und dem Internet sowie den vielen stationären und mobilen Endgeräten zu deren Nutzung eröffnen sich den interessierten Rezipienten beinahe unbegrenzte Möglichkeiten, mit Inhalten wie Sport in Kontakt zu kommen. Medien bilden eine zentrale Plattform für Unternehmen, um mit den Konsumenten und anderen Akteuren in Verbindung zu treten sowie mit ihnen zu kommunizieren und zu interagieren. Somit hat sich über die Zeit nicht nur das Mediengeschäft verändert, sondern auch die Rolle des Kunden (Kaumanns et al. 2008; Evens 2010, S. 3–6; Fitzgerald et al. 2014, S. 8; Lenka et al. 2017, S. 94–96).

Sowohl Theorie als auch Praxis betonen die Bedeutung des Kunden sowie dessen sich wandelnde Rolle. Sichtweisen wie die der Service-dominant Logic (SDL) verstehen den Kunden als aktiven Mitgestalter von Wert (Vargo und Lusch 2004, S. 7). Aus der Perspektive der SDL wird Wert nicht von Unternehmen geschaffen und an den Kunden weitergegeben, sondern von dem Kunden wahrgenommen und bestimmt. Service stellt hierbei die grundlegende Basis für einen Austausch dar (Vargo und Lusch 2008, S. 3–5). Diese Perspektive wurde primär von Vargo und Lusch (2004, S. 7) geprägt und zeichnet sich durch einen grundlegenden Wandel von der traditionellen Sichtweise der Goods-dominant Logic (GDL) zur SDL aus.

Professor Dr. Herbert Woratschek hat in den vergangenen Jahren maßgeblich zur Verbreitung der Ideen der SDL beigetragen und u. a. mit deren Adoption im Sportmanagement durch das Sport Value Framework wichtige eigene Akzente gesetzt (Woratschek et al. 2014). Als Wissenschaftler, der sich den Besonderheiten des Dienstleistungsmanagements verschrieben und auch vor der SDL die Disziplin in herausragender Weise geprägt hat, gilt Prof. Woratschek heute als Doyen seines Fachs. Mit seiner konsequenten Betonung der Bedeutung von Service hat Prof. Woratschek seine akademischen Schüler und auch die nachfolgenden Generationen, zu denen wir uns zählen dürfen, nachhaltig beeinflusst. Mit unserem Beitrag zum Management von Medienunternehmen im Wandel möchten wir die Gedanken eines serviceorientierten Marketings im Kontext des Medienmanagements aufgreifen sowie an ausgewählten Stellen insbesondere einen Fokus auf den Bereich der Sportmedien legen.

Dieser Beitrag stützt sich auf die SDL sowie die Geschäftsmodell-Literatur und bietet einen interdisziplinären Überblick über die Zusammenhänge von der SDL und den Geschäftsmodellen der Medienunternehmen im digitalen Zeitalter. Das zentrale Ziel dieses Beitrags ist die Beschreibung des Medienwandels, der durch die Digitalisierung immer weiter voranschreitet. Hierbei soll der Einfluss des Medienwandels auf die

Geschäftsmodelle von Medienunternehmen vor dem Hintergrund der SDL aufgezeigt werden. Mittels dieser Beschreibung und Darlegung soll ein Verständnis für die SDL im Bereich des Medienmanagements geschaffen und die Wichtigkeit des Zusammenspiels von Akteuren der Medienbranche dargelegt werden. Diese Zusammenhänge sollen an ausgewählten Beispielen der Sportmedien verdeutlicht werden.

Im Folgenden werden zunächst wichtige, für diesen Beitrag eine zentrale Rolle spielende Konzepte genauer beleuchtet. Zu diesen Konzepten zählen neue Medien und Medieninhalte, Wert und Geschäftsmodelle. Zudem werden die Angebote von Medienunternehmen vorgestellt sowie medienökonomische Besonderheiten und Entwicklungen dieser erläutert. Hierbei dient die SDL als theoretisches Leitbild. Die Ansätze und Annahmen der SDL werden beispielhaft anhand der Sportmedien aufgezeigt. Es werden Veränderungen der Geschäftsmodelle der Medienunternehmen beschrieben und die Digitalisierung der audiovisuellen Medien erläutert. Abschließend werden wesentliche Entwicklungen und Potenziale der neuen Medien betrachtet.

2 Definitionen und theoretisch-konzeptionelle Grundlagen

2.1 Neue Medien und Medieninhalte

Der Begriff Medien wird vielfältig gebraucht und ist in der Literatur uneinheitlich definiert (Weber und Rager 2006, S. 119). Grundsätzlich vermitteln Medien zwischen Sendern und Empfängern und stellen Instrumente zum Informationsaustausch dar. Zu Medien zählen „alle materiellen und immateriellen Formen der Individual- und Massenkommunikation [...] wie die institutionellen Organisationen (Verlage, Sender), die übermittelten Daten (elektronische Signale, Informationen)[,] [...] die Träger zur Nutzung (Printerzeugnisse und Endgeräte wie Fernseher, Computer, Laptop, Notebook, Handy, Smartphone oder Tablet Computer)“ und die Inhalte (Artikel, Programme, Sendungen) sowie die Anwendungen (Apps, Software, Programme, Websites, Spiele etc.) (Kunz 2014, S. 9). Individualmedien sind „technische Mittel, die zweiseitige Kommunikation zwischen Individuen und/oder kleinen Gruppen ohne räumliche und zeitliche Anwesenheit der Kommunikationspartner [...] ermöglichen, wie z. B. Telefon, E-Mail, SMS, Brief, Chatrooms oder Diskussionsforen“ (Zydorek 2017, S. 69 in Bezug auf Schweiger 2007, S. 17). Massenmedien hingegen gelten als „jene Form der Kommunikation, bei der Aussagen öffentlich (also ohne begrenzte und personell definierte Empfängerschaft), durch technische Verbreitungsmittel (Medien), indirekt (also bei räumlicher oder zeitlicher oder raumzeitlicher Distanz zwischen den Kommunikationspartnern) und einseitig (also ohne Rollenwechsel zwischen Aussagenden und Aufnehmenden) an ein disperses Publikum gegeben (...) werden“ (Maletzke 1963, S. 32, zitiert in Hickethier 2010, S. 23). Gattungsspezifisch lassen sich diese beispielsweise in Audio-medien (Radio/Hörfunk, Podcast), audiovisuelle Medien (Kino, Fernsehen, Internet, Mobile) und Printmedien (Buch, Zeitung, Zeitschrift) unterteilen. Im Folgenden werden

primär audiovisuelle Medien betrachtet, da sie am stärksten für den Begriff der neuen Medien stehen.

Neue Medien sind „immer zeitabhängig in Relation zu den bereits existierenden Medien zu sehen“ (Kunz 2014, S. 9). Diese zeichnen sich durch die ihnen zugrunde liegenden technologischen Neuerungen aus. Heutzutage wird von neuen Medien gesprochen, wenn die Konzeption, Herstellung, Bündelung, Übertragung und Rezeption elektronisch, digital sowie computergestützt erfolgen und wenn hochgradige Interaktionsmöglichkeiten zwischen Kommunikatoren, Medien und Rezipienten (Leser, Zuhörer, Zuschauer, Nutzer) bestehen.

Unter medienwirtschaftlichen Gesichtspunkten werden die Medien als Wirtschaftsunternehmen, Branche und (Teil-)Märkte gesehen sowie als für die Rezipienten zum Konsum bestimmte Angebote (Service). Medienunternehmen sind all jene Unternehmen, die bei der Erstellung von Medienangeboten „eine nennenswerte Rolle spielen und insofern auf deren Konzeption, Produktion, Redaktion, Bündelung und/oder Distribution ausgerichtet sind“ (Gläser 2014, S. 96).

Medienleistungen (Service) sind grundsätzlich alle medial hervorgebrachten Angebote, vor allem sind dies jedoch die Medieninhalte (Content). Medieninhalte sind dabei die Ergebnisse journalistischer, redaktioneller bzw. publizistischer Prozesse, in denen je nach Medienform (Print, Radio, Fernsehen, Internet, Mobile) verschiedene Medienmaterialien (Essenz: Daten, Text, Grafik, Bild, Ton, Film/Video, Animation) kreativ kombiniert und mit beschreibenden Informationen (Metadaten: Titel, Dauer, Mitwirkende) versehen werden. Die Inhalte sowie deren Rechte zur Nutzung und Verwertung (Lizenzen und Beschränkungen) bilden das zentrale Vermögen (Assets) der Medienunternehmen und sind damit von entscheidender unternehmensstrategischer Bedeutung (Gläser 2008, S. 79). Neue Medien ermöglichen dem Konsumenten, mit Medien zu interagieren sowie selbst Inhalte zu erzeugen. Neben redaktionellen Inhalten findet sich daher eine Vielzahl an nutzergenerierten bzw. -eingestellten Inhalten (‘user generated content’). Solche Inhalte liegen oftmals in Textform in diversen Web-Foren oder Blogs vor (Bauer 2010, S. 6). Somit ist der Konsument heute nicht mehr nur ein passiver Rezipient von Medieninhalten, sondern auch ein aktiver Mitgestalter dieser Inhalte.

2.2 Wert in der Service-dominant Logic

Auch die SDL sieht den Kunden als aktiven Mitgestalter von Wert (Vargo und Lusch 2016, S. 8–10). Kunden werden hier jedoch als Ressourcenintegratoren (‘resource integrator’) bezeichnet (Edvardsson et al. 2011, S. 332). Im Mittelpunkt dieser Logik stehen die Ideen, dass Service die Grundlage für den Austausch zwischen Akteuren ist, und dass Wert durch die Interaktion unterschiedlicher Akteure geschaffen wird (‘value co-creation’) (Romero und Molina 2011, S. 448; Vargo und Lusch 2016, S. 8). Service wird definiert als die Anwendung spezifischer Kompetenzen (beispielsweise Wissen) durch

Handlungen, Leistungen und Prozesse zum Nutzen eines Akteurs oder des Akteurs selbst (Vargo und Lusch 2004, S. 2).

Aus Sicht der SDL sind Unternehmen nicht in der Lage, selbst Wert für ihre Kunden zu schaffen (Vargo und Lusch 2016, S. 8). Sie können lediglich Ressourcen (beispielsweise Informationen) entwickeln und ihren Kunden diese in Form eines Leistungsversprechens ('value proposition') zur Verfügung stellen. Somit können Unternehmen die gemeinsame Wertschöpfung ('value co-creation') erleichtern und unterstützen (Vargo und Lusch 2016, S. 8). In der Medienbranche bieten Unternehmen ihren Kunden Medieninhalte in Form von Informationen oder anderen operanten Ressourcen ('operant resources'), wie z. B. Wissen, an (Weber und Rager 2006, S. 122). Operante Ressourcen sind solche, auf die ein Akteur Einfluss nimmt (Lusch und Nambisan 2015, S. 159). Laut Pagani und Pardo (2017, S. 187) haben Ressourcen selbst keinen Wert. Diese müssen zuerst verbunden werden, damit Wert geschaffen werden kann. Der Kunde schafft, erlebt und bestimmt den Nutzungswert ('value-in-use'), indem er die Ressourcen, die ein Unternehmen bereitstellt, mit eigenen Kompetenzen und Ressourcen verbindet (Vargo et al. 2008, S. 146). Kunden bieten daher ebenfalls ein Wertpotenzial in Form von eigenen Ressourcen (Grönroos 2008, S. 303). Der Wert eines Service bezieht sich in der SDL stets auf diesen 'value-in-use'. Wert wird dementsprechend während des Konsums durch die Bereitstellung und Integration von Ressourcen und Kompetenzen gemeinsam geschaffen (ko-kreiert) und vom Kunden bestimmt. Medienunternehmen offerieren dem Kunden ihre Ressource Information. Der Kunde selbst benötigt, um diese Information rezipieren zu können, ebenfalls Ressourcen und Fähigkeiten, wie z. B. geeignete Technologie, um Informationen empfangen zu können, und das Wissen über die Bedienung der Technologie (z. B. Laptop oder Handy) oder eines Mediums (z. B. Internet). Nur wenn alle notwendigen Ressourcen integriert und kombiniert werden, kann gemeinsam 'value-in-use' geschaffen werden.

Vargo et al. (2008, S. 150) verweisen darauf, dass neben dem Kunden und dem Unternehmen auch weitere Akteure zur Wertschöpfung beitragen. Zudem haben auch diverse Umweltfaktoren (beispielsweise der Zeitpunkt) einen Einfluss auf diese Wertschöpfung. Somit wurde der Begriff Nutzungswert ('value-in-use') durch die Einführung des Begriffs Kontextwert ('value-in-context') spezifiziert (Vargo et al. 2008, S. 149).

2.3 Sportmedien nach dem Sport Value Framework

Um die SDL im Medienbereich mit einem Beispiel zu unterlegen, werden im Folgenden die Sportmedien herangezogen. Ein Großteil der Literatur, die sich mit dem Konsumverhalten in der Sportbranche beschäftigt, schenkt dem Konsumenten in der Wertschöpfung nur wenig Beachtung (Woratschek et al. 2014, S. 9). Dem Konsumenten (Rezipienten) kommt jedoch in diesem Zusammenhang eine große Bedeutung zu, da Wert nur dann geschaffen werden kann, wenn unterschiedliche Akteure (einschließlich der Rezipienten) interagieren, indem sie eigene Ressourcen mit den 'value propositions' anderer Akteure

verbinden (Woratschek et al. 2014, S. 16). Woratschek et al. (2014) haben basierend auf dieser Forschungslücke das Sport Value Framework erstellt, das sich mit 'value co-creation' im Sportmanagement beschäftigt. In Anlehnung an dieses Framework wird im Weiteren der Sportkonsum über Medien beschrieben.

Sportunternehmen bzw. Sportveranstalter organisieren Sportereignisse. Diese Sportereignisse bieten 'value propositions' in Form einer Plattform an, die es unterschiedlichen Akteuren ermöglicht, eigene Ressourcen und 'value propositions' anzubieten (Woratschek et al. 2014, S. 15). Sportmedien oder externe Produktionsunternehmen generieren – basierend auf den Sportereignissen – Sportinhalte (Text-, Bild- und Tonmaterial etc.), die wiederum die 'value proposition' der Sportmedien bzw. Produktionsunternehmen darstellen.

Diese Sportinhalte werden mithilfe von Telekommunikationsunternehmen distribuiert. Somit können Medienunternehmen gemeinsam mit diesen Akteuren den Rezipienten 'value propositions' in Form von Sportinhalten anbieten. Die gemeinsame Wertschöpfung ist jedoch nicht nur von Sportveranstaltern und Medienunternehmen etc. abhängig, sondern auch von dem Sportrezipienten selbst (Schauerte 2004). Durch die mediale Verbreitung von Sportereignissen haben die Sportzuschauer die Wahl zwischen dem direkten Sportkonsum vor Ort und dem indirekten Sportkonsum mittels Sportmedien. In beiden Fällen kann die Anwesenheit anderer Rezipienten (weiterer Fans) einen Einfluss auf die Wahrnehmung der Sportinhalte haben, da das Gefühl von Verbundenheit einen positiven Einfluss auf die Wahrnehmung eines Rezipienten haben kann (Ramanathan und McGill 2007, S. 507, S. 522–523). Beim indirekten Konsum der Sportinhalte über Medien bestimmen die Sportrezipienten durch die Integration der Sportinhalte mit eigenen Kompetenzen (beispielsweise das Bedienen und Einschalten von Medien) und Ressourcen (beispielsweise Medien, Wissen) über den Wert dieses von Medien erbrachten Service. Zudem tragen Rezipienten beim Konsumieren von Sportinhalten mit weiteren Zuschauern (beispielsweise Public Viewing) zur Atmosphäre bei und sind somit wichtige Akteure der 'value co-creation' (Woratschek et al. 2014, S. 17–18).

Durch die Ungewissheit des Ausgangs der Sportereignisse wird Spannung erzeugt, die den Kern der Nachfrage nach Sport durch die Zuschauer bildet (Coenen 2004, S. 127–129). Auch der Identifikation mit Sport und Sportobjekten kommt eine wichtige Bedeutung hinsichtlich der Nachfrage nach Sportmedien zu. Fan eines Vereins, einer Mannschaft, einer Gemeinschaft, eines Sportlers, eines Trainers, einer bestimmten Sportart oder von Sport im Allgemeinen zu sein, kann die Rezeption von Sport im Fernsehen, Internet und Mobile TV begründen (Wann et al. 2001; Trail et al. 2003; Kunz 2014). Sportrezipienten beteiligen sich aus unterschiedlichen Motiven an der medialen Wertschöpfung. Affektive Motive sind beispielsweise die Unterhaltung, Spannung und Entspannung, die bei Sport erlebt werden können. Kognitive Motive sind z. B. die Information und Meinungsbildung, die Ästhetik sowie das Lernen von Regeln, Tipps und

Tricks für die eigene Sportpraxis. Die Nutzung von Sportmedien hat auch eine soziale, interaktive wie auch integrative Komponente, indem Sportübertragungen beispielsweise entweder in Gesellschaft rezipiert werden oder diese Gesprächsstoff für die zwischenmenschliche Konversation bieten. Daneben werden Sportübertragungen auch dazu genutzt, sich die Zeit zu vertreiben oder dem Alltag zu entfliehen bzw. die eigenen Probleme zu vergessen (z. B. Wenner und Gantz 1998; Raney 2008; Kunz 2014).

Der Wert bei dem Konsum einer Live-Übertragung hängt nicht nur von der Integration der zu Verfügung stehenden Ressourcen, die dieser Rezipient selbst und andere Akteure bieten, sondern auch von bestimmten Umweltfaktoren (beispielsweise Zeitpunkt und Ort des Konsums) ab. Im Gegensatz zu Filmen ist die medienökonomische Halbwertszeit von Sportereignissen sehr gering (Schauerte 2004, S. 42–43), d. h., dass für einen Großteil der Menschen das direkte Erleben eines Ereignisses und die Aktualität der Informationen von großer Bedeutung ist und mit Feststehen des Ergebnisses und zunehmendem zeitlichen Abstand zum Ereignis der Wert stark abnimmt. Deshalb spielt für die 'value co-creation' auch der Zeitpunkt (Kontext) des Konsums eine wichtige Rolle ('value-in-context').

3 Medienökonomische Besonderheiten und Entwicklungen

Im Folgenden werden wichtige medienökonomische Besonderheiten dargestellt sowie zentrale Entwicklungen im Medienbereich betrachtet, die Medien charakterisieren und den Wandel zu den neuen Medien kennzeichnen.

3.1 Dualität des Absatzmarktes

Die medialen Angebote und Inhalte werden auf unterschiedlichen Märkten, dem Rezipientenmarkt und dem Werbemarkt, angeboten und gegebenenfalls verkauft. Es wird deshalb bei Medien von doppelter Marktverbundenheit oder dualen Absatzmärkten gesprochen (Gläser 2008, S. 154; Wirtz 2011, S. 28–29). Redaktionell erstellte Fernsehsendungen werden bei der Ausstrahlung mit Werbung (Werbeblöcke, Sponsorings etc.) verbunden oder bereits bei der Produktion mit Werbung versehen (z. B. Product-Placements oder Branded Entertainment (Kunz et al. 2016)). Zwischen den Medienunternehmen, den Rezipienten und den werbetreibenden Unternehmen entsteht ein Dreiecksverhältnis. Die Medien agieren hierbei als Intermediäre bzw. sie bilden eine Plattform (Edwards 1999, S. 166). Veränderungen der technischen Infrastruktur haben jedoch Einfluss auf den Werbemarkt. Abhängig von den zum Konsum verwendeten Endgeräten, kann die Reichweite eines Kanals zu- oder abnehmen (Schneider und Ermes 2013, S. 21).

3.2 Digitalisierung

Die Medienbranche befindet sich derzeit im Umbruch (Maier 2004, S. 15; Thoma 2008, S. 15–17). Ein zentraler Entwicklungstreiber des Mediensektors ist der technologische Fortschritt und hierbei insbesondere die Digitalisierung (Gläser 2008, S. 305–307). Digitale Technologien prägen die Medienbranche in allen relevanten Medienteilmärkten (Musik, Film, Buch, Zeitschriften, Zeitungen, Fernsehen und Gaming) (Dolata und Schrappe 2012, S. 9). Durch die Abschaltung analoger Frequenzen, die Digitalisierung und Komprimierung der Übertragungskapazitäten ergeben sich für das Fernsehen neue Distributionskanäle (Santomier und Shuart 2008, S. 90). Diese Distributionskanäle zeichnen sich in der Regel durch niedrigere Distributionskosten aus (Kaumanns et al. 2008, S. 6).

Der technologische Wandel beeinflusst jedoch nicht nur die Distributionskanäle der Medienunternehmen, sondern auch deren Angebot, Koordination und Organisation (Maier 2004, S. 15). Digitale Technik erlaubt es Medienunternehmen, die Anzahl an Programmangeboten, die bei analoger Nutzung noch stark begrenzt war, deutlich zu erhöhen (Paukens und Schümchen 2000, S. 7). Zudem können Limitierungen in „Speicher-, Übertragungs- und Vermittlungskapazitäten“ aufgehoben werden (Prognos 1995, S. 4).

Durch das Internet, Hochgeschwindigkeitsnetzwerke wie Glasfaser und drahtlose Mobilfunknetze wie 4G und 5G sowie neue Endgeräte wie Smartphones und Tools wie Augmented Reality gibt es eine Vielzahl an Berührungspunkten zwischen den Medienunternehmen und Rezipienten. Digitale Technologien haben die Fähigkeit, große Mengen an komplexen Daten in kurzer Zeit zu sammeln, zu verarbeiten, zu speichern und zu verbreiten (Mangematin et al. 2014, S. 10–13). Unternehmen können dadurch Kundeninformationen einfacher erfassen und Kundenbedürfnisse schneller identifizieren (Setia et al. 2013, S. 566). Darüber hinaus ermöglichen digitale Technologien es unterschiedlichen Akteuren, einfach auf diverse Informationen zuzugreifen (Aguilera 2015, S. 1). Somit können mehr Akteure an Geschäftsprozessen teilnehmen (Mangematin et al. 2014, S. 10).

Unternehmen, die über geeignete Technologien verfügen, können auf qualitativ hochwertige Informationen und Daten zugreifen, die innerhalb und außerhalb des Unternehmens generiert werden (Dewett und Jones 2001, S. 324). Zudem können große Mengen an (Echtzeit-)Daten mittels digitaler Technologien schnell erfasst, analysiert und gespeichert werden und gleichzeitig die (Informations-)Komplexität reduzieren (Dewett und Jones 2001, S. 326–327). Somit erleichtern Technologien beispielsweise die Identifizierung und Bewertung neuer Nutzerbedürfnisse und ermöglichen es einem Unternehmen, schnell auf veränderte Nutzerbedürfnisse zu reagieren (Lenka et al. 2017, S. 95–96).

Auch hinsichtlich der Kunden lassen sich, bedingt durch digitale Technologien, Veränderungen verzeichnen. In der analogen Welt ist der Empfänger noch stark vom Sender abhängig gewesen. Dem Empfänger kam hierbei lediglich die Rolle des Käufers zu (Thoma 2008, S. 17). Im Zeitalter der Digitalisierung verändert sich jedoch diese Rollenverteilung und auch dem Kunden kommt eine wichtige Bedeutung zu

(Schneider 2008, S. 30–32; Viljakainen und Toivonen 2014, S. 24). Der Kunde hat nun eine Vielzahl an Optionen und Angeboten und kann sich – ohne großen Aufwand zu betreiben – Informationen über Unternehmen und deren Angebote einholen (Gouthier 2004, S. 228). Zudem verändert sich durch den technologischen Wandel auch das Nutzungsverhalten der Kunden (Kaumanns et al. 2008, S. 8–10). Die Nutzung und die Popularität des Internets steigen kontinuierlich – vor allem die junge Generation ist davon stark betroffen (Goldapp 2015, S. 12). Immer mehr Nutzer ersetzen den traditionellen Medienkonsum durch digitale „Erlebnisse“ (Berman et al. 2011, S. 44). Da die Möglichkeiten des Medienkonsums weiter wachsen, steht das Erlebnis des Kunden immer mehr im Fokus (Berman et al. 2011, S. 45). Diese Erlebnisse eines Konsumenten bei der Nutzung von Medieninhalten sind für die Schöpfung von Wert unerlässlich (Payne et al. 2008, S. 84–85).

3.3 Konvergenz

Die Digitalisierung wie auch die Deregulierung bzw. Liberalisierung der Märkte sowie die veränderten Nutzerpräferenzen führten zu einer Annäherung oder sogar zu einem Zusammenwachsen von Angeboten, Geschäftsfeldern, Unternehmen und ganzen Branchen (Gläser 2014, S. 71, S. 74). Der Prozess der inhaltlichen, wirtschaftlichen und technologischen Annäherung wird als Konvergenz bezeichnet (Wirtz 2011, S. 46–48). Auf der Ebene der Inhalte werden TV-Beiträge standardisiert, so dass sie in unterschiedlichen Sendungen verwendet werden können. Sendungen werden wiederum auf diversen Sendern ausgestrahlt. Die Sender werden über verschiedene Distributionskanäle verbreitet. In der Folge können Inhalte crossmedial vermarktet werden. Geschäftsfelder (Print, Radio, Fernsehen, Internet, Mobile) werden dadurch immer stärker voneinander abhängig und lassen sich schwieriger trennen. Insbesondere Onlinemedien vereinen alle Möglichkeiten. Medienunternehmen sind auf Kooperationen in strategischen Partnerschaften, Netzwerken und Allianzen angewiesen oder fusionieren mit anderen Medienunternehmen oder Unternehmen angrenzender Branchen (Zydorek 2017, S. 82).

Somit sind Medienunternehmen und ihr Angebot von unterschiedlichen Akteuren abhängig. Es zeigt sich erneut, dass ein Medienunternehmen selbst keinen Wert für den Kunden schaffen kann, sondern auf die Interaktion und Ressourcen unterschiedlicher Akteure angewiesen ist. Wert wird somit in der Medienbranche gemeinsam geschaffen (‘value co-creation’).

3.4 Personalisierung

Die Personalisierung gilt als ein Prozess, der sich seit Mitte des 19. Jahrhunderts abspielt (Thoma 2008, S. 24). Bei der Personalisierung wird das Angebot eines Unternehmens an die individuellen Präferenzen und Bedürfnisse eines bestimmten Akteurs angepasst (Runte 2000, S. 8–11). Hierbei geht es jedoch nicht darum, diesem Akteur jeden Wunsch

zu erfüllen, sondern vielmehr darum, die Interaktion bzw. den Dialog mit diesem Akteur individuell zu gestalten (Kölmel und Würtz 2018, S. 17). Die technologischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Entwicklungen ermöglichen es den neuen Medien, kundenorientiert zu handeln und den Wünschen sowie Bedürfnissen der Rezipienten individuell zu entsprechen. Unternehmen können dank digitaler Technologien Informationen in kürzester Zeit sammeln, analysieren und speichern (Lenka et al. 2017). Somit können Medienunternehmen Änderungen der Kundenbedürfnisse schneller identifizieren und ihre Angebote auf den Kunden und dessen Bedürfnisse individuell zuschneiden.

Die Personalisierung des digitalen Fernsehens geschieht über Informationsfilterung (Schumann und Hess 2013, S. 5–6). Hierbei wird basierend auf Informationen eines Nutzerprofils (demografische Daten, Informationen über Interessen und Gewohnheiten etc.) eine Auswahl bzw. Empfehlung von Inhalten vorgenommen. Dies findet sich beispielsweise bei Video-on-Demand (VoD)-Plattformen (z. B. Netflix, Amazon Prime Video). Diese Plattformen erstellen Profile ihrer Nutzer, die sowohl sämtliche persönliche Daten als auch Daten über das Kauf- und Nutzungsverhalten eines Rezipienten enthalten (Pöchhacker et al. 2017, S. 10). Basierend auf diesen Daten versuchen Informationsfilter, „Informationen über Interessen und Präferenzen der [Rezipienten] zu sammeln, um daraus Vorschläge zu generieren“ (Pöchhacker et al. 2017, S. 10–11). Zudem können algorithmische Personalisierungstechnologien Daten eines Nutzers mit denen anderer Nutzer vergleichen und diese auf Gemeinsamkeiten untersuchen (Schumann und Hess 2013, S. 5–6). Dieses Verfahren nennt sich kollaboratives Filtern und findet sich beispielsweise bei Plattformen wie Netflix. Hierbei werden Empfehlungen für den Rezipienten basierend auf Erfahrungen und Bewertungen ähnlicher Nutzer entwickelt (Koch 2001, S. 352). Die algorithmischen Empfehlungen führen oftmals zu positiven Nutzererfahrungen und können somit die Bindung des Nutzers zum Medienunternehmen steigern (Schmidt et al. 2018, S. 6–7). Erfahrungen, Erlebnisse und Wahrnehmungen eines Konsumenten bei der Nutzung von Medieninhalten sind gemäß der SDL für die Bestimmung von Wert unerlässlich (Payne et al. 2008, S. 84–85). Wert (‘value-in-use’ oder ‘value-in-context’) wird vom Kunden basierend auf diesen Erlebnissen wahrgenommen und bestimmt.

4 Veränderung der Geschäftsmodelle von Medienunternehmen

Geschäftsmodelle der Medienunternehmen haben sich durch die fortschreitende Digitalisierung grundlegend verändert. Diese Veränderungen lassen sich u. a. auf verbesserte Informations- und Kommunikationstechnologien zurückführen (Hass 2011, S. 1). Zudem werden Unternehmen mit neuen wettbewerbsorientierten Marktstrukturen und staatlichen Veränderungen konfrontiert, die Anpassungen der Geschäftsmodelle erfordern (Wirtz et al. 2010, S. 273).

Um ein Verständnis von Geschäftsmodellen der Medienunternehmen zu schaffen, ist zunächst eine Definition des Begriffs Geschäftsmodell notwendig. In der Literatur herrscht oftmals Unklarheit bezüglich einer genauen Definition von Geschäftsmodellen (Keuper und Hans 2006, S. 395). Nach Massa et al. (2017, S. 73) ist ein Geschäftsmodell die Darstellung des Unternehmens, wie dieses Unternehmen bestimmte Ziele erreicht. Carayannis et al. (2015, S. 88) hingegen definieren Geschäftsmodelle als die Architektur eines Unternehmens, um einen bestimmten Zweck zu erreichen – in der Regel die Wertschöpfung.

Gemäß einiger Forscher bestehen Geschäftsmodelle aus drei Hauptkomponenten 1) Leistungsversprechen ('value proposition'), 2) Wertschöpfung ('value creation') und 3) Werterfassung ('value capture') (Osterwalder et al. 2005, S. 20–22; Short et al. 2014, S. 604–605; Bocken und Short 2016, S. 44–45). Basierend auf dieser Konzeptualisierung wird ein Geschäftsmodell als ein System betrachtet, das beschreibt, welche Leistungsangebote von dem Unternehmen geliefert werden und wie diese erstellt werden, an wen Leistungsangebote adressiert sind und wie sich ein Unternehmen Wert sichert. Dieser Beitrag bedient sich ebenfalls dieser Hauptkomponenten, die in Abb. 1 dargestellt sind. Die Geschäftsmodell-Komponenten und ihre jeweiligen Elemente wurden für diesen Beitrag hinsichtlich der SDL angepasst.

Die erste Komponente beinhaltet die Angebote und Ressourcen, die ein Unternehmen anderen Akteuren zur Verfügung stellt, den Begünstigten (im Normalfall die Kunden), an den das Angebot des Unternehmens primär gerichtet ist, und die Beziehung zu diesem. Medienunternehmen bieten ihren Kunden Ressourcen in Form von Informationen bzw. Medieninhalten an, die früher „mittels spezifischer physischer Trägermedien vertrieben“ wurden und heutzutage auch mittels digitaler Medien übertragen werden können

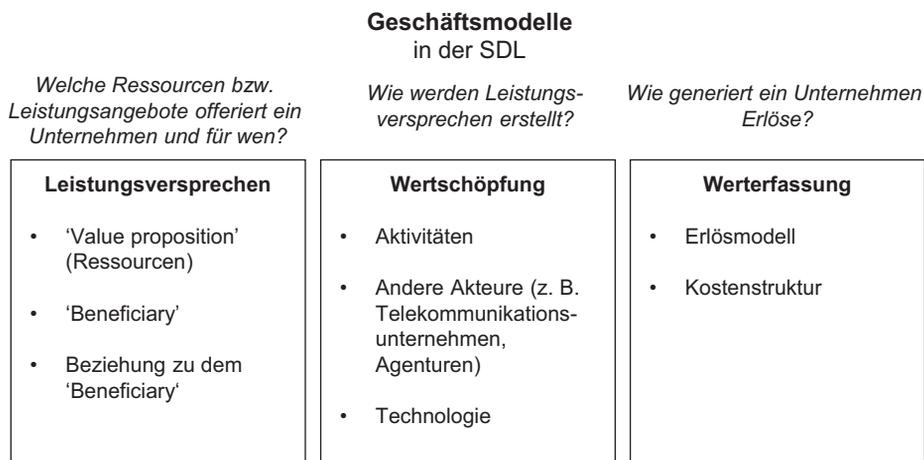


Abb. 1 Geschäftsmodelle in der SDL (in Anlehnung an Short et al. 2014; Bocken und Short 2016)

(Hass 2002, S. 1). In der klassischen Fernsehbranche vermitteln Unternehmen Informationen, die in ihren Sendungen eingebettet sind. Die einzelnen Sendungen stellen neben weiteren zusätzlichen Diensten die Leistungsangebote der Unternehmen dar. Mögliche Sendungsformen sind hierbei Nachrichten, Live-Übertragungen, Magazine, Dokumentationen und Dokumentarfilme, Wissenschafts- und Bildungsformate, Unterhaltungsshow, Talkshows, Filme, Serien und Fernsehwerbung (Hickethier 2003, S. 278–280). Alle Sendungen eines Fernsehkanals bzw. Senders zusammengenommen bilden das Programm. Im digitalen Zeitalter werden Inhalte vermehrt online angeboten. Diese können mittels geeigneter Technologien und Informationsfilter an die individuellen Bedürfnisse des Kunden angepasst werden. Der Kunde ist hierbei der Rezipient, der über das Medium Zugriff zu den Medieninhalten erhält.

Die zweite Komponente setzt sich aus folgenden Elementen zusammen: Aktivitäten eines Unternehmens, andere Akteure und Technologien. Zu primären Aktivitäten von Medienunternehmen zählen die Konzeption, Beschaffung, Auswahl, Produktion, Redaktion, Bündelung und Distribution von Inhalten (Gläser 2008, S. 79, S. 391–393; Wirtz 2011, S. 63). Diese Aktivitäten und Prozesse sind sowohl im analogen als auch im digitalen Zeitalter aufzufinden. Dennoch werden sie durch digitale Technologien vereinfacht, unterstützt und beschleunigt. Früher wurden die Informationen (Service) von Medienunternehmen „mittels spezifischer physischer Trägermedien vertrieben“ (Hass 2011, S. 1). In diesem Fall war Information „eindeutig und fest an bestimmte Medien gekoppelt“ (Hass 2004, S. 33). Heutzutage kann Information jedoch auch mittels digitaler Medien übertragen und somit über unterschiedliche Medien verbreitet werden (Hass 2004, S. 33; 2011, S. 1).

Hinzu kommen „die zielgruppenspezifische Segmentierung des Publikums und die Herstellung und Veräußerung des Kontakts zu diesen Zielgruppen“ (Siegert und Rademacher 2007, S. 260 in Bezug auf Siegert 2001, S. 100) als Wertschöpfungsaktivitäten, was auf den Plattformcharakter von Medien abstellt. Medien fungieren im Netzwerk als Intermediäre (Thompson 1967). Folglich sind Medienunternehmen auch oder sogar insbesondere in dem Management von Kontakten zu verschiedenen Marktakteuren (mediales Wertnetzwerk) tätig (Kunz und Werning 2013). Somit sind neben den Medienunternehmen und dem Kunden auch weitere Akteure in der Wertschöpfung beteiligt (Vargo 2008, S. 213). Solche Akteure werden in der SDL als ‘resource integrators’ bezeichnet, da diese ebenfalls Ressourcen zur gemeinsamen Wertschöpfung beitragen (Lusch und Vargo 2006, S. 283–285). Medienunternehmen bilden, warten und pflegen eine Plattform (Infrastruktur), auf der Akteure miteinander in Verbindung treten können, sie wählen geeignete Netzwerkteilnehmer aus (Promotion) und schaffen mit ihnen durch das Angebot von Kontakten, Inhalten und anderen Dienstleistungen einen Wert (Stabell und Fjeldstad 1998; Woratschek et al. 2002, S. 62).

Die letzte Geschäftsmodell-Komponente ist die Werterfassung (‘value capture’), welche die beiden Elemente Erlösmodell und Kostenstruktur beinhaltet (Short et al. 2014, S. 604). Grundsätzlich lassen sich beim linearen Fernsehen in Deutschland der öffentlich-rechtliche Rundfunk, das private Pay-TV und das private Free-TV als Geschäftsmodell-Typen differenzieren. Diese unterscheiden sich in ihrem obersten Unternehmenszweck

(Grundversorgung vs. Gewinnmaximierung) und ihrer primären Erlösgenerierung (Rundfunkbeiträge vs. Direktentgeltung vs. Marktkommunikation). Die Rundfunkgebühren sind ausschließlich den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten vorbehalten, die einen Grundversorgungsauftrag zu erfüllen haben. Die Pay-TV-Anbieter speisen sich überwiegend direkt aus den Einzel- und/oder Abonnemententgelten der Rezipienten, die sie für den Zugang und die Nutzung ihrer verschlüsselten Angebote verlangen. In Deutschland ist es aufgrund der allgemeinen Pflicht, für öffentlich-rechtlichen Rundfunk zu bezahlen, und der großen Anzahl an frei empfangbaren kommerziellen Programmen für Bezahlfernseher jedoch schwierig, Pay-TV-Sendungen und Programme kostendeckend oder gar gewinnbringend zu betreiben. Die frei empfangbaren kommerziellen Fernsehsender müssen sich über Werbung, Sponsoring, Product-Placement, kostenpflichtige Anrufe etc. refinanzieren. Es bedienen sich jedoch in der Regel alle drei Geschäftsmodell-Typen dieser zuletzt genannten Werbeformen der Marktkommunikation zur Erlöserzielung. Hinzu kommt der Verkauf von Rechten und Lizenzen an andere Medien im In- und Ausland (Gläser 2010, S. 497; Wirtz 2011, S. 80–84, S. 364, S. 411–413). Die Digitalisierung hat jedoch zu fundamentalen Veränderungen des Marktes audiovisueller Medien geführt, welche sich auch auf die Erlösmodelle der jeweiligen Medienunternehmen auswirken (Geser 2014, S. 17–19). Der Konsum von Bewegtbildern über das Internet hat über die Jahre zugenommen (Kupferschmitt 2015, S. 383). Laut der ARD/ZDF-Online-Studie 2018 verwenden 67 % der befragten Personen (14–29 Jahre) mindestens einmal pro Woche Video-Streaming-Dienste und 83 % dieser Befragten einmal pro Woche Online-Videoportale (beispielsweise YouTube, Clipfish) (Frees und Koch 2018, S. 408).

Bewegtbilder können nicht mehr nur linear über das herkömmliche Fernsehgerät konsumiert werden, sondern nun auch über verschiedene Plattformen und technische Geräte (Mikos 2016, S. 155). Fernsehsender, wie beispielsweise RTL oder ProSieben, verfügen mittlerweile selbst über einen Livestream und/oder eine Online-Mediathek. Viele digitale Inhalte sind im Internet jedoch kostenlos verfügbar. Aus diesem Grund hat sich in einigen Bereichen eine so genannte ‘free mentality’ – also ein starker Glaube, dass alles im Internet kostenfrei angeboten werden sollte – entwickelt (Lin et al. 2013, S. 315). Diese Denkweise spiegelt die Wahrnehmung des Kunden wider, dass das Bezahlen im Internet nicht notwendig sei, da der Dienstleister bereits von werbetreibenden Unternehmen Geld erhält (Lin et al. 2013, S. 317). Jedoch können – anders als bei traditionellen Medien – im Internet diverse Werblocker dafür sorgen, dass auf Webseiten enthaltene Werbung den Kunden nicht erreicht (Lin et al. 2013, S. 317). Somit sinkt die Reichweite, was es wiederum für werbende Unternehmen unattraktiv macht, über dieses Medium Werbung zu schalten (Lin et al. 2013, S. 317). Die ‘free mentality’ ist besonders in der Zeitungsbranche weit verbreitet, jedoch weniger in der „Bewegtbild-Industrie“. Video-on-Demand-Plattformen werden in der Regel durch direkte Nutzerentgelte in Form eines monatlichen Mitgliedsbeitrages finanziert (Geser 2014, S. 127). Zudem werden bei VoD-Services oftmals auch Erlöse über Product-Placement generiert.

Auch die Kostenstruktur ist ein Element der Geschäftsmodell-Komponente Wert-erfassung. Kosten entstehen in der Medienbranche durch die Beschaffung, Produktion

und Distribution von Inhalten und die damit verbundenen Fixkosten ('first copy costs'). Medienunternehmen versuchen, diese Kosten auf eine Vielzahl an Rezipienten zu verteilen, um somit die Durchschnittskosten zu senken ('economies of scale'). Ein Senderverbund bzw. ein integriertes Multimediaunternehmen ermöglicht zudem die Content-Mehrfachverwertung über verschiedene Sender und Plattformen, wodurch diese Fixkostendegression noch unterstützt wird (Gläser 2008, S. 158–160; Wirtz 2011, S. 36–38, S. 84–85). Durch die Digitalisierung verändert sich die Kostenstruktur der Medienunternehmen durch die Automatisierung von Prozessen und Aktivitäten (Meffert 2001; Cestino und Berndt 2017). Mittels digitaler Technologien und neuer Medien können Medieninhalte kostengünstig weiterverwertet und global verbreitet werden. Die Fixkosten verteilen sich damit auf eine größere Anzahl an Rezipienten (Schierl 2004, S. 112; Kaumanns et al. 2008, S. 6; Cestino und Berndt 2017, S. 190).

Im Internet gibt es verschiedene Geschäftsmodell-Typen, die praxisorientiert beispielsweise nach dem „4 C-Modell“ in Content, Commerce, Context und Connection/Community unterschieden werden können (Wirtz et al. 2010, S. 274–275). Lediglich beim Geschäftsmodell "Content" steht das Angebot von Medieninhalten im Vordergrund, wie z. B. bei Netflix, Amazon Prime Video, Joyn von ProSiebenSat.1 Media und Discovery Networks oder den Mediatheken von ARD und ZDF. Bei auf Content ausgerichteten Geschäftsmodellen werden die Aktivitäten des Sammelns, Zusammenstellens, Systematisierens und Bereitstellens digitaler Inhalte verfolgt (Wirtz et al. 2010, S. 275). "Commerce" bezieht sich hingegen auf den elektronischen Onlinehandel, der z. B. von Amazon praktiziert wird. "Context" wiederum meint das Angebot von Suchmaschinen sowie Portalen, wie z. B. Google. Bei "Connection" bzw. "Community" werden physische oder virtuelle Netzwerkinfrastrukturen bereitgestellt. Dieser Geschäftsmodelltyp stellt auf Anbieter von Internetzugängen, wie z. B. Vodafone oder 1&1 Drillisch, sowie von elektronischen Kommunikationsdiensten (E-Mail, soziale Netzwerke), wie z. B. Web.de, Twitter, Instagram oder Facebook, ab (Wirtz et al. 2010, S. 275).

Die Dynamik von Geschäftsmodellen im Medienbereich wird neuerdings im Rahmen der Business Model Innovation bzw. Transformation erforscht. In einer bisherigen Studie zeigten sich beispielsweise die strategischen Orientierungen Entrepreneurial und Alliance Orientation als potenzielle Einflussfaktoren der drei Dimensionen der Geschäftsmodell-Innovation von Medienunternehmen (Mütterlein und Kunz 2017), d. h. Value Proposition, Value Creation und Value Capture Innovation (Osterwalder und Pigneur 2010; Clauss 2017).

5 Digitalisierung des Bewegtbild-Angebotes

In den letzten Jahren hat die Popularität von VoD-Diensten zugenommen und Online-Video-Streaming ist zu einem wesentlichen Bestandteil des Lebens vieler Verbraucher geworden (Georgopoulos et al. 2015). Video-on-Demand ist ein interaktiver Multimedia-Service,

der Videos für den Kunden individuell zugänglich macht und es dem Verbraucher somit ermöglicht, Inhalt und Zeitpunkt des Fernsehkonsums zu bestimmen (Venkataraman und Chatterjee 2011, S. 11–12; Jenner 2017, S. 12). Solche Plattformen haben oftmals den Vorteil, dass sie über unterschiedliche Endgeräte verfügbar und nutzbar sind (Geser 2014, S. 127).

Während beim linearen Fernsehen die attraktivsten Sendungen zur Hauptsendezeit (20–23 Uhr) ausgestrahlt und vorwiegend zu Hause gesehen werden, können diese durch neue Medien jederzeit und allorts abgerufen werden; “my time” statt “prime time” und “my place” statt “at home” (Kaumanns et al. 2008, S. 7). Lineares Fernsehen zeichnet sich durch Echtzeit-Übertragung von Sendungen aus (Groebel 2014). Diese Sendungen haben eine standardisierte Dauer und sind in einem statischen Zeitplan (Fernsehprogramm) integriert (Johnson 2017). Somit muss der Verbraucher das Fernsehgerät zu einem gewissen Zeitpunkt einschalten, um bestimmte Inhalte sehen zu können. Im Gegensatz dazu bietet VoD dem Verbraucher mehr Kontrolle und Flexibilität hinsichtlich des Inhaltes und des Zeitpunktes des Konsums (Van den Broeck et al. 2008). Darüber hinaus können VoD-Inhalte von dem Kunden individuell ausgewählt und daraufhin ‚gestreamt‘ oder mit einem kompatiblen Gerät heruntergeladen werden (Kim und Kim 2017). Gegenüber den traditionellen Verbreitungswegen Antenne, Kabel oder Satellit kann der Zuschauer bei VoD so genannte ‘time shift’-Funktionen nutzen, sprich das laufende Programm pausieren und später weitersehen sowie vor- und zurückspulen oder einzelne Sequenzen in Zeitlupe betrachten etc. (Breunig 2007, S. 478–480). Somit ermöglichen VoD-Dienste eine Interaktion zwischen dem Kunden und dem Dienstleister. Der Fokus liegt bei VoD-Diensten auf dem Kunden und seinen Bedürfnissen. Das Erlebnis des Kunden bei der Nutzung des Mediums spielt eine zentrale Rolle, da dieser letztlich den Wert (‘value-in-use’ oder ‘value-in-context’) bestimmt. Neue Medien vereinfachen die gemeinsame Wertschöpfung (‘value co-creation’) zwischen Akteuren. Zudem zeichnen sich neue Medien dadurch aus, dass diese die Rezipienten in neuen Nutzungssituationen erreichen können (Kodama 1999, S. 498). Mittels digitaler Technologien haben Medienunternehmen immer mehr Möglichkeiten, mit Konsumenten zu interagieren.

Mobile TV bezieht sich auf die drahtlose Übertragung audiovisueller Inhalte (Fernsehen und Videos) über digitale Netze des Mobilfunks, des Rundfunks sowie des Internets und den Empfang auf mobilen Endgeräten. Bei den audiovisuellen Inhalten kann es sich sowohl um Fernsehübertragungen (lineares Fernsehen) als auch um Videos auf Abruf (VoD) handeln. Als konvergente Endgeräte zur Nutzung von Mobile TV fungieren hierbei heutzutage Smartphones, Tablet Computer, Laptops, tragbare Spielkonsolen etc. Durch Mobile TV wird das Fernsehen unabhängig von Ort und Zeit in verschiedenen Nutzungssituationen ermöglicht. Längere Fahrten oder Reisen, besondere (Sport-) Ereignisse und Wartezeiten sind mögliche Nutzungssituationen für Mobile TV (Kunz 2014). Der durch die Fernsehnutzung geschaffene Wert wird demnach auch durch den Kontext des Leistungsverzehrs geprägt.

6 Die Zukunft der Medien

Die Digitalisierung audiovisueller Medien hat nicht nur zu einer Veränderung der Medienlandschaft und somit zu neuen Geschäftsmodellen geführt, sondern auch die Rolle des Rezipienten stark beeinflusst (Mikos 2016, S. 159). Durch die neuen Medien erhalten die Rezipienten zunehmend mehr Möglichkeiten der aktiven Mitwirkung in unterschiedlichen Phasen der Leistungserstellung und des Leistungsverzehrs ('co-creation'). Proaktivität (Siebert und Kunz 2016) wird somit auch ein Thema für Konsumenten und Nutzer im Medienbereich.

Eine Medientechnologie, der großes Potenzial beigemessen wird, ist Virtual Reality. Indem Nutzer in virtuelle Welten eintauchen und mit diesen interagieren, ändert sich die Art und Weise, wie Medien konsumiert werden, grundlegend (Hartl und Berger 2017, S. 2413). In einer Studie zu Virtual Reality im Sportmedien-Kontext zeigte sich die Bedeutung des Flow-Konzepts (Csikszentmihályi 1975) als ein wichtiger Einflussfaktor der Technologieakzeptanz von Nutzern (Kunz et al. forthcoming). Virtual Reality impliziert in besonderem Maße 'value co-creation' unter Beteiligung der Nutzer.

Eine Nutzergruppe, die Unternehmen frühzeitig im Rahmen der Ideengenerierung wie auch im Verlauf des Innovationsprozesses Einblicke in die (latenten) Bedürfnisse anderer Nutzer ermöglicht, sind die Lead User (von Hippel 1986). Lead User sind hinsichtlich ihrer Bedürfnisse dem Markt voraus, frustriert über bestehende Angebote und zudem motiviert, selbst bessere Lösungen zu finden (Oliveira und von Hippel 2011, S. 8–9). Damit unterscheiden sich Lead User von anderen Nutzern, was u. a. bei der Ideengenerierung Potenziale bietet, jedoch beim Test von Prototypen bezüglich möglicher Fehleinschätzungen von Ergebnissen von Unternehmen zu berücksichtigen ist. So zeigten Lead User beispielsweise beim Test einer Augmented Reality Gaming App eine höhere Technologieakzeptanz, was zu einer Überschätzung des Markterfolgs führen kann (Mütterlein et al. 2019).

Ein bedeutendes Phänomen der neuen Medien sind soziale Netzwerke (Kunz und Werning 2013). Populäre soziale Netzwerke mit einer Vielzahl an Nutzern sind beispielsweise Facebook, Instagram oder Twitter. Diese sind charakterisiert durch miteinander in Beziehung stehende Nutzer und deren direkte Kommunikationsmöglichkeiten, die durch die interaktiven Plattformen zur Verfügung gestellt werden. Auf diesen Plattformen können Nutzer Inhalte teilen und erstellen, anderen Nutzern folgen bzw. diese abonnieren und somit neue Trends entdecken (Faßmann und Moss 2016). Soziale Netzwerke ermöglichen damit eine direkte Kommunikation und Interaktion zwischen allen Beteiligten des Service-Ecosystems, wodurch die Beziehungen untereinander vertieft werden können. Einer der wichtigsten Antriebe der Nutzer, soziale Netzwerke zu verwenden, ist das Bedürfnis 'Dazuzugehören' (Wirtz et al. 2010, S. 276). In diesen Netzwerken wird Wert durch Interaktionen unterschiedlicher Akteure, die Ressourcen (beispielsweise Informationen) mit anderen Akteuren dieses Netzwerkes teilen und mit diesen interagieren, geschaffen ('value co-creation').

Oftmals werden soziale Netzwerke auch soziale Medien genannt. Dies ist insbesondere bei Social-Media-Plattformen wie YouTube und Instagram passend, da hierbei der "Content" im Zentrum der Geschäftsmodelle steht. Durch das Aktivwerden der Nutzer, das Produzieren und Versenden eigener Botschaften und Inhalte ('user generated content') werden aus passiven Konsumenten proaktive Konsumenten, d. h. Prosumenten bzw. Produzenten (Wirtz et al. 2010, S. 278; Zydorek 2017, S. 44). Rezipienten werden zu Produzenten und zu ihren eigenen Programmplanern. Somit sind Kunden zur gleichen Zeit 'resource-integrator' und 'beneficiary' (Edvardsson et al. 2011, S. 332).

Die Angebote der Internet- und Mobilmedien aus den Bereichen Content, Commerce, Context und Connection bzw. Community verschmelzen zunehmend und bieten den Nutzern neue intelligente Lösungen. Es entstehen immer neue Geschäftsmodelle. Soziale Netzwerke und Medien werden zudem professioneller. Dies birgt viele Interaktionsmöglichkeiten und somit Potenziale für Medienunternehmen, mit diversen Akteuren gemeinsam Wert zu schaffen ('value co-creation').

7 Fazit und Ausblick

Dieser Beitrag untersuchte den Wandel der Medien. Hierfür wurden Besonderheiten traditioneller und neuer Medien aufgezeigt und Einflüsse der Digitalisierung im Kontext der audiovisuellen Medien beschrieben. Dabei zeigte sich, dass Geschäftsmodelle der Medienunternehmen stark von digitalen Technologien beeinflusst und verändert werden (Legner et al. 2017, S. 306). Wie Medienunternehmen ihre Geschäftsmodelle an diverse (digitale) Veränderungen anpassen können, um auch in Zukunft gemeinsam mit unterschiedlichen Akteuren Wert zu generieren, wurde in der Literatur nur wenig untersucht (Wirtz et al. 2010, S. 286). Da sich Medien jedoch auch weiterhin im ständigen Wandel befinden, ist es für Medienunternehmen wichtig zu verstehen, wie sie auf diverse Umweltveränderungen reagieren sollen und wie Geschäftsmodelle im digitalen Zeitalter angepasst werden können (Mütterlein und Kunz 2017). Zukünftige Forschung sollte hier ansetzen, um diese Forschungslücke zu füllen. Zudem bedarf es weiterer Forschung, die sich im Kontext der 'value co-creation' und SDL explizit mit Medienunternehmen beschäftigt.

Literatur

- Aguilera, A. (2015): Digital Technology and Mental Health Interventions: Opportunities and Challenges, in: *Arbor*, Vol. 191, No. 771, pp. 1–10.
- Bauer, C. A. (2010): User Generated Content, in: Ruse-Khan, H. G.; Klass, N.; Lewinski, S. von (Hrsg.): *Nutzergenerierte Inhalte als Gegenstand des Privatrechts*, Berlin, S. 1–42.
- Berman, S. J.; Battino, B.; Feldman, K. (2011): New Business Models for Emerging Media and Entertainment Revenue Opportunities, in: *Strategy & Leadership*, Vol. 39, No. 3, pp. 44–53.

- Bocken, N. M.; Short, S. W. (2016): Towards a Sufficiency-Driven Business Model: Experiences and Opportunities, in: *Environmental Innovation and Societal Transitions*, Vol. 18, pp. 41–61.
- Breunig, C. (2007): IPTV und Web-TV im digitalen Fernsehmarkt, in: *Media Perspektiven*, H. 10, S. 478–491.
- Carayannis, E. G.; Sindakis, S.; Walter, C. (2015): Business Model Innovation as Lever of Organizational Sustainability, in: *Journal of Technology Transfer*, Vol. 40, No. 1, pp. 85–104.
- Cestino, J.; Berndt, A. (2017): Institutional Limits to Service Dominant Logic and Servitisation in Innovation Efforts in Newspapers, in: *Journal of Media Business Studies*, Vol. 14, No. 3, pp. 188–216.
- Clauss, T. (2017): Measuring Business Model Innovation: Conceptualization, Scale Development, and Proof of Performance, in: *R&D Management*, Vol. 47, No. 3, pp. 385–403.
- Coenen, M. (2004): Der Handel mit Sportübertragungsrechten, in: Schauer, T.; Schwier, J. (Hrsg.): *Die Ökonomie des Sports in den Medien*, Köln, S. 127–151.
- Csikszentmihályi, M. (1975): Play and Intrinsic Rewards, in: *Journal of Humanistic Psychology*, Vol. 15, No. 3, pp. 41–63.
- Dewett, T.; Jones, G. R. (2001): The Role of Information Technology in the Organization: A Review, Model, and Assessment, in: *Journal of Management*, Vol. 27, No. 3, pp. 313–346.
- Dolata, U.; Schrape, J. F. (2012): Medien in Transformation: Radikaler Wandel als schrittweise Rekonfiguration, in: Dolata, U.; Schrape, J. F. (Hrsg.): *Internet, Mobile Devices und die Transformation der Medien*, Baden-Baden, pp. 9–34.
- Edvardsson, B.; Tronvoll, B.; Gruber, T. (2011): Expanding Understanding of Service Exchange and Value Co-Creation: A Social Construction Approach, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39, No. 2, pp. 327–339.
- Edwards, A. (1999): Scientific Expertise and Policy-Making: The Intermediary Role of the Public Sphere, in: *Science and Public Policy*, Vol. 26, No. 3, pp. 163–170.
- Evens, T. (2010): Value Networks and Changing Business Models for the Digital Television Industry, in: *Journal of Media Business Studies*, Vol. 7, No. 4, pp. 41–58.
- Faßmann, M.; Moss, C. (2016): Instagram als Marketing-Kanal, in: Faßmann, M.; Moss, C. (Hrsg.): *Instagram als Marketing-Kanal*, Wiesbaden, S. 13–21.
- Fitzgerald, M.; Kruschwitz, N.; Bonnet, D.; Welch, M. (2014): Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative, in: *MIT Sloan Management Review*, Vol. 55, No. 2, pp. 1–13.
- Frees, B.; Koch, W. (2018): ARD/ZDF-Onlinestudie 2018: Zuwachs bei medialer Internetnutzung und Kommunikation, in: *Media Perspektiven*, H. 9, S. 398–413.
- Georgopoulos, P.; Broadbent, M.; Farshad, A.; Plattner, B.; Race, N. (2015): Using Software Defined Networking to Enhance the Delivery of Video-on-Demand, in: *Computer Communications*, Vol. 69, pp. 79–87.
- Geser, M. E. (2014): *Strategieperspektiven für TV 2.0*, München.
- Gläser, M. (2008): *Medienmanagement*, München.
- Gläser, M. (2010): *Medienmanagement*, 2. Aufl., München.
- Gläser, M. (2014): *Medienmanagement*, 3. Aufl., München.
- Goldapp, N. (2015): *Medienunternehmen im Social Web*, Berlin.
- Gouthier, M. H. (2004): Customer Empowerment im Internet, in: Wiedmann, K.-P.; Buxel, H.; Frenzel, T.; Walsh, G.: *Konsumentenverhalten im Internet*, Wiesbaden, S. 227–253.
- Groebel, J. (2014): *Das neue Fernsehen*, Wiesbaden.
- Grönroos, C. (2008): Service Logic Revisited: Who Creates Value? And Who Co-Creates?, in: *European Business Review*, Vol. 20, No. 4, pp. 298–314.
- Hartl, E.; Berger, B. (2017): Escaping Reality: Examining the Role of Presence and Escapism in User Adoption of Virtual Reality Glasses, in: *Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems (ECIS)*, Guimaraes/Portugal.

- Hass, B. H. (2002): Geschäftsmodelle von Medienunternehmen, Wiesbaden.
- Hass, B. H. (2004): Desintegration und Reintegration im Mediensektor: wie sich Geschäftsmodelle durch Digitalisierung verändern, in: Zerdick, A.; Schrape, K.; Burgelmann, J.-C.; Silverstone, R.; Feldmann, V.; Heger, D. K.; Wolff, C. (Hrsg.): *E-Merging Media*, Berlin, S. 33–57.
- Hass, B. H. (2011): Intrapreneurship and Corporate Venturing in the Media Business: A Theoretical Framework and Examples from the German Publishing Industry, in: *Journal of Media Business Studies*, Vol. 8, No. 1, pp. 47–68.
- Hickethier, K. (2003): Einführung in die Medienwissenschaft, Stuttgart.
- Hickethier, K. (2010): Einführung in die Medienwissenschaft, 2. Aufl., Stuttgart.
- Hippel, E. von (1986): Lead Users: A Source of Novel Product Concepts, in: *Management Science*, Vol. 32, No. 7, pp. 791–805.
- Jenner, M. (2017): Binge-Watching: Video-On-Demand, Quality TV and Mainstreaming Fandom, in: *International Journal of Cultural Studies*, Vol. 20, No. 3, pp. 304–320.
- Johnson, C. (2017): Beyond Catch-Up: Vod Interfaces, Itv Hub and the Repositioning of Television Online, in: *Critical Studies in Television*, Vol. 12, No. 2, pp. 121–138.
- Kaumanns, R.; Siegenheim, V.; Sjurts, I. (2008) (Hrsg.): *Auslaufmodell Fernsehen?*, Wiesbaden.
- Keuper, F.; Hans, R. (2006): Geschäftsmodelle: Erlösformen in der Medienbranche, in: Scholz, C. (Hrsg.): *Handbuch Medienmanagement*, Berlin, S. 393–415.
- Kim, E.; Kim, S. (2017): Online Movie Success in Sequential Markets: Determinants of Video-On-Demand Film Success in Korea, in: *Telematics and Informatics*, Vol. 34, No. 7, pp. 987–995.
- Koch, M. (2001): Kollaboratives Filtern, in: Schwabe, G.; Streitz, N.; Unland, R. (Hrsg.): *CSCW-Kompodium*, Berlin, S. 351–356.
- Kodama, M. (1999): Customer Value Creation Through Community-Based Information Networks, in: *International Journal of Information Management*, Vol. 19, No. 6, pp. 495–508.
- Kölmel, B.; Würtz, G. (2018): Personalisierte Produkte: Erfolg durch Kundeninteraktion mittels kundenzentriertem Engineering, in: *Deutscher Dialogmarketing Verband e. V. (Hrsg.): Dialogmarketing Perspektiven*, Wiesbaden, S. 11–19.
- Kunz, R. E. (2014): Sportinteresse und Mobile TV, Wiesbaden.
- Kunz, R. E.; Werning, S. (2013): New Forms of Value Creation in the Context of Increasingly Interconnected Media Applications, in: Friedrichsen, M.; Mühl-Benninghaus, M. W. (Eds.): *Handbook of Social Media Management*, Wiesbaden, pp. 253–268.
- Kunz, R. E.; Elsässer, F.; Santomier, J. (2016): Sport-Related Branded Entertainment: The Red Bull Phenomenon, in: *Sport, Business and Management*, Vol. 6, No. 5, pp. 520–541.
- Kunz, R. E.; Santomier, J.; Mütterlein, J. (forthcoming): Sport Virtual Reality Technology Acceptance, in: *Sport, Business and Management*.
- Kupferschmitt, T. (2015): Bewegtbildnutzung nimmt weiter zu: Habitualisierung bei 14- bis 29-Jährigen, in: *Media Perspektiven*, H. 9, S. 383–391.
- Legner, C.; Eymann, T.; Hess, T.; Matt, C.; Böhmman, T.; Drews, P.; Mäde, A.; Urbach, N.; Ahlemann, F. (2017): Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community, in: *Business & Information Systems Engineering*, Vol. 59, No. 4, pp. 301–308.
- Lenka, S.; Parida, V.; Wincent, J. (2017): Digitalization Capabilities as Enablers of Value Co-Creation in Servitizing Firms, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 34, No. 1, pp. 92–100.
- Lin, T. C.; Hsu, J. S. C.; Chen, H. C. (2013): Customer Willingness to Pay for Online Music: The Role of Free Mentality, in: *Journal of Electronic Commerce Research*, Vol. 14, No. 4, pp. 315–333.
- Lusch, R. F.; Nambisan, S. (2015): Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective, in: *MIS Quarterly*, Vol. 39, No. 1, pp. 155–176.
- Lusch, R. F.; Vargo, S. L. (2006): Service-Dominant Reactions, Reflections and Refinements, in: *Marketing Theory*, Vol. 6, No. 3, pp. 281–288.

- Maier, M. (2004): Medienunternehmen im Umbruch, in: Altmeppen, K. D.; Karmasin, M. (Hrsg.): *Medien und Ökonomie*, Wiesbaden, S. 15–39.
- Maletzke, G. (1963): *Psychologie der Massenkommunikation*, Hamburg.
- Mangematin, V.; Sapsed, J.; Schüßler, E. (2014): Disassembly and Reassembly: An Introduction to the Special Issue on Digital Technology and Creative Industries, in: *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 83, pp. 1–33.
- Massa, L.; Tucci, C. L.; Afuah, A. (2017): A Critical Assessment of Business Model Research, in: *Academy of Management Annals*, Vol. 11, No. 1, pp. 73–104.
- Meffert, H. (2001): Neue Herausforderungen für das Marketing durch interaktive elektronische Medien: Auf dem Weg zur Internet-Ökonomie, in: Ahlert, D.; Becker, J.; Kenning, P. (Hrsg.): *Internet & Co. im Handel*, Berlin, S. 161–178.
- Mikos, L. (2016): Digital Media Platforms and the Use of TV Content: Binge Watching and Video-On-Demand in Germany, in: *Media and Communication*, Vol. 4, No. 3, pp. 154–161.
- Mütterlein, J.; Kunz, R. E. (2017): Innovate Alone or with Others? Influence of Entrepreneurial Orientation and Alliance Orientation on Media Business Model Innovation, in: *Journal of Media Business Studies*, Vol. 14, No. 3, pp. 173–187.
- Mütterlein, J.; Kunz, R. E.; Baier, D. (2019): Effects of Lead-Usership on the Acceptance of Media Innovations: A Mobile Augmented Reality Case, in: *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 145, pp. 113–124.
- Oliveira, P.; Hippel, E. von (2011): Users as Service Innovators: The Case of Banking Services, in: *Research Policy*, Vol. 40, No. 6, pp. 806–818.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010): *Business Model Generation*, Amsterdam.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Tucci, C. L. (2005): Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept, in: *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 16, No. 1, pp. 1–40.
- Pagani, M.; Pardo, C. (2017): The Impact of Digital Technology on Relationships in a Business Network, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 67, pp. 185–192.
- Paukens, H.; Schümchen, A. (2000): *Digitales Fernsehen in Deutschland*, Frankfurt a. M.
- Payne, A. F.; Storbacka, K.; Frow, P. (2008): Managing the Co-Creation of Value, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, No. 1, pp. 83–96.
- Pöchhacker, N.; Burkhardt, M.; Geipel, A.; Passoth, J. H. (2017): Interventionen in die Produktion algorithmischer Öffentlichkeiten: Recommender Systeme als Herausforderung für öffentlich-rechtliche Sendeanstalten, in: *kommunikation@gesellschaft*, 18. Jg., S. 1–25.
- Prognos, A. G. (1995): *Digitales Fernsehen*, München.
- Ramanathan, S.; McGill, A. L. (2007): Consuming with Others: Social Influences on Moment to Moment and Retrospective Evaluations of an Experience, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 34, No. 4, pp. 506–524.
- Raney, A. A. (2008): Motives for Using Sport in the Media: Motivational Aspects of Sport Reception Processes, in: Schramm, H. (Hrsg.): *Die Rezeption des Sports in den Medien*, Köln, S. 52–77.
- Romero, D.; Molina, A. (2011): Collaborative Networked Organisations and Customer Communities: Value Co-Creation and Co-Innovation in the Networking Era, in: *Production Planning & Control*, Vol. 22, No. 5–6, pp. 447–472.
- Runte, M. (2000): *Personalisierung im Internet*, Wiesbaden.
- Santomier, J. P.; Shuart, J. A. (2008): Sport New Media, in: *International Journal of Sport Management and Marketing*, Vol. 41, No. 1, pp. 85–101.
- Schauerte, T. (2004): Die Sport-Medien-Wirtschafts-Allianz: Gleiche Ziele – unterschiedliche Perspektiven, in: Schauerte, T.; Schwier, J. (Hrsg.): *Die Ökonomie des Sports in den Medien*, Köln, S. 39–60.

- Schierl, T. (2004): Ökonomische Aspekte der Sportberichterstattung: Mögliche Strategien der ökonomisch motivierten Mediatisierung des Sports, in: Schauerte, T.; Schwier, J. (Hrsg.): Die Ökonomie des Sports in den Medien, Köln, S. 105–126.
- Schmidt, J. H.; Sørensen, J.; Dreyer, S.; Hasebrink, U. (2018): Algorithmische Empfehlungen: Funktionsweise, Bedeutung und Besonderheiten für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten, Hamburg.
- Schneider, M.; Ermes, C. (2013): Einleitung: Management von Medienunternehmen zwischen Konvergenz und Crossmedia, in: Schneider, M. (Hrsg.): Management von Medienunternehmen, Wiesbaden, S. 9–27.
- Schneider, N. (2008): Faktoren des Wandels, in: Kaumanns, R.; Siegenheim, V.; Sjurts, I. (Hrsg.): Auslaufmodell Fernsehen?, Wiesbaden, S. 21–33.
- Schumann, M.; Hess, T. (2013): Medienunternehmen im digitalen Zeitalter, Wiesbaden.
- Schweiger, W. (2007): Theorien der Mediennutzung, Wiesbaden.
- Setia, P.; Venkatesh, V.; Joglekar, S. (2013): Leveraging Digital Technologies: How Information Quality Leads to Localized Capabilities and Customer Service Performance, in: MIS Quarterly, Vol. 37, No. 2, pp. 565–590.
- Short, S. W.; Bocken, N. M.; Barlow, C. Y.; Chertow, M. R. (2014): From Refining Sugar to Growing Tomatoes: Industrial Ecology and Business Model Evolution, in: Journal of Industrial Ecology, Vol. 18, No. 5, pp. 603–618.
- Siebert, J.; Kunz, R. E. (2016): Developing and Validating the Multidimensional Proactive Decision-Making Scale, in: European Journal of Operational Research, Vol. 249, No. 3, pp. 864–877.
- Siegert, G. (2001): Medien, Marken, Management, München.
- Siegert, G.; Rademacher, P. (2007): Sportmedienmanagement, in: Schierl, T. (Hrsg.): Handbuch Medien, Kommunikation und Sport, Schorndorf, S. 256–273.
- Stabell, C. B.; Fjeldstad, Ø. D. (1998): Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops and Networks, in: Strategic Management Journal, Vol. 19, No. 5, pp. 413–437.
- Thoma, H. (2008): Fernsehen im Wandel: Woher und wohin?, in: Kaumanns, R.; Siegenheim, V.; Sjurts, I. (Hrsg.): Auslaufmodell Fernsehen?, Wiesbaden, S. 15–18.
- Thompson, J. D. (1967): Organizations in Action, New York.
- Trail, G. T.; Fink J. S.; Anderson, D. F. (2003): Sport Spectator Consumption Behavior, in: Sport Marketing Quarterly, Vol. 12, No. 1, pp. 8–17.
- Van den Broeck, W.; Pierson, J.; Lievens, B. (2008): Confronting Video-on-Demand with Television Viewing Practices, in: Pierson, I.; Mante-Meijer, E.; Loos, E.; Sapio, B. (Eds.): Innovating for and by Users, Luxembourg, pp. 13–27.
- Vargo, S. L. (2008): Customer Integration and Value Creation: Paradigmatic Traps and Perspectives, in: Journal of Service Research, Vol. 11, No. 2, pp. 211–215.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, in: Journal of Marketing, Vol. 68, No. 1, pp. 1–17.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2008): From Goods to Service(s): Divergences and Convergences of Logics, in: Industrial Marketing Management, Vol. 37, No. 3, pp. 254–259.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2016): Institutions and Axioms: An Extension and Update of Service-Dominant Logic, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 44, No. 1, pp. 5–23.
- Vargo, S. L.; Maglio, P. P.; Akaka, M. A. (2008): On Value and Value Co-Creation: A Service Systems and Service Logic Perspective, in: European Management Journal, Vol. 26, No. 3, pp. 145–152.
- Venkataraman, M.; Chatterjee, M. (2011): Inferring Video Qoe in Real Time, in: IEEE Network, Vol. 25, No. 1, pp. 4–13.
- Viljakainen, A.; Toivonen, M. (2014): The Futures of Magazine Publishing: Servitization and Co-Creation of Customer Value, in: Futures, Vol. 64, pp. 19–28.

- Wann, D. L.; Melnick, M. J.; Russell, G. W.; Pease, D. G. (2001): *Sport Fans*, Abingdon.
- Weber, B.; Rager, G. (2006): *Medienunternehmen: Die Player auf den Medienmärkten*, in: Scholz, C. (Hrsg.): *Handbuch Medienmanagement*, Berlin, S. 117–143.
- Wenner, L. A.; Gantz, W. (1998): *Watching Sports on Television: Audience Experience, Gender, Fanship and Marriage*, in: Wenner, L. A. (Ed.): *MediaSport*, New York, pp. 233–251.
- Wirtz, B. W. (2011): *Medien- und Internetmanagement*, Wiesbaden.
- Wirtz, B. W.; Schilke, O.; Ullrich, S. (2010): *Strategic Development of Business Models: Implications of the Web 2.0 for Creating Value on the Internet*, in: *Long Range Planning*, Vol. 43, No. 2–3, pp. 272–290.
- Woratschek, H.; Horbel, C.; Popp, B. (2014): *The Sport Value Framework: A New Fundamental Logic for Analyses in Sport Management*, in: *European Sport Management Quarterly*, Vol. 14, No. 1, pp. 6–24.
- Woratschek, H.; Roth, S.; Pastowski, S. (2002): *Geschäftsmodelle und Wertschöpfungskonfigurationen im Internet*, *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 24. Jg., S. 57–72.
- Zydorek, C. (2017): *Einführung in die Medienwirtschaftslehre*, Wiesbaden.



Donor Upgrading Strategies: Deepening Nonprofit Organizations Relationships with Donors

Christian Scherhag, Silke Boenigk, and Meikel Soliman

Contents

1	Introduction.....	594
2	Theoretical Background and Hypotheses.....	595
2.1	Member Characteristics.....	597
2.2	Member Behavior.....	598
3	Methodology.....	599
3.1	Data Collection and Sample.....	599
3.2	Development and Measurement of Variables.....	600
3.3	Analytical Approach.....	601
3.4	Results.....	603
4	Discussion.....	607
4.1	Theoretical Implications.....	608
4.2	Managerial Implications.....	608
4.3	Limitations and Directions for Further Research.....	609
	References.....	609

C. Scherhag
Hamburg Aviation, Hamburg, Germany
E-Mail: christian.scherhag@hamburg-aviation.com

S. Boenigk (✉) · M. Soliman
Professur für Management von Öffentlichen, Privaten und Nonprofit Organisationen,
Universität Hamburg, Hamburg, Germany
E-Mail: silke.boenigk@uni-hamburg.de

M. Soliman
E-Mail: Meikel.Soliman@uni-hamburg.de

1 Introduction

In service management, research on customer upgrading strategies that intend to expand the relationship (Bolton et al. 2000; 2008) and foster co-creation of value (Woratschek et al. 2015) have a long tradition. Service membership models that contain upgrade strategies could for example be found in fitness clubs, airline clubs, or membership programs of public services such as zoos (Benkenstein et al. 2003). Upgrade strategies in nonprofit organizations, however, are not very common in practice, and also under researched (Paswan and Troy 2004; Slater 2004; Granik 2005; Marinova and Singh 2014; Suter and Gmür 2018).

In the cultural sector, for instance, the Metropolitan Opera in New York, implemented a member upgrade system with seven membership levels: “national membership”, “supporting”, “contributing”, “donor”, “sponsor”, “fellow”, and “benefactor”. Doing this, they provide their members with the opportunity to upgrade to a higher membership level and to enjoy attractive benefits. Typically for upgrade strategies, the value of the benefits increases the higher the membership level is (Cermak et al. 1994; Bussel and Forbes 2006; Harrison-Walker 2010). In practice, upgrading is of great importance especially for membership associations, because membership is a dynamic relationship and members have regularly—mostly annually—the possibility to end, continue or upgrade the relationship (Squires 1994; Glynn et al. 1996). From previous research we furthermore know, that upgrading strategies could have a positive effect on donations and fundraising success (Bhattacharya 1998; Weir and Hibbert 2000; Sargeant 2001a). A higher fundraising success is achieved because loyal members tend to increase the size of the regular payment during their relationship with the nonprofit organization (Sargeant et al. 2008, p. 346). Therefore and in general, implementing an upgrading strategy is attractive for nonprofit organizations as maintaining and strengthening relationships with existent members is more cost efficient than to acquire new ones (Magson 1999; Aldrich 2000; Sargeant and Jay 2010).

However, a first research gap exists on answering the question who should be asked for an upgrade. Some members are perhaps interested in an upgrade, others are not. Knowledge on specific member characteristics that show that an individual is interested in an upgrade are missing. In this regard, past studies found that some nonprofit organizations integrate information about giving and communication history with members and donors in their database to later on upgrade members (Weir and Hibbert 2000; Sargeant and Hudson 2008). Paswan and Troy (2004), for example, realized a study in the museums industry and found evidence for different motivation of membership levels but they did not test empirically the relation between upgrading and membership motives. Therefore, our first research question (RQ 1) is: *What is the motivation and are the characteristics of members, which should be upgraded?*

A second research gap is that most of the previous studies focused on marketing actions that are able to influence members intentions to upgrade (Bennett 2006; Sargeant

and Woodliffe 2007; Swanson et al. 2007) and did not study real member behavior. Sargeant et al. (2008), for example, found that telemarketing is a capable instrument to encourage donors for an upgrade. Other studies indicate that a certain membership period and personal communication are crucial (Bhattacharya 1998; Weir and Hibbert 2000). The present study diverges from this approach by using actual upgrading behavior as a dependent variable, which allows drawing conclusions based on data of actual upgrading behavior, which in turn leads to more explanatory power. Thus, our second research question (RQ2) is: *How can nonprofit membership associations identify members with a high probability for upgrading behavior?*

Against this background, this study seeks to rectify these two gaps by conducting an empirical study based on survey data of members of two German cultural organizations. Germany is an appropriate country for investigating these research questions because most of nonprofit organizations in Germany (approximately 97%) are membership associations (Helmig and Boenigk 2012).

2 Theoretical Background and Hypotheses

As theories about member entry and participation are scattered across diverse disciplines, including sociology, psychology, political science, economic science, and organizational analysis (Knocke 1986; Granik 2005; Tschirhart 2006), social exchange theory presents a valid rationale for understanding member upgrading. In line with social exchange theory, the relationship between membership association and its members is based on social exchanges. According to Homans (1958) social exchange refers to the trade of material and non-material goods. Social exchange theorists define giving as cost and the return as a reward (Homans 1958; Thibaut and Kelley 1959; Blau 1964a). In the context of nonprofit membership associations, members/donors give a financial contribution presenting a cost and in return receive a benefit from the membership association as a reward. In line with the social exchange theory, members reinforce and intensify their relationship with the membership associations as long as they evaluate the balance of costs and rewards positively (Blau 1964a; Emerson 1976). In contrast, it is likely that members upgrade or downgrade their giving level, or even end the membership if the comparison of rewards (benefits) and costs (membership rate) is imbalanced (Thibaut and Kelley 1959; Emerson 1976).

The evaluation of cost and rewards depends on the individual characteristics of the members, which change over time. For instance, motives, needs, socio-economic characteristics may change over the life course (Thibaut and Kelley 1959; Blau 1964b; Cook and Emerson 1978). It may occur that a member upgrades to a higher membership level, because he/she is altruistic motivated, derives a higher income and is therefore able to upgrade his/her giving to a higher level. Another reason for upgrading is rooted in the nature of the offered benefits, which usually increase with membership

levels (Paswan and Troy 2004). Consequently, it is likely that members evaluate the relation of membership rate and benefits more positively and upgrade in order to get access to a different bundle of benefits, such as special events with artists.

Based on this theoretical foundation, the present study develops a research framework in order to predict the social behavior “upgrading” (see Fig. 1). The framework depicts relevant member characteristics and member behavior, which help to identify the right members for upgrading. Hypotheses for member motives and personal characteristics (Model 1) as well as relational, donation and visitor behavior are derived (Model 2).

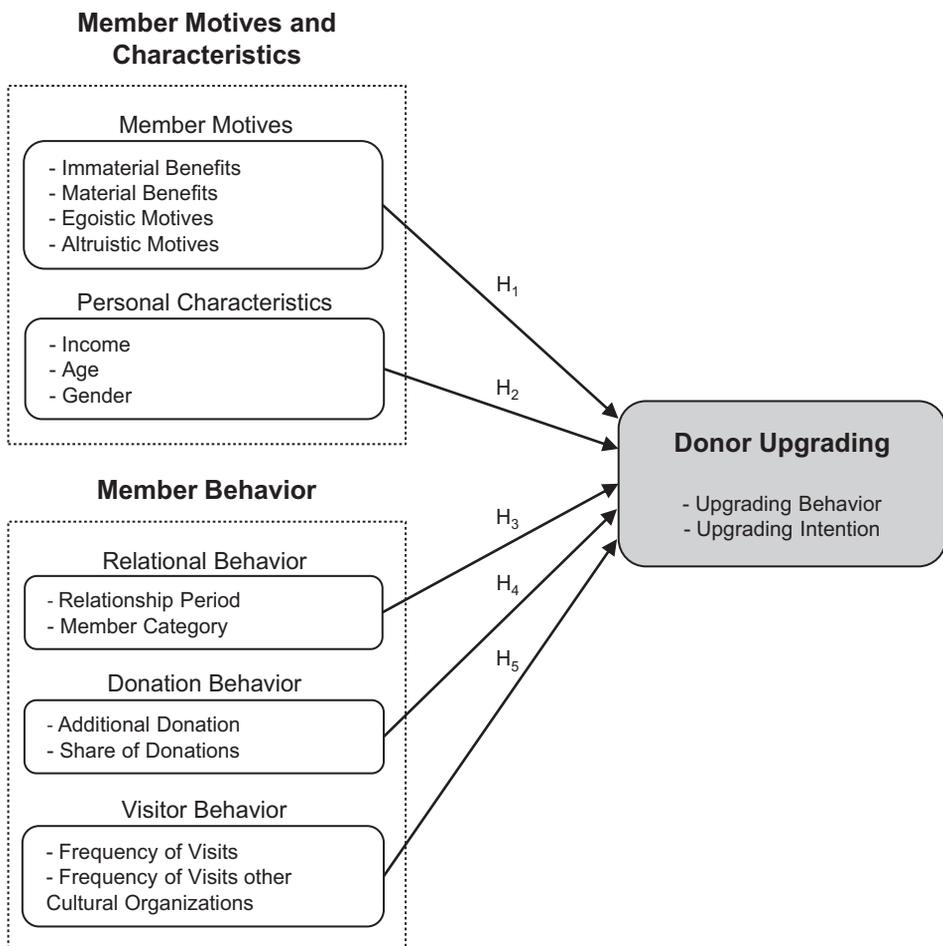


Fig. 1 Theoretical framework

2.1 Member Characteristics

Member Motives. The prediction of upgrading requires considering member motives, which vary significantly depending on the membership level (Shelley and Polonsky 2002; Harbaugh 1998; Tsiotsou 2007; Oh and Ki 2018). Empirical research on member motivation reveals that *material* motives (e.g. invitations to special exhibitions) are important for lower membership levels, while members of higher levels are more motivated by *immaterial benefits* (e.g. social network, creation of arts) and *egoistic* motives (e.g. prestige, social recognition) (Stryker 1980; Bhattacharya et al. 1995; Glynn et al. 1996; Paswan and Troy 2004). The importance of immaterial benefits in comparison to material benefits also finds support in the social exchange theory: benefits exemplified by social approval and respect are most important in a social exchange (Blau 1968, p. 455), recently highlighted in economic transactions, where compliments drive the sales of snacks (Kirchler and Palan 2018). This seems logical as patrons who are invited to a gala dinner appreciate the exclusive invitation to the dinner with the possibility of building social bonds with important people (immaterial benefits) rather than the monetary value of the dinner (material benefit).

With respect to *altruistic* motives (e.g. helping a good cause, cultural education), it is likely that all members equally consider altruism important so that no significant differences emerge between higher and lower membership levels (Shelley and Polonsky 2002). Likewise, no differentiation is assumed regarding *hedonic* motives (e.g. enjoying art) (Paswan and Troy 2004). Thus, we hypothesize the following:

H_{1a} : *Members who are motivated by immaterial benefits, are more likely to upgrade.*

H_{1b} : *Members who have stronger egoistic motivations are more likely to upgrade.*

Personal characteristics. Research on fundraising in general as well as on memberships in particular has examined the role of personal characteristics on giving level (Cialdini et al. 1987; Garner and Wagner 1991; Bhattacharya et al. 1995; Johnson and Garbarino 2001; Shelley and Polonsky 2002; Wymer 2011; Shehu et al. 2015). Income, age, and gender are important determinants for membership and donation behavior (Schlegelmilch et al. 1997; Arnett et al. 2003; Bennett 2006; Sargeant and Hudson 2008). For each of these characteristics mixed results arise from previous studies (for a review see Paswan and Troy 2004). However, with respect to upgrading, it is likely that members upgrade when they derive a higher income after a certain time. Paswan and Troy (2004) provide preliminary evidence for the relation between income and membership level. Simultaneously, previous research does not give a rationale for differences related to gender and age (Glynn et al. 1996; Johnson and Garbarino 2001; Paswan and Troy 2004). This is why we do not formulate a specific hypothesis on these two aspects. Our second hypothesis is:

H_2 : *Members who have a higher income are more likely to upgrade.*

2.2 Member Behavior

Relational behavior. Regarding relational behavior, previous research concludes that members who positively evaluate their membership tend to extend their relationship with the association to a higher level of loyalty (Sargeant 2001b; Thomas et al. 2002; Sargeant and Lee 2004; Waters 2009). Amplified loyalty is observable through a continuous renewal of the membership (i.e. membership length) (Bhattacharya et al. 1995; Glynn et al. 1996). A long period of membership may ultimately lead to upgrading, because the membership levels are obvious through the offered benefits of each level and thus stimulate to get access to different benefits (Dutton et al. 1994; Bhattacharya et al. 1995). A more intense relationship with the association becomes apparent when members have chosen a pair membership that is commonly possible for all membership levels (Slater 2004). Mostly, pair memberships are at a reduced rate compared to two individual memberships and allow for beneficial usage of two people, i.e. a couple. A pair membership shows deeper boundaries with the association so that loyal behavior such as upgrading seems more likely. The third hypotheses are:

H_{3a} : *Members who have a longer relationship period are more likely to upgrade.*

H_{3b} : *Members who have a pair membership are more likely to upgrade.*

Donation behavior. A key behavioral factor for a high probability of upgrading is obvious if the member gives an additional donation to the membership association. This donation behavior reflects a high level of loyalty and may ultimately lead to regular higher donations, i.e. upgrading. Therefore, additional donations can be regarded as a preliminary stage of upgrading (Bennett and Barkensjo 2005; Sargeant and Woodliffe 2007; Thomas et al. 2015). Another appropriate indicator for upgrading is the share of donations. Members who give a high percentage of their overall donations have a higher degree of loyalty with the association (Glynn et al. 1996; Bennett and Barkensjo 2005; Shabbir et al. 2007). Consequently, those members rather consider extending their relationship with the association through repeated donations (Burnett 2002). Thus:

H_{4a} : *Members who give an additional donation are more likely to upgrade.*

H_{4b} : *Members who give a high share of donations to the association are more likely to upgrade.*

Visitor behavior. Members of associations in the cultural sector (i.e. members' circle) are also visitors of the cultural organization that they support (Hayes and Slater 2001; Rentschler et al. 2002; Assassi 2007; Jobst and Boerner 2011). In this context, marketing and consumer researchers found evidence for a positive relation between giving and visiting behavior of members (Glynn et al. 1996; Garbarino and Johnson 1999; Hausmann 2007). Consequently, it is assumable that the visitor's frequency positively affects upgrading behavior, because a high frequency of visits shows a high level of loyalty to the cultural organization. Following this line of reasoning, a high frequency of visits to

other cultural organizations is negatively related to the members' loyalty and their potential upgrading behavior (Bhattacharya et al. 1995). We finally conclude:

H_{5a}: Members who have a higher frequency of visits to the cultural organization that they support are more likely to upgrade.

H_{5b}: Members who have a higher frequency of visits to other cultural organizations are less likely to upgrade.

3 Methodology

3.1 Data Collection and Sample

In order to test upgrading behavior, the data collection was set within the cultural sector in Germany. Commonly, friends' circles are related to cultural organizations and implement membership schemes with different membership levels. Consequently, cooperation's with two friends' circles (museum and theater) were established and a postal survey was conducted in 2011. Both cooperative friends' circles offer two membership levels: "members" and "patrons". The level "members" comprises the basic level with a membership rate of 40 EUR, respectively 60 EUR. "Patrons" are the higher membership level with an annual rate of 125 EUR, respectively 350 EUR. An introductory letter, including the questionnaire and a prepaid envelope was sent via post to 4,715 individuals (4,319 "members" and 396 "patrons"). A total of 1,030 respondents answered the survey (935 members and 95 patrons) resulting in a response rate of 21.8% (21.6% members and 24.0% patrons). First, the sample was reduced by 73 cases (68 members and 5 patrons) that did answer less than 70% of the questions or provide inconsistent answers. In a second step, the sample was reduced by 60 patrons, which have not upgraded, but have chosen the patrons level at the beginning of their membership. This is necessary because those patrons did not have the chance to upgrade.

The final sample size consists of 897 respondents (867 members and 30 patrons) and an effective response rate of 19.02%. Table 1 shows the sample characteristics of the respondents. As Table 1 indicates, 57.4% of respondents are female and the majority are over the age of 60 years. Most respondents have an income of between 20,000–50,000 EUR and only the minority has an income over 200,000 EUR. The majority of the respondents have been in a relationship with the organization for over five years. Only few of the respondents have had a relationship of less than a year with the respective organization. There are some interesting descriptive differences between the categories worth mentioning. Whereas patrons are more likely male with 65.5%, the member category shows more female with 57.4%. Generally, patrons seem to have higher incomes than members do.

We applied the expectation-maximization (EM) algorithm to address missing values in the sample (Dempster et al. 1977; Graham 2009). Problems with non-response bias

Table 1 Sample characteristics

Characteristics	Members	Patrons	Total
<i>Gender (Total N = 896)</i>			
Male	42.6%	65.5%	43.3%
Female	57.4%	34.5%	56.7%
<i>Age (Total N = 870)</i>			
18–30	0.4%	0.0%	0.3%
31–40	3.6%	3.3%	3.6%
41–50	11.5%	3.3%	11.2%
51–60	13.8%	16.7%	13.9%
61–70	34.2%	40.0%	34.4%
71–80	30.8%	26.7%	30.7%
>80	5.7%	10.0%	5.9%
<i>Income per year in EUR (Total N = 826)</i>			
<20,000	15.7%	0.0%	15.3%
20,000–50,000	51.8%	17.4%	50.9%
50,001–80,000	18.4%	26.1%	18.6%
80,001–110,000	7.6%	4.3%	7.5%
110,001–140,000	2.9%	17.4%	3.3%
140,001–200,000	1.6%	17.4%	2.0%
>200,000	2.0%	17.4%	2.4%
<i>Relationship period in years (Total N = 897)</i>			
<1	5.7%	3.3%	5.6%
1–2	4.6%	0.0%	4.5%
3–4	8.9%	6.7%	8.8%
5–6	14.9%	10.0%	14.7%
7–8	12.8%	3.3%	12.5%
9–10	18.4%	23.3%	18.6%
>10	34.7%	53.2%	35.3%

were not detected (Armstrong and Overton 1977). Comparing the first 25% of respondents and the final 25% of respondents, t-test indicates that early respondents do not differ significantly from late respondents (Sargeant and Lee 2004).

3.2 Development and Measurement of Variables

Two pretests with members of another museum friends' circle (N=89) and a ballet friends' circle (N=29) were conducted. Information from the pretests is reflected in the

measures that are employed in the final version of the survey. Discussing the questionnaire with fundraising managers and members of a museum and an opera friends' circle ensured consistency and completeness of measures as well as to validate the questionnaire items.

Dependent variables. To measure actual upgrading behavior, respondents were asked if they have upgraded their level. Answers are coded as a dummy variable with 0 = No and 1 = Yes. Upgrading intention is measured on a 7-point Likert scale with anchors of "strongly disagree" (1) and "strongly agree" (7) by asking for an answer to the following statement: "I seriously consider upgrading my membership level from "member" to "patron" in the next years."

Independent variables. Motives were derived from previous studies and validated by the above-mentioned discussions (Harbaugh 1998; Paswan and Troy 2004). Again, a 7-point Likert scale with anchors of "strongly disagree" (1) and "strongly agree" (7) is utilized. A single item approach is applied as Bergkvist and Rossiter (2007) show that a single item measurement is not inferior compared to multi item measurement if the study addresses a concrete object (membership) and concrete attributes (motives).

Regarding personal characteristics, respondents provide information about income and age on 7-point ordinal scales that respectively are converted into three dummy variables with a low (<50,000 EUR), middle (50,000–110,000 EUR), and high (>110,000 EUR), income level and a young (<60 years), middle (60–70 years), and old (>70 years) age level. With respect to gender, a dummy variable (0 = female, 1 = male) is included.

Similar to income and age, the variables relationship period and additional donation are converted into three dummy variables with short (<4 years), middle (4–8 years), and long (>8 years) relationship period and no (=0 EUR), low (<50 EUR), and high (>50 EUR) additional donation. For the membership category a dummy variable (0 = individual, 1 = pair) is integrated. Share of donations is measured on a scale with anchors of (1) = "0–15%" and (7) = "90–100%" that is treated as a metric scale, because the differences present roughly equal percentage distances of 15%. The frequency of visits to both the cultural organization that is supported and to other similar organizations is measured with a metric scale using the numbers of visits per month. Finally, a dummy variable (0 = museum, 1 = theater) is included to control for the sector as the datasets comprises members of two different friends' circles. Table 2 shows the measurement and descriptive statistics of the variables.

3.3 Analytical Approach

To test the postulated hypotheses two regression analyses are applied for both models (Model 1: member characteristics; Model 2: member behavior). First, a binary logistic

Table 2 Measurement and descriptive statistics (N = 897)

Variable	Measurement	Mean	SD
Dependent Variables			
Upgrading Behavior	Dummy: 0 = No, 1 = Yes	0.03	–
Upgrading Intention	7-point Likert scale: I seriously consider upgrading my donation level from “member” to “patron” in the next years	2.07	1.54
Independent Variables			
<i>Member Motives</i>	<i>7-point Likert scale for all member motives: One of the main reasons for my membership in the friends’ circle...</i>		
Social Network	is to be part of social network with art-interested persons	4.28	2.06
Creation of Art	is to be a part of the evolution of art forms and creation of new art	3.30	2.01
Enjoy Art	is for enjoying art more often due to my membership	5.58	1.85
Prestige	is because it is prestigious to be a donor of the organization	1.80	1.42
Social Recognition	is for social recognition	1.80	1.41
Material Benefits	are the material benefits of my donation category, e.g. free admission, invitation to special events	3.27	2.14
Altruism	is because I enjoy helping a good cause	6.23	1.28
Cultural Education	is to support the cultural education	5.86	1.55
<i>Personal Characteristics</i>			
Income (annual household income)	Dummies: 0 = No, 1 = Yes		
Low_income (<50,000 EUR)		0.66	–
Middle_income (50,000–110,000 EUR)		0.26	–
High_income (>110,000 EUR)		0.08	–
Age	Dummies: 0 = No, 1 = Yes		
Young_age (< 60 years)		0.29	–
Middle_age (60–70 years)		0.34	–
Old_age (> 70 years)		0.37	–
Gender	Dummy: 0 = female, 1 = male	0.44	–
<i>Relational Behavior</i>			
Relationship Period	Dummies: 0 = No, 1 = Yes		
Short_period (< 3 years)		0.10	–
Middle_period (3–8 years)		0.36	–
Long_period (> 8 years)		0.54	–
Membership Category	Dummy: 0 = individual, 1 = pair	0.43	–

(continued)

Table 2 (continued)

Variable	Measurement	Mean	SD
<i>Donation Behavior</i>			
Additional Donation No_donation (= 0 EUR) Low_donation (< 50 EUR) High_donation (> 50 EUR)	Dummies: 0 = No, 1 = Yes	0.92 0.04 0.04	– – –
Share of Donations	Scale in percent: 1 = 0–15%, 2 = 15–30%, 3 = 30–45%, 4 = 45–60%, 5 = 60–75%, 6 = 75–90%, 7 = 90–100%	1.88	1.24
<i>Visitor Behavior</i>			
Frequency of Visits	Number of visits per month	1.86	1.17
Frequency of Visits other Cultural Organizations	Number of visits per month	2.82	1.57
<i>Control Variable</i>			
Sector	Dummy: 0 = museum, 1 = theater	0.15	–

approach is employed with the dichotomous dependent variable “upgrading behavior” (0 = No and 1 = Yes). In the dataset, the event that members have actually upgraded is a rare event with a much smaller number of cases ($N = 30$) and a probability of 3.34% than the number of cases in which members do not upgrade. A widely ignored issue is that logistic regression can keenly underestimate the probability of rare events (King and Zen 2001a). Therefore, a relogit regression is applied that corrects for logit coefficient bias estimating the same model as a standard logistic regression (King and Zen 2001b).

Second, regression analysis is applied for the dependent variable “upgrading intention”. This analysis is conducted based on 867 members, because it would not be appropriate to ask patrons about their upgrading intention. In our sample, this variable is skewed to the right and embraces only positive values. This indicates a gamma distribution and makes the application of standard regressions problematic (Manning 1998). We address this problem using general gamma regression (GGM) with a log link function for the dependent variable “upgrading intention” (Culpepper 2010). Both regression analyses are estimated with the statistic software STATA. Regarding the independent variables, no concerns about multicollinearity emerged (variance inflation factor (VIF) < 4.0, mean VIF < 2.0) (Hair et al. 2004; Emchambadi and Hess 2007).

3.4 Results

Table 3 reveals the results for model 1 concerning member characteristics on upgrading behavior and upgrading intention and refers to the first research question (Model 1). Related to member motives, H_{1a} suggests that members who are driven by immaterial

Table 3 Results model 1: member characteristics

Independent Variable	Upgrading Behavior		Upgrading Intention	
	Regression Coefficient	Odds Ratio (OR)	Beta Coefficient	Robust S. E.
<i>Member Motives</i>				
Social Network	0.376*	1.51	0.036*	0.016
Creation of Art	0.199	1.24	0.037*	0.014
Enjoy Art	-0.364**	0.68	0.017	0.016
Prestige	-0.054	0.96	0.015	0.030
Social Recognition	0.234	1.27	0.045	0.029
Material Benefits	0.046	1.04	0.007	0.013
Altruism	-0.071	0.96	-0.005	0.019
Cultural Education	-0.216	0.81	0.040*	0.018
<i>Member Characteristics</i>				
Low Income	-1.778*	0.14	-0.112*	0.056
Middle Income	-	-	-	
High Income	2.100***	10.01	0.264**	0.094
Young Age	-1.373*	-0.22	0.105	0.059
Middle Age	-	-		
Old Age	0.273	1.33	-0.100	0.0590
Gender	0.626	2.30	0.050	0.049
Intercept	-2.614*	-	0.050	0.139
Pseudo R ²	0.349		-	
Log Likelihood	-65.87		-1,357.01	
LR ratio (d. f.)	70.71 (13)		43.32 (8)	
Prob > Chi ²	p<0.000		p<0.000	
No. of Observations	817		795	

Note: *p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001

benefits, such as social network and creation of art, are more likely to upgrade. Results show a significant effect of social network on upgrading behavior (0.376, $p<0.05$) and upgrading intention (0.036, $p<0.05$), while the effect of the motive creation of art is only significant for upgrading intention (0.037, $p<0.05$). Altogether, results support H_{1a} . No support is provided for H_{1b} , which predicts a positive relation between egoistic motives, such as prestige and social recognition, and upgrading. Both motives prestige and social recognition do not have significant effect on upgrading behavior (-0.054, n. s. and 0.015, n. s.) and upgrading intention (0.234, n. s. and 0.045, n. s.).

The data supports H_2 proposing that members who have a higher income are more likely to upgrade. This holds true as low income has a significantly negative effect on upgrading behavior (-1.778 , $p < 0.05$) and upgrading intention (-0.112 , $p < 0.05$), while high income shows reverse effects with coefficients for upgrading behavior (2.100 , $p < 0.001$) and upgrading intention (0.264 , $p < 0.01$).

Further results show that except from a significant path for young age on upgrading behavior (-1.373 , $p < 0.05$), there are no significant effects for age on both upgrading variables. A negative and significant effect of the motive enjoy art on upgrading behavior (-0.364 , $p < 0.01$) is detected. This effect does not hold regarding upgrading intention (0.017 , n. s.). Overall, with 34.9% the model explains quite a bit of the variance, as there are a lot more member characteristics (see also limitation section). Table 4 shows the results for the relation of member behavior on upgrading behavior and upgrading intention and provides answers to the second research question (Model 2).

Mixed results emerge for H_{3a} predicting that members who have a longer relationship with the association are more likely to upgrade. While for upgrading behavior this assumption holds (1.057 , $p < 0.05$) for long relationship period, regarding upgrading intention a short relationship has a positive impact (0.236 , $p < 0.01$). This is explicable, as members with a shorter relationship period first have to develop an intention to upgrade, before actually upgrading. Regarding the proposed positive affect of pair membership, H_{3b} can be confirmed (1.191 , $p < 0.01$). However, no significant effects emerge related to upgrading intention.

Results reveal a positive impact of additional donation on upgrading in support of H_{4a} . The effect for high additional donation is (2.491 , $p < 0.001$) on upgrading behavior and on upgrading intention (0.442 , $p < 0.001$) are significant. In addition, even a low additional donation has a positive and significant effect on upgrading intention (0.301 , $p < 0.01$). No significant effects were found for the variable share of donations neither on upgrading behavior nor on upgrading intention, leading to a rejection of H_{4b} .

Regarding visitor behavior, only a higher frequency of visits to the cultural organization that is supported by the membership, has a significant effect on upgrading behavior (0.324 , $p < 0.05$). However, there are no significant results for the upgrading intention, revealing mixed findings for H_{5a} . Path coefficients of frequency of visits to other cultural organizations are not significant, neither on upgrading behavior nor on upgrading intention. Thus, H_{5b} is rejected.

The analysis of the control variable sector provides evidence that the sector theater has a significant effect testing member characteristics and member behavior on upgrading ($p < 0.05$) except from the analysis of member behavior and upgrading intention.

Overall, model 2 explains 20.7% on the variance, which is less than model 1 indicating that there are even more variables predicting upgrading behavior and upgrading intention. Table 5 provides an overview of the hypotheses test and shows the differences between the effects on upgrading behavior and upgrading intention.

Table 4 Results model 2: member behavior

Independent Variable	Upgrading Behavior		Upgrading Intention	
	Regression Coefficient	Odds Ratio	Beta Coefficient	Robust S. E.
<i>Relational Behavior</i>				
Short Relationship Period	-0.265	0.52	0.236**	0.080
Middle Relationship Period	-	-		
Long Relationship Period	1.057*	3.16	0.076	0.055
Membership Category	1.191**	3.55	0.075	0.051
<i>Donation Behavior</i>				
No Additional Donation	-	-		
Low Additional Donation	0.018	0.66	0.301**	0.100
High Additional Donation	2.491***	12.86	0.442***	0.104
Share of Donations	0.150	1.14	-0.008	0.021
<i>Visitor Behavior</i>				
Frequency of Visits	0.324*	1.39	0.015	0.023
Frequency of Visits other Cultural Organizations	0.040	1.03	-0.030	0.017
Intercept	-6.320***		0.689***	0.087
Pseudo R ²	0.207		-	
Log Likelihood	-104.18		1,488.85	
LR ratio (d. f.)	54.49 (9)		17.21 (9)	
Prob >Chi ²	p<0.000		p<0.046	
No. of Observations	897		867	

Note: *p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001

Table 5 Overview of hypotheses test

Hypothesis	Supported by the data	
	Upgrading Behavior	Upgrading Intention
Member Characteristics		
<i>Member Motives</i>		
H _{1a} : Members who are stronger motivated by immaterial benefits are more likely to upgrade	Yes	Yes
H _{1b} : Members who have stronger egoistic motivations are more likely to upgrade	No	No
<i>Personal Characteristics</i>		
H ₂ : Members who have a higher income are more likely to upgrade	Yes	Yes
Member Behavior		
<i>Relational Behavior</i>		
H _{3a} : Members who have a longer relationship period are more likely to upgrade	Yes	No
H _{3b} : Members who have a pair membership are more likely to upgrade	Yes	No
<i>Donation Behavior</i>		
H _{4a} : Members who give an additional donation are more likely to upgrade	Yes	Yes
H _{4b} : Members who give a high share of donations for the association are more likely to upgrade	No	No
<i>Visitor Behavior</i>		
H _{5a} : Members who have a higher frequency of visits to the cultural organization that they support are more likely to upgrade	Yes	No
H _{5b} : Members who have a higher frequency of visits to other cultural organizations are less likely to upgrade	No	No

4 Discussion

Using a large sample, this study is the first to investigate (1) the characteristics of members, which have the potential for upgrades and (2) explores how membership associations can identify members with a high probability for upgrading. In answering these research questions, this study finds that members who are more motivated by immaterial benefits are more likely to upgrade. Similarly, members with higher incomes are also more likely to upgrade. Longer relationships, pair memberships and

the frequency of visits seem to influence only upgrading behavior but not upgrading intentions. Members who give additional donations are more likely to upgrade. Based on these findings, the next two sections will outline some theoretical and practical implications.

4.1 Theoretical Implications

The first question of this study was how to describe promising members for upgrading. This study reveals that members, who are motivated to enrich their social network, are more likely to upgrade. This seems logical, as usually higher membership levels are more exclusive. The exclusiveness implicates that important people (regarding social and business status) join these circles and have higher income (Paswan and Troy 2004). Members who seek to get access to those exclusive social networks tend to upgrade. The intention to upgrade is positively related to the motive “creation of art”. This may be explained by the members’ belief of having more influence on the creation of art with a higher membership rate. At first glance, the negative relationship of the motive “enjoy art” with upgrading behavior is surprising. However, this can be explained by the fact that higher membership levels do not value free entrances to the cultural organization or invitations to special cultural events, which may be seen as benefits in order to have better possibilities to enjoy art (Paswan and Troy 2004). Regarding personal characteristics, members with a high probability for upgrading obtain a higher income. The reason for the result that members who have upgraded are less likely to be young is related to the dataset. Respondents of the sample are relatively old with more than 70% over 60 years old (see Table 1). As the probability to upgrade is positively related to relationship period, upgraded members are relatively old and members of younger age (<60 years) are less likely to upgrade. The second research question sought to explore how membership associations are able to identify the right members for upgrading. Regarding relational behavior, mixed results emerged. While members with a shorter relationship only shows significant results regarding upgrading intention, members with a longer relationship period are likely to have been actually upgraded. Members with a shorter relationship form their intention to upgrade, and after a certain period of belonging to the association and subsequently show the actual behavior. Results show that members who give an additional donation have a much higher probability to upgrade and show a significantly higher intention to upgrade.

4.2 Managerial Implications

Several implications for practice can be derived from these results. First, current practices involve serving higher membership levels with more exclusive benefits. Mostly, organizational practice addresses egoistic motives by advertising the names of the members

from a certain membership level. This is questionable as members' motivation is manifold. Based on this study, membership associations should address the motive "social network". The offered benefits for higher membership levels should consist of events, which provide access to people who are considered valuable. In this context, it is worthwhile to reflect if a cooperation with other membership association of the same sector are useful in order to create attractive platforms for social networking. Second, the benefits for higher membership levels are required to be cost effective. This is important to attract members for upgrading, because members value immaterial benefits. It is necessary that the financial possibilities for the good cause do not suffer from those benefits. In this context, it is important to promote the better relation of benefits and membership rate in order to attract members for upgrading. Third, membership associations are engaged in collecting information about their members concerning personal characteristics, relationship data, donation and visitor behavior. With the help of data about income, relationship period and category, donation history towards the associations and habits of visiting cultural organizations, a distinct picture of members arises who have a high probability to upgrade. Membership associations can address those members personally and ask for upgrading.

4.3 Limitations and Directions for Further Research

As the first attempt to analyze empirically actual upgrading behavior in membership associations, this study exhibits some limitations, which offer directions for further research. First, this study does not use longitudinal data to analyze upgrading behavior. However, this could evoke further insights because upgrading behavior is regarded as an expression of loyal behavior. Researchers might apply longitudinal research on renewal and upgrading decisions. Future studies might look into the optimal relation of benefits and membership rates associated with upgrading decision. Second, the sample comprises data from one sector. The results need to be confirmed for other sectors to ensure generalizability.

References

- Aldrich, T. (2000): How Much Are New Donors Worth? Making Donor Recruitment Investment Decisions Based on Lifetime Value Analysis, in: *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 5, No. 1, pp. 81–89.
- Armstrong, J. S.; Overton, T. S. (1977): Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 14, No. 3, pp. 396–402.
- Arnett, D. B.; German, S. D.; Hunt, S. D. (2003): The Identity Salience Model of Relationship Marketing Success: The Case of Nonprofit Marketing, in: *Journal of Marketing*, Vol. 67, No. 2, pp. 89–105.
- Assassi, I. (2007): The Programming Strategies and Relationships of Theatres: An Analysis Based on the French Experience, in: *International Journal of Arts Management*, Vol. 9, No. 3, pp. 50–64.

- Benkenstein, M.; Yava, U.; Forberger, D. (2003): Emotional and Cognitive Antecedents of Customer Satisfaction in Leisure Services: The Case of the Rostock Zoo, in: *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, Vol. 10, No. 3–4, pp. 303–325.
- Bennett, R. (2006): Predicting the Lifetime Durations of Donors to Charities, in: *Journal of Non-profit and Public Sector Marketing*, Vol. 15, No. 1, pp. 45–67.
- Bennett, R.; Barkensjo, A. (2005): Causes and Consequences of Donor Perceptions of the Quality of the Relationship Marketing Activities of Charitable Organizations, in: *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 13, No. 2, pp. 122–139.
- Bergkvist, L.; Rossiter, J. R. (2007): The Predictive Validity of Multiple-Item Versus Single-Item Measures of the Same Constructs, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 44, No. 2, pp. 175–184.
- Bhattacharya, C. B. (1998): When Customers Are Members: Customer Retention in Paid Membership Contexts, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 1, pp. 31–44.
- Bhattacharya, C. B.; Rao, H.; Glynn, M. A. (1995): Understanding the Bond of Identification: An Investigation of Its Correlates Among Art Museum Members, in: *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 4, pp. 46–57.
- Blau, P. (1964a): *Exchange and Power in Social Life*, New York.
- Blau, P. (1964b): Justice in Social Exchange, in: *Sociological Inquiry*, Vol. 34, No. 1, pp. 193–206.
- Blau, P. (1968): Interaction: Social Exchange, in: Sills, D.; Merton, R. (Eds.): *International Encyclopedia of the Social Sciences*, New York, pp. 452–458.
- Bolton, R. N.; Kannan, P. K.; Bramlett, M. D. (2000): Implications of Loyalty Program Membership and Service Experience for Customer Retention and Value, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, pp. 95–108.
- Bolton, R. N.; Lemon, K. N.; Verhoef, P. C. (2008): Expanding Business-To-Business Customer Relationships: Modeling the Customer's Upgrade Decision, in: *Journal of Marketing*, Vol. 72, No. 1, pp. 46–64.
- Burnett, K. (2002): *Relationship Fundraising*, 2nd ed., San Francisco.
- Bussel, H.; Forbes, D. (2006): Friends Schemes in Arts Marketing: Developing Relationships in British Provincial Theatres, in: *International Journal of Arts Management*, Vol. 8, No. 2, pp. 38–49.
- Cermak, D. S. P.; File, K. M.; Prince, R. A. (1994): A Benefit Segmentation of the Major Donor Market, in: *Journal of Business Research*, Vol. 29, No. 2, pp. 121–130.
- Cialdini, R. B.; Reno, R. R.; Schaller, M.; Houlihan, D.; Arps, K.; Fultz, F.; Beaman, A. (1987): Empathy-Based Helping: Is It Selfishly or Selflessly Motivated?, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 52, No. 1, pp. 749–758.
- Cook, K. S.; Emerson, R. M. (1978): Power, Equity and Commitment in Exchange Networks, in: *American Sociological Review*, Vol. 43, No. 5, pp. 721–739.
- Culpepper, S. A. (2010): Studying Individual Differences in Predictability with Gamma Regression and Nonlinear Multilevel Models, in: *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 45, No. 1, pp. 153–185.
- Dempster, A.; Laird, N. M.; Rubin, D. (1977): Maximum Likelihood from Incomplete Data via the EM Algorithm, in: *Journal of the Royal Statistical Society*, Vol. 39, No. 1, pp. 1–38.
- Dutton, J. E.; Dukerich, J. M.; Harquail, C. V. (1994): Organizational Images and Member Identification, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, No. 2, pp. 239–63.
- Emchambadi, R.; Hess, J. D. (2007): Mean-Centering Does Not Alleviate Collinearity Problems in Moderated Multiple Regression Models, in: *Marketing Science*, Vol. 26, No. 3, pp. 438–445.
- Emerson, R. M. (1976): Social Exchange Theory, in: *Annual Review of Sociology*, Vol. 2, No. 1, pp. 335–362.
- Garbarino, E.; Johnson, M. S. (1999): The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships, in: *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 2, pp. 70–87.

- Garner, I. T.; Wagner, J. (1991): Economic Dimensions of Household Gift Giving, in: *Journal of Consumer Research*, Vol. 18, No. 3, pp. 368–379.
- Glynn, M. A.; Bhattacharya, C. B.; Rao, H. (1996): Art Museum Membership and Cultural Distinction: Relating Members Perceptions of Prestige to Benefit Usage, in: *Poetics*, Vol. 24, No. 2–4, pp. 259–274.
- Graham, J. W. (2009): Missing Data Analysis: Making It Work in the Real World, in: *Annual Review of Psychology*, Vol. 60, pp. 549–576.
- Granik, S. (2005): Membership Benefits, Membership Action: Why Incentives for Activism Are What Members Want, in: *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, Vol. 14, No. 1–2, pp. 65–89.
- Hair, J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L.; Black, W. C. (2004): *Multivariate Data Analysis*, Upper Saddle River.
- Harbaugh, W. T. (1998): What Do Donations Buy? A Model of Philanthropy Based on Prestige and Warm Glow, in: *Journal of Public Economics*, Vol. 67, No. 2, pp. 269–284.
- Harrison-Walker, L. J. (2010): Customer Prioritization in Higher Education: Targeting ‘Right’ Students for Long-Term Profitability, in: *Journal of Marketing for Higher Education*, Vol. 20, No. 2, pp. 191–208.
- Hausmann, A. (2007): Visitor Orientation and Its Impact on the Financial Situation of Cultural Institutions in Germany, in: *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 12, No. 3, pp. 205–215.
- Hayes, D.; Slater, A. (2001): From Social Club to Integrated Membership Scheme: Developing Membership Schemes Strategically, in: *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 8, No. 1, pp. 59–75.
- Helmig, B.; Boenigk, S. (2012): *Nonprofit Management*, Munich.
- Homans, C. G. (1958): Social Behavior as Exchange, in: *American Journal of Sociology*, Vol. 63, No. 6, pp. 597–606.
- Jobst, J.; Boerner, S. (2011): Understanding Customer Satisfaction in Opera: First Steps Toward a Model, in: *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 16, No. 1, pp. 50–69.
- Johnson, M. S.; Garbarino, E. (2001): Customers of Performing Arts Organisations: Are Subscribers Different from Nonsubscribers?, in: *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 6, No. 1, pp. 61–77.
- King, G.; Zeng, L. (2001a): Logistic Regression in Rare Events Data, in: *Political Analysis*, Vol. 9, No. 2, pp. 137–163.
- King, G.; Zeng, L. (2001b): Explaining Rare Events in International Relations, in: *International Organization*, Vol. 55, No. 3, pp. 693–715.
- Kirchler, M.; Palan, S. (2018): Immaterial and Monetary Gifts in Economic Transactions: Evidence from the Field, in: *Experimental Economics*, Vol. 21, No. 1, pp. 205–230.
- Knoke, D. (1986): Associations and Interest Groups, in: *Annual Review of Sociology*, Vol. 12, No. 1, pp. 1–21.
- Magson, N. (1999): Donors: How Much Do They Give in a Lifetime?, in: *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 4, No. 1, pp. 11–25.
- Manning, W. G. (1998): The Logged Dependent Variable, Heteroscedasticity, and the Retransformation Problem, in: *Journal of Health Economics*, Vol. 17, No. 3, pp. 283–295.
- Marinova, D. Singh, J. (2014): Consumer Decision to Upgrade or Downgrade a Service Membership, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 42, No. 6, pp. 596–618.
- Oh, J.; Ki, E. J. (2018): What Makes Association Members Donate More? Factors Influencing Members’ Donation Amount in Membership-Based Professional Associations, in: *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 30, No. 4, pp. 800–810.

- Paswan, A. K.; Troy, L. C. (2004): Non-Profit Organization and Membership Motivation: An Exploration in the Museum Industry, in: *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 12, No. 2, pp. 1–15.
- Rentschler, R.; Radbourne, J.; Carr, R.; Rickard, J. (2002): Relationship Marketing, Audience Retention and Performing Arts Organisation Viability, in: *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 7, No. 2, pp. 118–130.
- Sargeant, A. (2001a): Using Donor Lifetime Value to Inform Fundraising Strategy, in: *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 12, No. 1, pp. 25–38.
- Sargeant, A. (2001b): Relationship Fundraising: How to Keep Donors Loyal, in: *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 12, No. 2, pp. 177–192.
- Sargeant, A.; Hudson, J. (2008): Donor Retention: An Exploratory Study of Door-To-Door Recruits, in: *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 13, No. 1, pp. 89–101.
- Sargeant, A.; Jay, E. (2010): *Fundraising Management*, 2nd ed., New York.
- Sargeant, A.; Lee, S. (2004): Donor Trust and Relationship Commitment in the U.K. Charity Sector: The Impact on Behavior, in: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 33, No. 2, pp. 185–202.
- Sargeant, A.; Woodliffe, L. (2007): Building Donor Loyalty: The Antecedents and Role of Commitment in the Context of Charity Giving, in: *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, Vol. 18, No. 2, pp. 47–68.
- Sargeant, A.; Jay, E.; Lee, S. (2008): The True Cost of Fundraising: Should Donors Care?, in: *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, Vol. 9, No. 4, pp. 340–353.
- Schlegelmilch, B. B.; Diamantopoulos, A.; Love, A. (1997): Characteristics Affecting Charitable Donations: Empirical Evidence from Britain, in: *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 3, No. 1, pp. 14–28.
- Shabbir, H.; Paliwadana, D.; Thwaites, D. (2007): Determining the Antecedents and Consequences of Donor-Perceived Relationship Quality: A Dimensional Qualitative Research Approach, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 24, No. 3, pp. 271–293.
- Shehu, E.; Langmaack, A. C.; Felche, E.; Clement, M. (2015): Profiling Donors of Blood, Money, and Time, in: *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 25, No. 3, pp. 269–295.
- Shelley, L.; Polonsky, M. J. (2002): Do Charitable Causes Need to Segment Their Current Donor Base on Demographic Factors?, in: *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 7, No. 1, pp. 19–29.
- Slater, A. (2004): Revisiting Membership Schemes Typologies in Museums and Galleries, in: *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 9, No. 3, pp. 238–260.
- Squires, C. (1994): Picking the Right Gift to Ask For: Donor Renewal and Upgrading, in: *Fund Raising Management*, Vol. 25, No. 5, pp. 37–38.
- Stryker, S. (1980): *Symbolic Interactionism*, Menlo Park.
- Suter, P.; Gmür, M. (2018): Member Values over Time: A Study of the Relationship Between Member Values, Age and Length of Membership, in: *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, Vol. 30, No. 4, pp. 387–412.
- Swanson, S. R.; Davis, J. C.; Zhao, Y. (2007): Motivations and Relationship Outcomes: The Mediating Role of Trust and Satisfaction, in: *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, Vol. 18, No. 2, pp. 1–25.
- Thomas, J. L.; Cunningham, B. J.; Williams, J. K. (2002): The Impact of Involvement, Perceived Moral Intensity, and Satisfaction upon Trust in Non-Profit Relational Contexts: Processes and Outcomes, in: *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, Vol. 10, No. 1, pp. 93–115.
- Thomas, S. A.; Fend, S.; Kirshnan, T. V. (2015): To Retain? To Upgrade? The Effects of Direct Mail on Regular Donation Behavior, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 32, No. 1, pp. 48–63.

- Thibaut, J. W.; Kelley, H. H. (1959): *The Social Psychology of Groups*, New York.
- Tschirhart, M. (2006): Nonprofit Membership Associations, in: Powell, W. W.; Steinberg, R. (Eds.): *The Nonprofit Sector*, 2nd ed., New Haven, pp. 523–541.
- Tsiotsou, R. (2007): An Empirically Based Typology of Intercollegiate Athletic Donors: High and Low Motivation Scenarios, in: *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 15, No. 2, pp. 79–92.
- Waters, R. D. (2009): The Importance of Understanding Donor Preference and Relationship Cultivation Strategies, in: *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, Vol. 21, No. 4, pp. 327–346.
- Weir, L.; Hibbert, S. (2000): Building Donor Relationships: An Investigation into the Use of Relationship and Database Marketing by Charity Fundraisers, in: *Service Industries Journal*, Vol. 20, No. 2, pp. 114–132.
- Woratschek, H.; Horbel, C.; Popp, B. (Eds.) (2015): *Value Co-Creation in Sport Management*, Abingdon.
- Wymer, W. (2011): The Implications of Sex Differences on Volunteer Preferences, in: *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 22, No. 4, pp. 831–851.

Teil V

Technologische Perspektive



Schließen neue Technologien am POS die Servicelücken des stationären Modehandels? Anwendung eines modifizierten ISL-Ansatzes auf Basis des Kano-Modells

Daniel Baier, Xuan Anh Nguyen und Alexandra Rese

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	618
2	Neue Technologien am POS des stationären Modehandels	618
3	Ein modifizierter ISL-Ansatz auf Basis des Kano-Modells	621
4	Anwendung des modifizierten ISL-Ansatzes	625
4.1	Ermittlung potenziell zufriedenheitsstiftender Merkmale	625
4.2	Ermittlung der Wirkung der Merkmalszufriedenheit auf die Gesamtzufriedenheit ...	626
4.3	Ermittlung aggregierter und segmentspezifisch unterschiedlicher Wirkungen	627
4.4	Identifizierung von Servicelücken	629
4.5	Ableitung von Handlungsempfehlungen	632
5	Wertung und Ausblick	632
	Literatur	633

D. Baier (✉) · A. Rese
Lehrstuhl für Marketing & Innovation,
Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland
E-Mail: daniel.baier@uni-bayreuth.de

A. Rese
E-Mail: alexandra.rese@uni-bayreuth.de

X. A. Nguyen
Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland
E-Mail: s3xunguy@uni-bayreuth.de

1 Einleitung

In den letzten Jahren ist in Deutschland der Umsatz des Online-Modehandels zulasten des stationären Modehandels erheblich gestiegen und lag 2018 bereits bei 13,2 Mrd. €, der Umsatzanteil bei 27,7 % (2015: 21,4 %, 2016: 23,5 %, 2017: 25,6 %, nach HDE und IFH Köln 2019). Vor allem die vermeintlich technikaffine Generation Y – also die aktuell 18- bis 38-Jährigen – nutzt zum Kauf von Bekleidung und Accessoires immer mehr den Online-Handel, da dieser vermutet einfacher und bequemer als der Einkauf im stationären Modehandel ist (Baier et al. 2019): Unabhängig von Öffnungszeiten können sie dort aus einem riesigen Angebot Artikel wählen, sich diese nach Hause liefern lassen, anprobieren und mit eigenen Bekleidungsstücken kombinieren sowie bei Nichtgefallen zurücksenden. Der Besuch eines Geschäfts mit knappem Sortiment entfällt. Der stationäre Modehandel ist herausgefordert – um wettbewerbsfähig zu bleiben – zu überlegen, welche Servicelücken in seinem Angebot bestehen und ob er z. B. diese – angesichts der Technikaffinität der Generation Y – durch Investitionen in neue Technologien am Point of Sale (POS) oder andere Handlungsmaßnahmen schließen kann.

Im vorliegenden Beitrag wird diskutiert, wie stationäre Modehändler sich dieser Herausforderung stellen können. Aufbauend auf dem von Woratschek (2002) vorgeschlagenen ISL-Ansatz erfolgt eine Identifizierung von Servicelücken. Auf Basis des Kano-Modells wird über eine Befragung junger Menschen untersucht, ob Neuerungen helfen können, die identifizierten Servicelücken aus Sicht der Generation Y zu schließen. Dabei kommt die von Baier et al. (2018) entwickelte so genannte segmentierte Perspektive zum Einsatz, bei der neben der im Kano-Modell üblichen aggregierten Perspektive auch die möglicherweise sehr unterschiedliche segmentspezifische Sicht ausgewertet wird. Während allerdings bei Baier et al. (2018) mittels zweimodaler metrischer Clusteranalyse auf Basis der individuellen funktionalen und dysfunktionalen Bewertungen von Neuerungen – also metrischer Daten – segmentiert wurde, steht im vorliegenden Beitrag eine einmodale Clusteranalyse individueller nominaler Kategorisierungen auf Basis des Kano-Modells im Vordergrund.

Der Beitrag ist wie folgt strukturiert: Zunächst werden in Abschn. 2 Möglichkeiten des stationären Modehandels diskutiert, mittels neuer Technologien am POS die Kundenzufriedenheit zu steigern. Abschn. 3 stellt Ansätze zur Identifizierung von Servicelücken (ISL) vor. Im Einzelnen sind dies der ISL-Ansatz nach Woratschek (2002) sowie ein modifizierter Ansatz, der auf einer aggregierten und segmentierten Perspektive des Kano-Modells in einer alternativen Form zu Baier et al. (2018) basiert. In Abschn. 4 wird dieser modifizierte ISL-Ansatz angewandt und in Abschn. 5 Stärken und Schwächen des neuen Ansatzes bewertet.

2 Neue Technologien am POS des stationären Modehandels

Durch die steigende Digitalisierung haben sich neben dem stationären Handel bzw. dem Geschäft weitere Einkaufsmöglichkeiten in Form des Online-Handels etabliert. Hierbei kann der Kunde mobil oder von zu Hause mit Geräten wie Desktop, Laptop, Tablet

oder Smartphone auf das Angebot zugreifen (Singh und Swait 2017) sowie einfach, schnell und risikolos einkaufen (Berman 2019, S. 76). Neben Händlern, die nur stationär, und Händlern, die nur online verkaufen, nutzen viele Mode-Händler inzwischen beide Vertriebskanäle, um erfolgreich zu sein. Bei einer Mehr-Kanal-Strategie entwickelt der Händler die Vertriebskanäle getrennt voneinander (Verhoef et al. 2015), bei einer Omni-Kanal-Strategie liegt der Fokus auf dem Zusammenspiel aller Vertriebs- und Kommunikationskanäle (Huré et al. 2017). Durch die Integration kann dem Kunden ein nahtloses Einkaufserlebnis über alle Kanäle hinweg angeboten werden (Sullivan und Hyun 2016; Huré et al. 2017).

Obwohl die Umsätze im Online-Modehandel in Deutschland in den letzten Jahren stark angestiegen sind, wird der Großteil des Umsatzes (2018: 72,3 % nach HDE und IFH Köln 2019) nach wie vor im Geschäft erwirtschaftet, so dass dieses auch weiterhin eine bedeutende Position im Modehandel einnimmt bzw. einnehmen wird (Huré et al. 2017, S. 314; Reinartz et al. 2019). Gründe für Kunden, den stationären Handel auch weiterhin zu besuchen, sind die sofortige Verfügbarkeit von Produkten (Barnes und Lea-Greenwood 2006), die Möglichkeit, Produkte ansehen, anfassen und anprobieren zu können sowie persönliche Beratung zu Sitz sowie Stil- und Farbberatung zu erhalten (Berman 2019).

Trotz dieser wichtigen Rolle des Geschäfts im Omni-Kanal-Umfeld müssen sich stationäre Modehändler vor dem Hintergrund von Insolvenzen und Ladenschließungen (Berman 2019) anstrengen, ihre Kunden an sich zu binden. Die Verfügbarkeit der Produkte alleine garantiert noch keinen Erfolg, sondern der Fokus liegt verstärkt auf der Kundenerfahrung (customer experience) (Kent 2007). Walden (2017, S. 13) beschreibt in seinem Buch „Customer Experience Management Rebooted“ Kundenerfahrung als “[...] subjective experiences that lie in memory or are experienced in the moment, that influence and are influenced by our drives which in turn lead to behaviour”. Subjektiv wahrgenommene Erfahrungen und emotionale Erlebnisse der Kunden, unterstützt etwa durch das Store-Design aber auch durch Personalisierung, spielen für das Kaufverhalten also eine große Rolle (Berman 2019; Reinartz et al. 2019). Gleichzeitig bezeichnet Walden Technologie als „enabler“ von Kundenerfahrung, allerdings nicht als Kundenerfahrung selbst.

Ein wichtiger Einflussfaktor auf die Kundenerfahrung ist ein kompetenter und freundlicher Service (Arora et al. 2017; Blázquez et al. 2019). Das Verkaufspersonal unterstützt die Kaufentscheidung durch personalisierte Beratung und Stiltipps (Blázquez et al. 2019). Zudem wird das Modegeschäft als Ort der sozialen Interaktion mit dem Personal, aber auch mit Familie, Freunden, Bekannten und auch unbekanntenen Personen besucht (Boardman und McCormick 2018). Zu einer positiven Kundenerfahrung tragen daneben aber auch eine saisonal angepasste Dekoration und Vermarktung im Geschäft sowie regelmäßige Events vor Ort wie etwa Modenschauen oder der Auftritt von bekannten Stars/Influencern bei (Berman 2019).

Aufgrund der zunehmenden Digitalisierung liegt das Augenmerk der aktuellen Forschung meist auf dem Online-Kanal. Durch eine technologische Zusammenführung der Online- und Offline-Kanäle können jedoch auch in Modegeschäften digitale

Tab. 1 Neue Technologien am POS des stationären Modehandels

Kurzbezeichnung	Beschreibung	Referenz
Kostenloses WLAN	Am POS gibt es kostenfreies WLAN	Fuentes und Svingstedt (2017, S. 142–145)
Größen Info Terminal	Am POS gibt es Terminals, an denen geprüft werden kann, ob eine Größe im Geschäft oder Lager verfügbar ist. Falls nicht, kann sie kostenfrei bestellt werden	Runyan et al. (2012), Atzberger et al. (2016, S. 17, S. 25)
Alternativen Info Terminal	Am POS gibt es Terminals, an denen geprüft werden kann, ob es zum gewählten Artikel Alternativen gibt. Diese können kostenfrei bestellt werden	Atzberger et al. (2016, S. 17, S. 25)
Barcode Info Terminal	Am POS gibt es Terminals, an denen Barcodes eingelesen werden können, um weitere Informationen zu Artikeln zu erhalten	Pantano und Viassone (2015, S. 108), Atzberger et al. (2016, S. 17, S. 25)
QR Code Info Terminal	Am POS gibt es Terminals, an denen QR Codes (aus Flyern, Apps) eingelesen werden können, um zu Artikeln zu führen bzw. diese kostenfrei zu bestellen	Pantano und Viassone (2015, S. 108), Fuentes und Svingstedt (2017, S. 142–145)
Freundliches Personal	Am POS gibt es freundliches und hilfsbereites Verkaufspersonal	/
Kompetentes Personal	Am POS gibt es Verkaufspersonal, das sich mit Artikeln, Größen, Materialien, Mode usw. auskennt	/
Interaktive Umkleidekabine	Am POS gibt es magische Spiegel (Screens), die das eigene Bild um Artikel ergänzen. So kann man diese probeweise tragen, ohne sich umziehen zu müssen	Pantano, Viassone (2015, S. 108), Atzberger et al. (2016, S. 17, S. 25)
Digitale Preisauszeichnung	Am POS gibt es digitale Preisetiketten, die auch bei Aktionen eine aktuelle Preisauszeichnung sicherstellen	Wild (2019, S. 353)
Bezahlen beim Verkäufer	Am POS kann man direkt beim Verkaufspersonal bezahlen	Pantano und Viassone (2015, S. 108), Aloysius et al. (2016)
Händler Shopping App	Der Fachhändler bietet eine App an, über die man Mitglied werden kann und mit der man beim Kauf von Produkten Prämien und Vergünstigungen erhält	Grewal et al. (2017), Perry et al. (2019)
Self-Service Checkout	Am POS kann eigenständig an einer Selbstbedienungskasse bezahlt werden	Pantano und Viassone (2015, S. 108), Aloysius et al. (2016)
Regelmäßige Events vor Ort	Am POS finden regelmäßig Events statt, etwa zu neuen Kollektionen oder mit bekannten Stars/Influencern	/

Servicekonzepte realisiert werden, die den Kunden ein nahtloses Einkaufserlebnis ermöglichen (Blázquez 2014; Grewal et al. 2017). Dies gilt vor allem für die Schaffung von emotionalen Käuferlebnissen für junge Leute. Um gezielt Maßnahmen entwickeln zu können, stehen für stationäre Modehändler einige interessante In-Store-Technologien zur Verfügung, die in den letzten Jahren entwickelt und zunehmend eingesetzt werden (siehe Tab. 1). Während einige Technologien wie kostenloses WLAN bereits seit einiger Zeit zum Einsatz kommen (Abbrat und Goodey 1990; Burke 2002), liegt das gegenwärtige Augenmerk auf innovativen Selbstbedienungskonzepten, z. B. im Bereich der Informationssuche (Info Terminals) und Bezahlungslösungen (Bezahlen beim Verkäufer, Self-Service Checkout). Händler Shopping Apps können auch im Bereich der Informationssuche, aber auch als Instrument zur Kundenbindung genutzt werden. Eine weitere interessante Technologie ist die interaktive Umkleidekabine, die es dem Kunden per Barcode-Scan ermöglicht, Kleidungsstücke erfassen zu lassen und virtuell mit einem magischen Spiegel anzuprobieren. Digitale Preisauszeichnungen machen sich die RFID-Technologie zunutze (Perry et al. 2019) und sorgen stets für aktuelle Preise.

3 Ein modifizierter ISL-Ansatz auf Basis des Kano-Modells

Wie in Abschn. 2 bereits diskutiert, stehen im digitalen Zeitalter dem stationären Modehandel zahlreiche Möglichkeiten bereit, durch Neuerungen die Kundenzufriedenheit zu steigern. Angesichts begrenzter finanzieller, personeller und zeitlicher Ressourcen empfiehlt es sich aber, sich auf Maßnahmen zu beschränken, mit denen wichtige Servicelücken geschlossen werden können. Woratschek (2002) bzw. weiterentwickelt Woratschek et al. (2007) schlagen zur Identifizierung derartiger Servicelücken den so genannten ISL-Ansatz vor (Identifizierung von Servicelücken). Dieser umfasst die folgenden acht Schritte (1 bis 8):

1. Ermittlung potenziell zufriedenheitsstiftender Merkmale durch Befragungen ausgewählter Kunden ergänzt um theoretische Überlegungen,
2. Erhebung der Gesamtzufriedenheit und der Zufriedenheit bei den einzelnen ermittelten Merkmalen bei einer größeren Stichprobe von Kunden,
3. Verdichtung der Merkmale zu Zufriedenheitsfaktoren mittels Hauptkomponentenanalyse,
4. Ermittlung der Wirkung der Zufriedenheitsfaktoren auf die Gesamtzufriedenheit mittels Regressionsanalyse,
5. Auswahl wichtiger Zufriedenheitsfaktoren über die Regressionskoeffizienten aus 4,
6. Auswahl wichtiger Merkmale je Zufriedenheitsfaktor über die Ladungsmatrix aus 3,
7. Identifizierung der Servicelücken über die Zufriedenheit bei den Merkmalen aus 6,
8. Ableitung von Handlungsempfehlungen zur Schließung der Servicelücken.

Dem ISL-Ansatz liegt als wesentliche Stärke eine kombinierte bottom-up und top-down Analyse sowie eine analytische Bestimmung von Faktor- und Merkmalswichtigkeiten zugrunde: In Schritt 1 bis 4 wird ausgehend von der Zufriedenheit mit einer Vielzahl potenziell zufriedenheitsstiftender Merkmale auf Handlungsebene die Wichtigkeit von Zufriedenheitsfaktoren auf aggregierter Ebene ermittelt, bevor in Schritt 5 bis 8 die Erkenntnisse auf aggregierter Ebene wieder auf die Handlungsebene rücktransferiert werden.

Der Ansatz wird in Theorie und Praxis des Dienstleistungsmanagements gerne als Referenz zitiert und aufgrund seiner Stärke häufig und erfolgreich angewandt (Woratschek et al. 2007; 2015). Er weist im Hinblick auf die Ableitung von Handlungsempfehlungen allerdings auch einige konzeptionelle Schwächen auf: Zum einen beschränken sich die Handlungsempfehlungen auf die in Befragungen ausgewählter Kunden ermittelten zufriedenheitsstiftenden Merkmale, ergänzt um theoretische Überlegungen. Kunden werden in derartigen Vorstudien vermutlich nicht in der Lage sein, Aspekte zu benennen, die bei grundsätzlichen Änderungen zum Tragen kommen, sondern nur bereits bekannte. Zum zweiten werden mittels Hauptkomponenten- und Regressionsanalyse lineare Wirkungszusammenhänge zwischen Merkmalszufriedenheit, Faktorzufriedenheit und Gesamtzufriedenheit modelliert. Analysen auf Basis des Kano-Modells zeigen aber immer wieder, dass der Zusammenhang zwischen Merkmalszufriedenheit (etwa im Sinne einer Zielerreichung) und Gesamtzufriedenheit je nach Merkmalskategorie statt einem linearen auch z. B. einem konkaven (bei Basisanforderungen) oder konvexen Funktionsverlauf (bei Begeisterungsanforderungen) folgen kann (Kano et al. 1984; Berger et al. 1993; Kano 2001; Baier et al. 2018; 2019). Zum dritten ist der ISL-Ansatz – wie auch einfache Analysen auf Basis des Kano-Modells – vor allem auf den durchschnittlichen Kunden ausgerichtet: Ermittelt wird ein mittlerer Zusammenhang über die Befragungsstichprobe hinweg, Handlungsempfehlungen werden aufgrund mittlerer Zufriedenheitswerte entwickelt.

Im vorliegenden Beitrag wird daher eine Modifikation des ISL-Ansatzes vorgeschlagen und beispielhaft angewandt, die aus den folgenden fünf Schritten (a bis e) besteht:

- a. Ermittlung potenziell zufriedenheitsstiftender Merkmale aus Literaturrecherchen und Vorstudien unter Einbeziehung grundsätzlicher Neuerungen (z. B. neue Technologien),
- b. Ermittlung der Wirkung der Merkmalszufriedenheit (im Sinne einer Zielerreichung) auf die Gesamtzufriedenheit mittels Befragung auf Basis des Kano-Modells,
- c. Ermittlung aggregierter und segmentspezifisch unterschiedlicher Wirkungen,
- d. Identifizierung von Servicelücken über aggregierte und segmentspezifische Kategorisierungen,
- e. Ableitung von Handlungsempfehlungen zur Schließung der Servicelücken.

Schritt a ergänzt Schritt 1 des ISL-Ansatzes, indem neben Vorstudien und theoretischen Überlegungen insbesondere auch Erkenntnisse aus Literaturrecherchen zu

technologischen Entwicklungen und zu Good Practice von Wettbewerbern oder Unternehmen aus anderen Branchen einfließen. Die potenziell zufriedenheitsstiftenden Merkmale werden so auch um Erkenntnisse bzw. Neuerungen ergänzt, die bei ausschließlicher Befragung von Kunden nicht hätten ermittelt werden können. Die Berücksichtigung von Neuerungen hat im Folgenden aber auch zur Konsequenz, dass neben linearen Wirkungen von Merkmalen auf Merkmals-, Faktor- und Gesamtzufriedenheit auch nicht-lineare Wirkungen berücksichtigt werden müssen. Daher kommt im Schritt b statt der Abfrage der Merkmalszufriedenheit und der Wirkungsmessung auf die Gesamtzufriedenheit mittels Hauptkomponenten- und Regressionsanalyse die Abfrage der Wirkung des Merkmals auf die Gesamtzufriedenheit bei vorliegender Merkmalszufriedenheit bzw. Merkmalsunzufriedenheit zum Einsatz (funktionale bzw. dysfunktionale Frage im Kano-Modell). Interessiert man sich etwa für die Wirkung des Merkmals „Im Geschäft gibt es freies WLAN“ auf die Gesamtzufriedenheit, wird bei einer Befragung auf Basis des Kano-Modells

- die funktionale Frage „Was halten Sie davon, wenn es im Geschäft freies WLAN gäbe?“ (entspricht einer Zielerreichung bei diesem Merkmal) sowie
- die dysfunktionale Frage „Was halten Sie davon, wenn es im Geschäft *kein* freies WLAN gäbe?“ (entspricht fehlender Zielerreichung bei diesem Merkmal)

gestellt und jeweils die folgenden Antworten zugelassen: „Das würde mich sehr freuen“, „Das setze ich voraus“, „Das ist mir egal“, „Das könnte ich in Kauf nehmen“ oder „Das würde mich stören“. Bei der Auswertung kann auf Basis der Antworten auf diese beiden Fragen dann auf den Zusammenhang zwischen Zielerreichung beim Merkmal und Wirkung auf die Gesamtzufriedenheit geschlossen werden, d. h. ob ein linearer, ein konkaver oder konvexer Zusammenhang besteht.

Die Tab. 2 verdeutlicht mit der so genannten Kano-Auswertungstabelle dieses Auswertungsprinzip (Kano et al. 1984; Berger et al. 1993; Kano 2001). Hat ein Befragter auf die funktionale Frage etwa mit „Das würde mich sehr freuen“ und auf die dysfunktionale Frage mit „Das würde mich stören“ geantwortet, so sind die Wirkungen spiegelbildlich und man geht von einem linearen Zusammenhang zwischen Zielerreichung beim Merkmal und Wirkung auf die Gesamtzufriedenheit aus. Für diesen Befragten wird das Merkmal als Leistungsanforderung bzw. one-dimensional (kurz: O) kategorisiert. Hätte er auf die funktionale Frage mit „Das ist mir egal“ geantwortet, dann wird ein konkaver Zusammenhang vermutet, das Merkmal wird für den Befragten als Basisanforderung bzw. must-be (kurz: M) kategorisiert: Bei fehlender Zielerreichung kommt es zu einem Unzufriedenheitszuwachs, bei Zielerreichung aber zu keinem Zufriedenheitszuwachs.

Im Schritt c werden dann bei einer aggregierten Auswertung der Befragungsdaten die erhobenen Kategorisierungen über der Befragungsstichprobe Merkmal für Merkmal ausgezählt. Man erhält mit #M, #O, #A, #I, #R, #Q die Anzahl an Befragten, für die das Merkmal als must-be, one-dimensional usw. kategorisiert wurde. Der Modus – also die häufigste Kategorie je Merkmal – gibt wieder, welche Kategorie der Meinung der

Tab. 2 Kano-Auswertungstabelle

	Dysfunktionale Frage (z. B. Was halten Sie davon, wenn es im Geschäft kein freies WLAN gäbe?)					
	Das würde mich sehr freuen	Das würde mich sehr freuen	Das setze ich voraus	Das ist mir egal	Das könnte ich in Kauf nehmen	Das würde mich sehr stören
Funktionale Frage (z. B. Was halten Sie davon, wenn es im Geschäft freies WLAN gäbe?)	Das würde mich sehr freuen	Q	A	A	A	O
	Das setze ich voraus	R	I	I	I	M
	Das ist mir egal	R	I	I	I	M
	Das könnte ich in Kauf nehmen	R	I	I	I	M
	Das würde mich sehr stören	R	R	R	R	Q

M must-be, *O* one-dimensional, *A* attractive, *I* indifferent, *R* reverse, *Q* questionable

Befragungsstichprobe am ehesten entspricht. Mithilfe der Koeffizienten der Zufriedenheitsstiftung $CS+ = (\#O + \#A) / (\#M + \#O + \#A + \#I)$ und der Unzufriedenheitsstiftung $CS- = -(\#M + \#O) / (\#M + \#O + \#A + \#I)$ lassen sich zusätzlich detailliertere grafische Darstellungen entwickeln (siehe Abschn. 5). Neben dieser auf eine durchschnittliche Bewertung bzw. häufigste Kategorisierung ausgerichteten aggregierten Kano-Analyse wurde zuletzt vorgeschlagen (Baier et al. 2018), die Befragten – teilweise auch die Merkmale – analog zum bekannten kmeans-Verfahren mittels metrischer Clusteranalyse auf Basis der gegebenen Bewertungen so zu segmentieren, dass innerhalb der Segmente möglichst einheitliche Bewertungen der einzelnen Merkmale oder Merkmalscluster vorliegen (Baier et al. 2018). So können segmentspezifische Perspektiven deutlicher aufgezeigt werden, die gerade bei der Einführung von Neuerungen besonders beachtenswert sind. Bei Baier et al. (2018) waren diese z. B. neuartige Use Cases auf Basis von digitalen Sprachassistenten, die den Einkauf im Online-Shop erleichtern sollen. Anstatt auf Basis der Antworten auf die funktionalen und dysfunktionalen Fragen zu clustern, kann diese Segmentierung aber alternativ auch auf Basis der den einzelnen Merkmalen individuell zugeordneten Kategorien (nominale Ausprägungen jeweils M, O, A, I, R oder Q) erfolgen. Auch so kann eine segmentspezifische Perspektive aufgezeigt werden. Diese Anwendung einer nominalen Clusteranalyse auf die erhobenen Kategorisierungen gemäß Kano-Modell wird in diesem Beitrag erstmals angewandt. Man kann diese nominale Clusteranalyse unterschiedlich realisieren: Ein Lösungsansatz besteht darin, die nominalen Merkmalspalten in jeweils sechs binäre Merkmalspalten (für die Ausprägungen M, O, A, I, R und Q jeweils) zu überführen und dann die metrische Clusteranalyse aus Baier et al. (2018) wieder anwenden. Alternativ kann z. B. eine in SPSS oder R implementierte so genannte Two-Step-Clusteranalyse eingesetzt werden, die auf dem BIRCH-Algorithmus von Zhang et al. (1996) basiert und bei kategorialen Merkmalen eine Maximum-Likelihood-Schätzung segmentspezifischer Merkmalsausprägungen über Zähldichten implementiert.

Die Schritte d und e entsprechen im Wesentlichen dem bekannten ISL-Ansatz nach Woratschek (2002), indem Servicelücken identifiziert und Handlungsempfehlungen entwickelt werden, jetzt aber mit dem Vorteil, dass in den Handlungsempfehlungen auch Wertungen von Neuerungen berücksichtigt werden können.

4 Anwendung des modifizierten ISL-Ansatzes

4.1 Ermittlung potenziell zufriedenheitsstiftender Merkmale

Interessiert man sich für das Schließen von Servicelücken des stationären Modehandels aus Sicht der Generation Y im Allgemeinen (also nicht auf ein spezielles Geschäft bezogen) ist es hilfreich, Hinweise aus der Literatur zu berücksichtigen, vor allem aus Arora et al. (2017), Boardman und McCormick (2018) sowie Grewal et al. (2004; 2017), aber auch eine Reihe weiterer Studien zur Kanalwahl von Konsumenten beim Modekauf:

Dort werden für die Zufriedenheit mit einem stationären Modehändler neben dem Service (mit Merkmalen wie freundliches und kompetentes Verkaufspersonal, regelmäßige Events, kostenlose Angebote wie z. B. Wasser), auf den sich unsere Untersuchung hier fokussieren möchte, als weitere wichtige Zufriedenheitsfaktoren vor allem der Preis (niedriger Preis, Angebote/Deals), die Produktauswahl, die Produktqualität, die Erreichbarkeit (Lage des Geschäftes, Parkplätze, in der Nähe von anderen Geschäften und Einkaufszentren) und das Einkaufserlebnis (regelmäßige Events etc.) gelistet. Bei der vorliegenden Anwendung werden diese Faktoren- und Merkmalslisten ergänzt um Erkenntnisse aus Befragungen zweier Stichproben junger Menschen zu ihrem Einkaufsverhalten bei stationären Fast Fashion-Modehändlern (siehe Rese et al. 2019) und bei stationären Sportbekleidungsgeschäften (siehe Baier und Rese 2020) sowie die in Abschn. 2 bereits herausgearbeiteten Neuerungen durch neue Technologien am POS (siehe Tab. 1).

4.2 Ermittlung der Wirkung der Merkmalszufriedenheit auf die Gesamtzufriedenheit

Insgesamt konnten so sechs Zufriedenheitsfaktoren („Erreichbarkeit“, „Erlebnis“, „Produktauswahl“, „Produktqualität“, „Service“ und „Preis“) und – bei Konzentration auf die besser beeinflussbaren Zufriedenheitsfaktoren „Erlebnis“ und „Service“ – insgesamt 13 Merkmale („Kostenloses WLAN“, „Größen Info Terminal“, „Alternativen Info Terminal“, „Barcode Info Terminal“, „QR Code Info Terminal“, „Freundliches Personal“, „Kompetentes Personal“, „Interaktive Umkleidekabine“, „Digitale Preisauszeichnung“, „Bezahlen beim Verkäufer“, „Händler Shopping App“, „Self-Service Checkout“, „Regelmäßige Events vor Ort“, siehe Tab. 1) ermittelt werden und für eine großzahlige Befragung junger Menschen zwischen 18 und 38 Jahren (Generation Y) mittels Online-Fragebogen aufbereitet werden.

Der Fragebogen bestand aus drei Teilen: In einem ersten Teil wurde an das Thema Zufriedenheit mit dem Modekauf im stationären Geschäft herangeführt, das Modekaufverhalten beim stationären und beim Online-Händler (Häufigkeit, Wert) sowie die Wichtigkeit der sechs genannten Zufriedenheitsfaktoren beim Kauf im Geschäft auf Likertskalen abgefragt. Im Hauptteil folgen die funktionalen und dysfunktionalen Fragen auf Basis des Kano-Modells zu den 13 Merkmalen sowie ergänzend noch Fragen zur Nutzung weiterer Technologien im stationären Modehandel wie dem eigenen Smartphone sowie der Wichtigkeit eines eigenen Online-Shops des stationären Modehändlers für den Befragten. Der Fragebogen schloss mit der Erhebung von Soziodemografika (Alter, Geschlecht) sowie der Möglichkeit, ergänzende Hinweise zu geben. Der Fragebogen wurde unter Bayreuther Studierenden – also weitgehend jungen Menschen der Generation Y – über Hinweise mit der Bitte um Teilnahme in den einschlägigen Foren verteilt und von insgesamt 402 Studierenden vollständig beantwortet. Die Stichprobe unterscheidet

sich in ihrer Zusammensetzung von der der Generation Y (den 18- bis 38-Jährigen) mit durchschnittlich 22,69 Jahren und 82,6 % weiblich als etwas zu jung und – aufgrund des Themas – zu weiblich, vermittelt aber dennoch interessante Einsichten zur Sicht der Generation Y auf den Modekauf im stationären Geschäft. Sehr wenige Befragte (0,7 %) gaben an, nie bei einem stationären Modehändler zu kaufen, wenige Befragte (12,2 %) erklärten, nie bei einem Online-Modehändler zu kaufen. 67,4 % kaufen bevorzugt stationär Mode ein, 32,6 % bevorzugt online.

4.3 Ermittlung aggregierter und segmentspezifisch unterschiedlicher Wirkungen

Eine Auswertung der funktionalen und dysfunktionalen Bewertungen der 13 Merkmale ergab folgende Kategorisierungen (siehe Tab. 3): Legt man die je Merkmal am häufigsten ermittelte Kategorie über der Stichprobe hinweg zugrunde, dann wurden „Freundliches Personal“ und „Kompetentes Personal“ als must-be kategorisiert, ein Teil der neuen Technologien (z. B. „Größen Info Terminal“, „Alternativen Info Terminal“, „Barcode Info Terminal“, „Digitale Preisauszeichnung“, „Self-Service Checkout“) hingegen als attractive. Den übrigen Merkmalen beim Verkäufer („Händler Shopping App“ wie auch „Regelmäßige Events“) stehen die Befragten bei Modus-Betrachtung indifferent gegenüber. Der Abb. 1 kann man diese Kategorisierungen auf Basis der Koeffizienten

Tab. 3 Kano-Tabelle aggregiert: Häufigkeiten (n=402)

	#M	#O	#A	#I	#R	#Q	Modus
Kostenloses WLAN	3	4	74	320	1	0	I
Größen Info Terminal	2	14	245	134	5	2	A
Alternativen Info Terminal	1	11	243	140	5	2	A
Barcode Info Terminal	4	7	218	171	2	0	A
QR Code Info Terminal	1	9	149	229	13	1	I
Freundliches Personal	193	98	43	66	2	0	M
Kompetentes Personal	201	64	76	60	0	1	M
Interaktive Umkleidekabine	0	5	103	198	96	0	I
Digitale Preisauszeichnung	6	25	179	156	36	0	A
Bezahlen beim Verkäufer	23	11	152	162	53	1	I
Händler Shopping App	5	9	143	218	26	1	I
Self-Service Checkout	1	18	201	146	35	1	A
Regelmäßige Events vor Ort	0	3	41	299	59	0	I

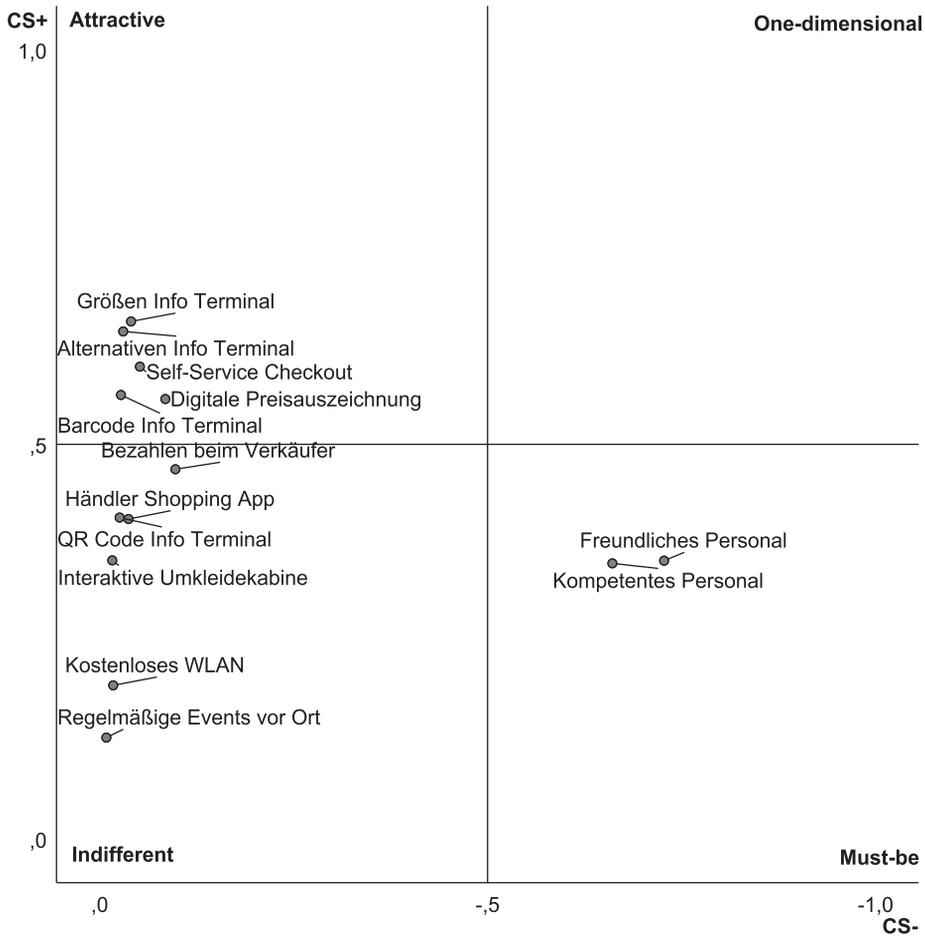


Abb. 1 Wirkung neuer Technologien am POS: Die aggregierte Sicht der Generation Y (CS–/CS+: Koeffizienten der Un-/Zufriedenheitsstiftung, n=402)

der in Abschn. 3 diskutierten Zufriedenheits- und Unzufriedenheitsstiftung noch detaillierter entnehmen.

Nutzt man die segmentierte Perspektive, erhält man eine etwas differenzierte Sicht auf die ermittelten Wirkungszusammenhänge: Sowohl eine Anwendung der metrischen Clusteranalyse aus Baier et al. (2018) auf durch Rekodierung entwickelte binäre Kategorienspalten als auch die Anwendung der Two-Step-Clusteranalyse in SPSS liefern gemäß Ellenbogenkriterium auf Basis der Fehlerquadratsumme bzw. des AIC-Kriteriums eine weitgehend ähnliche Zwei-Klassen-Lösung wie sie in Tab. 4 und Abb. 2 dargestellt ist: Die Befragungsstichprobe zerfällt in zwei homogene Segmente, ein größeres Segment 1 (n=238, 59,2 %) und ein kleineres Segment 2 (n=164, 40,8 %). Dem Modus

Tab. 4 Kano-Tabelle segmentspezifisch: Häufigkeiten bei Segment 1 (n=238)/Segment 2 (n=164)

	#M	#O	#A	#I	#R	#Q	Modus
Kostenloses WLAN	2/1	4/0	55/19	177/143	0/1	0/0	I/I
Größen Info Terminal	1/1	8/6	214/31	12/122	1/4	2/0	A/I
Alternativen Info Terminal	1/0	7/4	209/34	17/123	2/3	2/0	A/I
Barcode Info Terminal	4/0	6/1	159/59	67/104	2/0	0/0	A/I
QR Code Info Terminal	1/0	7/2	135/14	88/141	7/6	0/1	A/I
Freundliches Personal	136/57	46/52	23/20	32/34	1/1	0/0	M/M
Kompetentes Personal	123/78	37/27	41/35	37/23	0/0	0/1	M/M
Interaktive Umkleidekabine	0/0	4/1	82/21	105/93	47/49	0/0	I/I
Digitale Preisauszeichnung	3/3	17/8	136/43	61/95	21/15	0/0	A/I
Bezahlen beim Verkäufer	10/13	7/4	107/45	84/78	29/24	1/0	A/I
Händler Shopping App	2/3	6/3	118/25	98/120	14/12	0/1	A/I
Self-Service Checkout	0/1	14/4	153/48	54/92	16/19	1/0	A/I
Regelmäßige Events vor Ort	0/0	1/2	32/9	179/120	26/33	0/0	I/I

in Tab. 4 wie auch der Position in Abb. 2 kann man entnehmen, dass beide Segmente „Freundliches Personal“ und „Kompetentes Personal“ als must-be Anforderungen sehen: Die Merkmale stiften keine Zufriedenheit bei Zielerreichung, aber Unzufriedenheit bei fehlender Zielerreichung. Sie unterscheiden sich aber bezüglich der Wertung der neuen Technologien. Während Segment 1 viele neue Technologien (vor allem z. B. „Größen Info Terminal“ und „Alternativen Info Terminal“ aber auch „Bar Code Info Terminal“, „Self-Service Checkout“ und „Digitale Preisauszeichnung“) als attractive kategorisiert, werden sie durch Segment 2 meistens als indifferent eingeordnet.

Ein noch genaueres Bild der Unterschiede liefert die segmentspezifische Auswertung der zusätzlich erhobenen Informationen (angegeben werden nur signifikante Unterschiede in Tab. 5): Im Segment 1 sind anteilig mehr Frauen, es wird häufiger online Mode gekauft und mehr ausgegeben, die Zufriedenheitsfaktoren Produktauswahl und Preis sind wichtiger als Segment 2, Erreichbarkeit und Erlebnis weniger wichtig. Segment 1 hält mehrheitlich neue Technologien am POS für relevanter und nutzt Smartphones im Geschäft intensiver, um Preise und Alternativen zu vergleichen als Segment 2, aber weniger intensiv, um Artikel später zu kaufen oder Bewertungen zu lesen.

4.4 Identifizierung von Servicelücken

Auf Basis der ermittelten aggregierten und segmentspezifischen Kategorisierungen der Merkmale sowie der Wichtigkeiten der Zufriedenheitsfaktoren kann nun eine

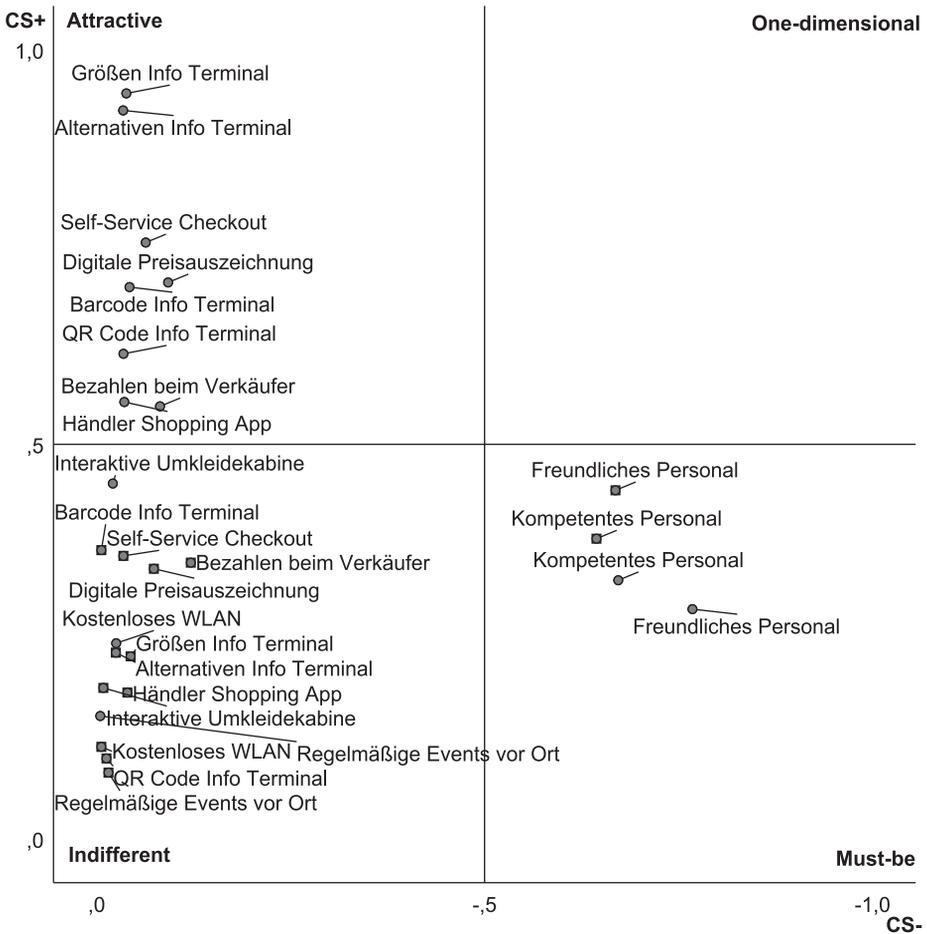


Abb. 2 Wirkung neuer Technologien am POS: Die segmentspezifische Sicht der Generation Y (CS-/CS+: Koeffizienten der Un-/Zufriedenheitsstiftung, Segment 1 (n = 238, 59,2 %) als Kreise dargestellt, Segment 2 (n = 164, 40,8 %) als Quadrate)

Identifizierung von Servicelücken erfolgen. Zunächst stellt man auf Basis der ermittelten Wichtigkeiten (siehe Tab. 5) fest, dass für die Zufriedenheit offensichtlich Service und Erlebnis von geringer Bedeutung ist. Im Vergleich zu Faktoren wie Produktqualität und Preis aber auch Erreichbarkeit und Produktauswahl nimmt der Service nur eine nachrangige Bedeutung ein. Diese geringe Wichtigkeit des Service (und damit der Servicelücken) ist unabhängig von der Segmentzuordnung. Insbesondere das stärker auf den Online-Handel ausgerichtete Segment 1 orientiert sich beim Kauf vor allem an Preis und Produktauswahl. Bei Betrachtung auf Merkmalebene stellt man dann weiter fest, dass freundliches und kompetentes Personal sowohl bei aggregierter wie auch bei

Tab. 5 Unterschiede zwischen Segment 1 (n = 238)/Segment 2 (n = 164)

		Gesamt (n = 402)	Segment 1 (n = 238)	Segment 2 (n = 164)	χ^2 -bzw. t-Wert
Geschlecht	Weiblich	82,6 %	86,1 %	77,4 %	5,195**
	Männlich	17,4 %	13,9 %	22,6 %	
Alter (Jahre)	Mittelwert (Stan.abw.)	22,69 (2,57)	22,59 (2,45)	22,83 (2,74)	-0,92
Modekauf im Geschäft	Mehrmals im Monat	9,5 %	11,8 %	6,1 %	5,96
	Einmal im Monat	34,1 %	35,7 %	31,7 %	
	Seltener	55,7 %	52,1 %	61,0 %	
	Nie	0,7 %	0,4 %	1,2 %	
Modekauf im Online-Shop	Mehrmals im Monat	7,7 %	9,2 %	5,5 %	12,40***
	Einmal im Monat	18,2 %	22,7 %	11,6 %	
	Seltener	61,9 %	55,5 %	71,3 %	
	Nie	12,2 %	12,6 %	11,6 %	
Bevorzugter Ein- kauf von Mode	Im Geschäft	67,4 %	64,7 %	71,3 %	1,946
	Im Online-Shop	32,6 %	35,3 %	28,7 %	
Ausgaben für Mode pro Monat	Weniger als 50 €	65,2 %	62,2 %	69,5 %	6,45*
	50 bis 100 €	26,6 %	26,9 %	26,2 %	
	100 bis 250 €	7,7 %	10,1 %	4,3 %	
	Über 250 €	0,5 %	0,8 %	0,0 %	
Wichtigkeit beim stationären Kauf: Erreichbarkeit Erlebnis Produktauswahl Produktqualität Service Preis	1/äußerst wichtig bis 5/unwichtig: Mittelwert (Stan. abw.)	2,44 (0,93)	2,34 (0,93)	2,58 (0,91)	-2,53**
		3,46 (1,11)	3,35 (1,10)	3,62 (1,13)	-2,38**
		2,67 (0,91)	2,52 (0,87)	2,88 (0,92)	-4,01***
		2,18 (0,78)	2,18 (0,77)	2,16 (0,80)	0,25
		3,79 (0,95)	3,79 (0,94)	3,79 (0,97)	0,03
		2,31 (0,92)	2,18 (0,87)	2,48 (0,95)	-3,17***
Relevanz neuer Technologien	1/sehr relevant bis 5/irrelevant: Mittelwert (Stan. abw.)	3,54 (0,99)	3,34 (0,97)	3,82 (0,96)	-4,85***
Nutzung des Smartphones im Fachgeschäft	Preisvergleich	34,1 %	41,2 %	23,8 %	13,08***
	Artikel spät kaufen	27,9 %	32,8 %	20,7 %	7,00**
	Alternativenvergl.	32,8 %	38,7 %	24,4 %	8,96***
	Bewertungen lesen	24,6 %	27,7 %	20,1 %	3,03*
	Artikelfinfos lesen	24,1 %	26,1 %	21,3 %	1,18
Wichtigkeit eines eigenen Online- Shops	1/äußerst wichtig bis 5/unwichtig: Mittelwert (Stan. abw.)	3,36 (1,14)	3,18 (1,12)	3,62 (1,13)	-3,85***

***: signifikant bei $\alpha = 0,01$, **: $\alpha = 0,05$, *: $\alpha = 0,1$ (χ^2 - bzw. t-Test)

segmentspezifischer Betrachtung kein Potenzial zur Zufriedenheitsstiftung hat, sondern nur Unzufriedenheit stiftet bei fehlender Zielerreichung. Darüber hinaus ist Segment 1 offen für neue Technologien (Kategorisierung als attractive), während Segment 2 den neuen Technologien reserviert gegenübersteht (Kategorisierung indifferent).

4.5 Ableitung von Handlungsempfehlungen

Auf Basis dieser Ermittlungen und Auswertungen kann man nun folgende Schlüsse ziehen: Der stationäre Modelhandel ist derzeit hinsichtlich des Schließens von Servicelücken in einer schwierigen Lage. Die für den Modekauf wichtige Generation Y orientiert sich wohl vor allem an den Zufriedenheitsfaktoren Produktqualität, Preis, Erreichbarkeit und Produktauswahl, weniger an Faktoren wie Service und Erlebnis. Wesentliche Serviceelemente – wie freundliches und kompetentes Personal – werden durch die jungen Menschen vorausgesetzt, sie stiften andererseits aber auch keine (zusätzliche) Zufriedenheit bei Zielerfüllung. Im Gegensatz dazu haben neue Technologien – zumindest bei dem Teil der Generation Y, der mehr am Online-Modekauf interessiert ist – das Potenzial für Begeisterung zu sorgen. Insbesondere „Größen Info Terminal“ und „Alternativen Info Terminal“ aber auch „Bar Code Info Terminal“, „Self-Service Checkout“ und „Digitale Preisauszeichnung“ bieten ein Potenzial für die stationären Modehändler, die Zufriedenheit der technikaffinen Generation Y mit dem Modekauf im Geschäft zu steigern, und sollten priorisiert eingesetzt werden.

5 Wertung und Ausblick

Der vorliegende Beitrag stellte sich der inhaltlichen Frage, wie Servicelücken im stationären Modelhandel aus Sicht der Generation Y bestmöglich geschlossen werden können, aber auch der methodischen Frage, wie der bekannte ISL-Ansatz nach Woratschek (2002) dahin gehend erweitert werden kann, dass die entwickelten Handlungsempfehlungen auch Neuerungen berücksichtigen können. Bezüglich der inhaltlichen Frage kann festgestellt werden, dass neue Technologien für einen Teil der Generation Y durchaus das Potenzial bieten, die Zufriedenheit mit dem stationären Modekauf zu steigern, dass aber weiterhin auch auf freundliches und kompetentes Personal zu setzen ist, wobei der Service und das Erlebnis im Vergleich zu anderen Zufriedenheitsfaktoren wie Produktqualität, Preis, Erreichbarkeit und Produktauswahl nur eine nachgeordnete Rolle spielen.

Bezüglich der Modifikation des ISL-Ansatzes zeigte sich, dass dieser bekannte Ansatz ein erhebliches Potenzial für Anwendungen und Weiterentwicklungen bietet, da das grundsätzliche Vorgehen einer bottom-up und top-down Analyse der Zufriedenheitsmerkmale und -faktoren bestens geeignet ist, Servicelücken zu identifizieren und Unternehmen anzuleiten, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Gerade im digitalen Zeitalter, in dem über die Verknüpfung vielfältiger Technologien und Kanäle ständig

und mit rasanter Geschwindigkeit Neuerungen propagiert und Kundenbedürfnisse immer individueller werden, ist ein solcher Ansatz von zentraler Bedeutung. Die vorgestellte Modifikation trägt der Vielfalt technologischer Neuerungen Rechnung, indem auch (radikale) Neuerungen frühzeitig beurteilt werden können und eine segmentspezifische Perspektive Einzug in die Betrachtungen hält.

Literatur

- Abratt, R.; Goodey, S. D. (1990): Unplanned Buying and In-Store Stimuli in Supermarkets, in: *Managerial and Decision Economics*, Vol. 11, No. 2, pp. 111–121.
- Aloysius, J. A.; Hoehle, H.; Venkatesh, V. (2016): Exploiting Big Data for Customer and Retailer Benefits: A Study of Emerging Mobile Checkout Scenarios, in: *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 36, No. 4, pp. 467–486.
- Arora, S.; Singha, K.; Sahney, S. (2017): Understanding Consumer's Showrooming Behaviour: Extending the Theory of Planned Behaviour, in: *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 29, No. 2, pp. 409–431.
- Atzberger, M.; Brodski, O.; Frigge, D.; Gerling, M.; Hofacker, L.; Horbert, C.; Ismar, C.; Kruse, K. J.; Lohmann, A.; Petras, M.; Pietzker, A.; Roik, D.; Rüter, O.; Scholz, H.; Spaan, M.; Spaan, U. (2016): Trends im Handel 2025, KPMG, Frankfurt.
- Baier, D.; Rese, A. (2020): How to Increase Multichannel Shopping Satisfaction? A Segmented Kano Perspective for the Selection of New Technologies, erscheint im *Journal of Retailing and Consumer Services*.
- Baier, D.; Rese, A.; Röglinger, M. (2018): Conversational User Interfaces for Online Shops: A Segmented Kano Perspective, in: *Proceedings of 39th International Conference on Information Systems (ICIS)*, San Francisco/USA.
- Baier, D.; Rese, A.; Nonenmacher, N.; Treybig, S.; Bressemer, B. (2019): Digital Technologies for Ordering and Delivering Fashion, in: Urbach, N.; Röglinger, M. (Eds.): *Digitalization Cases*, Wiesbaden, pp. 59–77.
- Barnes, L.; Lea-Greenwood, G. (2006): Fast Fashioning the Supply Chain: Shaping the Research Agenda, in: *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 10, No. 3, pp. 259–271.
- Berger, C.; Blauth, R.; Boger, D.; Bolster, C.; Burchill, G.; DuMouchel, W.; Walden, D. (1993): Kano's Methods for Understanding Customer-Defined Quality, in: *Center for Quality Management Journal*, Vol. 2, No. 4, pp. 3–36.
- Berman, B. (2019): Flatlined: Combatting the Death of Retail Stores, in: *Business Horizons*, Vol. 62, No. 1, pp. 75–82.
- Blázquez, M. (2014): Fashion Shopping in Multichannel Retail: The Role of Technology in Enhancing the Customer Experience, in: *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 18, No. 4, pp. 97–116.
- Blázquez, M.; Boardman, R.; Xu, L. (2019): International Flagship Stores: An Exploration of Store Atmospherics and Their Influence on Purchase Behaviour, in: *International Journal of Business and Globalisation*, Vol. 22, No. 1, pp. 110–126.
- Boardman, R.; McCormick, H. (2018): Shopping Channel Preference and Usage Motivations: Exploring Differences amongst a 50-Year Age Span, in: *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 22, No. 2, pp. 270–284.
- Burke, R. R. (2002): Technology and the Customer Interface: What Consumers Want in the Physical and Virtual Store, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, No. 4, pp. 411–432.

- Fuentes, C.; Svingstedt, A. (2017): Mobile Phones and the Practice of Shopping: A Study of How Young Adults Use Smartphones to Shop, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 38, pp. 137–146.
- Grewal, D.; Iyer, G. R.; Levy, M. (2004): Internet Retailing: Enablers, Limiters and Market Consequences, in: *Journal of Business Research*, Vol. 57, No. 7, pp. 703–713.
- Grewal, D.; Roggeveen, A. L.; Nordfält, J. (2017): The Future of Retailing, in: *Journal of Retailing*, Vol. 93, No. 1, pp. 1–6.
- Handelsverband Deutschland (HDE); IFH Köln (2019): Online Monitor 2019, verfügbar: https://einzelhandel.de/index.php?option=com_attachments&task=download&id=10168 (Zugriff am 15.06.2019).
- Huré, E.; Picot-Coupey, K.; Ackermann, C. L. (2017): Understanding Omni-Channel Shopping Value: A Mixed-Method Study, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 39, pp. 314–330.
- Kano, N. (2001): Life Cycle and Creation of Attractive Quality, in: *Proceedings of the 4th QMOD Conference*, Linköping/Sweden, pp. 18–36.
- Kano, N.; Seraku, N.; Takahashi, F.; Tsuji, S. (1984): Attractive Quality and Must-Be Quality, in: *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, Vol. 14, No. 2, pp. 39–48.
- Kent, T. (2007): Creative Space: Design and the Retail Environment, in: *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 35, No. 9, pp. 734–745.
- Pantano, E.; Viassone, M. (2015): Engaging Consumers on New Integrated Multichannel Retail Settings: Challenges for Retailers, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 25, pp. 106–114.
- Perry, P.; Kent, A.; Bonetti, F. (2019): The Use of Mobile Technologies in Physical Stores, in: Piotrowicz, W.; Cuthbertson, R. (Eds.): *Exploring Omnichannel Retailing*, Cham, pp. 169–195.
- Reinartz, W.; Wiegand, N.; Imschloss, M. (2019): The Impact of Digital Transformation on the Retailing Value Chain, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 36, No. 3, pp. 350–366.
- Rese, A.; Schlee, T.; Baier, D. (2019): The Need for Services and Technologies in Physical Fast Fashion Stores: Generation Y's Opinion, in: *Journal of Marketing Management*, Vol. 35, No. 15–16, pp. 1437–1459.
- Runyan, R.; Kim, J. H.; Baker, J. (2012): The Mall as Bazaar: How Kiosks Influence Consumer Shopping Behaviour, in: *Journal of Marketing Management*, Vol. 28, No. 1–2, pp. 85–102.
- Singh, S.; Swait, J. (2017): Channels for Search and Purchase: Does Mobile Internet Matter?, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 39, pp. 123–134.
- Sullivan, P.; Hyun, J. (2016): Clothing Retail Channel Use and Digital Behavior: Generation and Gender Differences, in: *Journal of Business Theory and Practice*, Vol. 4, No. 1, pp. 125–138.
- Verhoef, P. C.; Kannan, P. K.; Inman, J. J. (2015): From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing, in: *Journal of Retailing*, Vol. 91, No. 2, pp. 174–181.
- Walden, S. (2017): *Customer Experience Management Rebooted*, London.
- Wild, M. (2019): Seamless Shopping, in: Heinemann, G.; Gehrckens, H. M.; Täuber, T.; Accenture GmbH (Hrsg.): *Handel mit Mehrwert*, Wiesbaden, S. 345–356.
- Woratschek, H. (2002): Dienstleistungsqualität und Sport im Tourismus, in: Dreyer, A. (Hrsg.): *Tourismus und Sport*, Wiesbaden, S. 27–54.
- Woratschek, H.; Horbel, C.; Popp, B. (2007): Identifikation von Servicelücken bei Dienstleistungsunternehmen, in: Gouthier, M. H. J.; Coenen, C.; Schulze, H. S.; Wegmann, C. (Hrsg.): *Service Excellence als Impulsgeber*, Wiesbaden, S. 287–303.
- Woratschek, H.; Horbel, C.; Popp, B.; Ströbel, T. (2015): Service-Quality-Value-Framework, in: Bartsch, S.; Blümelhuber, C. (Hrsg.): *Always Ahead im Marketing*, Wiesbaden, pp. 99–116.
- Zhang, T.; Ramakrishnan, R.; Livny, M. (1996): BIRCH: An Efficient Data Clustering Method for Very Large Databases, in: *ACM SIGMOD Record*, Vol. 25, No. 2, pp. 103–114.



Wirkung von mobilen Apps im Lebensmitteleinzelhandel auf die Kundenloyalität

Ines Beeck, Heike Kriegesmann und Waldemar Toporowski

Inhaltsverzeichnis

1	Problemstellung	636
2	Grundlagen mobiler Apps im Lebensmitteleinzelhandel	637
2.1	Nutzungsmotive und Funktionen von mobilen Apps im Lebensmitteleinzelhandel	637
2.2	Forschungsüberblick	639
3	Theoretische Grundlagen	641
3.1	Theorie der Konsumentenwerte	641
3.2	Phasen der Kundenloyalität	642
4	Hypothesen	643
5	Methodik	645
6	Darstellung der Ergebnisse	646
6.1	Mittelwertvergleich	647
6.2	Strukturgleichungsmodell	647
6.3	Diskussion	648
7	Implikationen	649
	Anhang	650
	Literatur	652

I. Beeck · W. Toporowski (✉)
Professur für Marketing und Handelsmanagement,
Georg-August-Universität Göttingen, Göttingen, Deutschland
E-Mail: wtoporo@uni-goettingen.de

I. Beeck
E-Mail: ines.beeck@wiwi.uni-goettingen.de

H. Kriegesmann
Georg-August-Universität Göttingen, Göttingen, Deutschland
E-Mail: heike.kriegesmann@gmail.com

1 Problemstellung

Die stetig zunehmende Zahl von Smartphone- und Tablet-Nutzern steigert das Interesse von Industrie und Handel an Apps als Marketing-Kanal (Kim et al. 2013; Peng et al. 2014; Baek und Yoo 2018). Mobile Apps ermöglichen einen interaktiven Austausch zwischen Unternehmen und Kunden und stellen damit ein effektives Kommunikationsinstrument im Rahmen des Marketings dar (Shankar et al. 2010; Bellman et al. 2011; Taylor und Levin 2014). Dies kann insbesondere auf den ubiquitären Charakter mobiler Apps zurückgeführt werden sowie darauf, dass der Kunde den Kontakt zum Unternehmen aktiv in der App initiiert (Bellman et al. 2011). Um dieses Verhalten zu fördern, entwickeln Hersteller und Händler Apps mit Funktionen wie etwa zusätzlichen Produktinformationen und Coupons. Ziel ist es, eine dauerhafte und stabile Verbindung zwischen dem Unternehmen und dem Kunden aufzubauen bzw. zu stärken und so auch die Kundenloyalität positiv zu beeinflussen (Zhao und Belagué 2015; Baek und Yoo 2018).

Der Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland leidet seit geraumer Zeit darunter, dass der Wettbewerbsdruck u. a. durch die intensiver werdenden Preiskämpfe zwischen Discountern und Vollsortimentern steigt. Insbesondere vor dem Hintergrund einer sinkenden Loyalität gegenüber der Einkaufsstätte aufgrund ähnlicher Preise der Konkurrenz und substituierbarer Produkte (Oevermann 2008) sind die Lebensmitteleinzelhändler bestrebt, Alleinstellungsmerkmale zu entwickeln, um z. B. Präferenzen beim Konsumenten aufzubauen. Daher bietet ein Großteil der deutschen Lebensmittelhändler seit geraumer Zeit eine unternehmenseigene App an, mit der Konsumenten an den Händler gebunden werden sollen. Die Digitalisierung bietet somit auch dem stationären Lebensmitteleinzelhandel innovative Optionen, stellt ihn aber zugleich vor neue Herausforderungen, um die Privatsphäre der Nutzer nicht zu stark einzuschränken (Inman und Nikolova 2017). Bei der Gestaltung von Apps kommen verschiedene Funktionen zum Einsatz, wie etwa die Erstellung von mobilen Einkaufslisten, eine Filialsuche, Angebotslisten, mobile Coupons, mobile Zahlungssysteme sowie Spiele. Es muss geklärt werden, welche Wirkungen von ihnen ausgehen, um zu entscheiden, ob und gegebenenfalls wie sie eingesetzt werden sollen.

Vor der Entscheidung, wie mobile Apps eingesetzt werden können, stellt sich die Frage nach dem Mehrwert, den diese für Konsumenten bieten. Der Mehrwert der mobilen Apps wird in der Literatur mithilfe des Konsumentenwertes charakterisiert, wobei dieser verschiedene Aspekte umfasst (Pihlström und Brush 2008; Turel et al. 2010; Peng et al. 2014). Einerseits entsteht beispielsweise ein funktionaler Wert, wenn der Nutzer Produktinformationen gezielt und in Echtzeit erhält. Andererseits kann durch spielerische Inhalte, wie einen Rezepte-Generator, auch ein hedonistischer Wert für den Nutzer der App entstehen. Den Prozess der Entstehung des Konsumentenwertes zu verstehen, ist für App-Anbieter wesentlich, um die richtigen Konsequenzen für die Gestaltung der App abzuleiten (Beeck et al. 2018) und gleichermaßen Anforderungen an zusätzliche mobile Services zu identifizieren. In einzelnen Studien konnte bestätigt werden, dass

eine mobile App kurzfristige Erfolgsgrößen wie die Markenbekanntheit positiv beeinflusst (Bellman et al. 2011). Inwiefern sich dies jedoch auf langfristige Größen wie die Loyalität auswirkt, ist unbekannt.

Mobile Apps im Lebensmitteleinzelhandel sind vereinzelt Gegenstand aktueller Forschung, allerdings mit einem Schwerpunkt bei konzeptionellen Studien und einem Fokus auf kurzfristige Erfolgsgrößen (Saarijärvi et al. 2014). Nach Vorstellungen des Händlers soll die Nutzung der mobilen Händler-App die Beziehung des Konsumenten zum Händler stärken und ihn zu einem loyalen Konsumenten machen (Shankar et al. 2010; Peng et al. 2014). Die Loyalität nimmt daher eine zentrale Position in der Forschung ein. Dabei wird sie in den meisten Studien branchenübergreifend und nur für einen Zeitpunkt betrachtet (u. a. Baek und Yoo 2018). Es ist allerdings von großem Interesse zu erfahren, wie sich einzelne Aspekte der Loyalität, sowohl affektive Komponenten als auch tatsächliche Verhaltensabsichten, langfristig entwickeln. Deshalb ist es Zielsetzung dieses Artikels, mit empirischen Mitteln zu analysieren, welchen Mehrwert eine mobile Händler-App im Lebensmitteleinzelhandel dem Konsumenten bietet und wie sich dieser Mehrwert auf die kurz- und langfristige Entwicklung der Loyalität gegenüber dem Händler auswirkt. Die Überlegungen führen zu der folgenden Hauptforschungsfrage:

Welchen Einfluss nimmt der wahrgenommene Konsumentenwert einer mobilen App im Lebensmitteleinzelhandel kurz- und langfristig auf die Loyalität gegenüber dem Händler?

Die vorliegende Studie liefert einen Beitrag zur Lebensmitteleinzelhandelsforschung sowie zur Konsumentenverhaltensforschung mit Bezug zu mobilen Apps. Es wird aufgezeigt, inwiefern mobile Services einen strategischen Wettbewerbsvorteil für den Lebensmitteleinzelhandel generieren können; insbesondere werden Wirkungen auf die Loyalität zum Händler betrachtet. Die Betrachtung von langfristigen Wirkungen auf die Loyalität stellt einen bedeutenden Beitrag zu aktueller Forschung dar, in der bisher nur kurzfristige Effekte von mobilen Apps fokussiert wurden (Fang 2017; Baek und Yoo 2018; Thakur 2018). Durch die langfristige Perspektive werden wichtige Implikationen für Einzelhändler abgeleitet sowie Empfehlungen für App-Entwickler hinsichtlich der zukünftigen Gestaltung von Apps gegeben.

2 Grundlagen mobiler Apps im Lebensmitteleinzelhandel

2.1 Nutzungsmotive und Funktionen von mobilen Apps im Lebensmitteleinzelhandel

Bei mobilen Apps handelt es sich um Anwendungssoftware, die auf mobilen Endgeräten installiert werden kann (Peng et al. 2014). Eine spezifische Form stellen Apps dar, die von einem Hersteller oder Händler bereitgestellt werden, so genannte Marken-Apps. Marken-Apps sollen bewirken, dass der Konsument die mit der App gemachten Erfahrungen und Erlebnisse auf die Marke überträgt. So kann durch die

Interaktion mit der App die Verbindung zur Marke gestärkt werden (Peng et al. 2014). Diese Interaktion kann in jeder Phase des Kaufs durch den Konsumenten initiiert werden (Saarijärvi et al. 2014). Ein Händler kann seinerseits mithilfe einer mobilen App jederzeit und an jedem Ort mit dem Kunden direkt interagieren, sofern der Benutzer zugestimmt hat (Shankar et al. 2010).

Hinsichtlich der Motive für die Nutzung einer mobilen App unterscheiden Bellman et al. (2011) sowie Kim et al. (2013) zwischen utilitaristischen (informationsbezogenen) Apps einerseits sowie hedonistischen (intrinsisch-vergnüglichen) Apps andererseits (siehe Tab. 1). Dieser Unterscheidung folgen ebenso Saarijärvi et al. (2014), die in ihrer Studie untersuchen, ob die Interaktion des Konsumenten mit einer App durch utilitaristische oder hedonistische Motive getrieben wird. Utilitaristische Apps unterstützen den Konsumenten dabei, vordefinierte Ziele zu erreichen, oder sie erhöhen die Bequemlichkeit durch eine Zeit- und Kostenreduktion (Saarijärvi et al. 2014). Hedonistische Apps hingegen regen eher Gefühle und Erlebnisse an (Saarijärvi et al. 2014).

In der vorliegenden Untersuchung wird die Händler-App des Supermarktes Edeka (Edeka-App) untersucht. Die Edeka-App weist im Vergleich zu anderen Händler-Apps im Lebensmitteleinzelhandel mit Werten von 4,1 (von 5) im Google Play Store bzw. 3,9 (von 5) im Apple App Store eine hohe Bewertung auf (Apple App Store 2016; Google Play Store 2016) und wurde daher als Untersuchungsgegenstand gewählt. Sie besitzt allerdings nicht alle der in Tab. 1 aufgeführten Funktionalitäten. Die Tab. 2 gibt einen Überblick über die Funktionen der Edeka-App, die zum Zeitpunkt der Untersuchung darin enthalten waren.

Tab. 1 Utilitaristische und hedonistische Wertgenerierung im Kaufprozess (in Anlehnung an Bellman et al. 2011; Saarijärvi et al. 2014)

Typ	Beispielfunktionen
Utilitaristisch	<ul style="list-style-type: none"> Preisvergleiche Einkaufsplanungen Reservierung von Produkten Vergleich von produkt-, service- und händlerbezogenen Informationen Self-Scanning Mobile Coupons Personalisierte Preispromotions Online-Shopping
Hedonistisch	<ul style="list-style-type: none"> Unvergessliche Erlebnisse/Spiele Ernährungstipps/Rezepte und Ideen Unterstützung bei der Erreichung persönlicher Ziele Unterhaltung durch Online-Magazine Kommunikation per Chat Rückverfolgung von Herkunftsort und Informationen zu Produktionsbedingungen Teilen von Informationen mit anderen Personen

Tab. 2 Funktionen der Edeka-App zum Untersuchungszeitpunkt (in Anlehnung an Edeka 2015)

Typ	Funktion	Beschreibung
U	Mobile Coupons	Mobile Coupons können angesehen und beim Einkauf im Edeka-Markt eingelöst werden. Beim Einlösen wird ein vierstelliger Code bzw. ein Barcode generiert, der an der Kasse vorgezeigt wird, um den jeweiligen Produktrabatt von der Einkaufssumme abgezogen zu bekommen
U	Mobile Bezahlfunktion	Nach einer Registrierung kann mithilfe der App der Einkauf in teilnehmenden Edeka-Märkten bargeldlos bezahlt werden. Der Einkaufsbetrag wird von einem zuvor verknüpften Konto abgebucht und ein Beleg wird in der App archiviert
U	Angebote	Die aktuellen Angebote eines Edeka-Marktes können angezeigt und in eine mobile Einkaufsliste übernommen werden
U	Marktsuche	Der nächstgelegene Edeka-Markt kann über diese Funktion gesucht werden. Es können Öffnungszeiten und Kontaktdaten des Händlers angezeigt werden sowie eine Navigation zum Markt gestartet werden. Die Märkte können als Favoriten hinterlegt werden
U	Einkaufslisten	Mithilfe der App kann eine mobile Einkaufsliste erstellt werden. Hierzu können die Artikel manuell eingegeben oder aus den Angeboten und Rezepten übernommen werden. Die Lebensmittel werden automatisch nach Warengruppen sortiert
H	Rezepte	Die App bietet Kochinspirationen durch den Zugriff auf über 4.000 Rezepte. Mithilfe verschiedener Filter können Rezepte entsprechend den eigenen Vorlieben oder für besondere Anlässe gesucht werden
H	Ernährungstipps	Über den Menüpunkt Ernährungstipps bietet die App verschiedene Tipps zu ernährungsrelevanten und saisonalen Themen

U Utilitaristisch, H Hedonistisch

2.2 Forschungsüberblick

Mobile Apps lösen nicht nur bei Unternehmen, sondern auch in der Forschung immer mehr Interesse aus. So liefert die Suche nach „mobile App“ in der Business Source-Datenbank (Ebsco) allein für den Zeitraum der letzten fünf Jahre fast 20.000 Einträge. Die Forschungsbeiträge erstrecken sich über eine Vielzahl von Themen. Saarijärvi et al. (2014) untersuchen in ihrer Studie beispielsweise, welche Arten von mobilen Services im Lebensmitteleinzelhandel in der Vor- und Nachkaufphase genutzt werden und vergleichen diese mit jenen Services, die beispielsweise durch Mitarbeiter am Point-of-Sale angeboten werden. Mit der Nutzungsabsicht von mobilen Apps befassen sich Taylor und Levin (2014). Die Autoren überprüfen in ihrer Studie den Zusammenhang zwischen dem Interesse an einer App und der Absicht, Käufe zu tätigen bzw. Informationen mit dem Händler auszutauschen (Taylor und Levin 2014). Sie zeigen einen positiven Zusammenhang auf, der durch den letzten Besuch beim Händler moderiert wird (Taylor und Levin 2014).

Die Adoption von mobilen Marken-Apps steht im Fokus einer Studie von Peng et al. (2014), wobei die Adoption maßgeblich vom wahrgenommenen Wert beeinflusst wird.

Mit den Auswirkungen der Nutzung einer mobilen App beschäftigen sich etwa Bellman et al. (2011). Die Autoren untersuchen die Wirkungen des Verwendens einer Marken-App auf die Einstellung und die Kaufabsicht und stellen anhand von acht ausgewählten Apps signifikante positive Zusammenhänge fest (Bellman et al. 2011). Xu et al. (2014) decken signifikante Zusammenhänge zwischen der Verwendung mobiler Datendienste und dem Markenwert sowie einen positiven Einfluss des Markenwertes auf die affektive und konative Loyalität auf.

Die Studie von Fang (2017) weist einen Zusammenhang zwischen dem User-Engagement von Marken-Apps und der Wiederkaufsabsicht der Marke nach. Dabei wird der interaktive Charakter der Beziehung zwischen Marke und Nutzer in den Vordergrund gestellt. Zudem bewirkt Zufriedenheit eine stärkere Weiternutzungsabsicht. Thakur (2018) fand einen Unterschied zwischen der Selbstwirksamkeit und Zufriedenheit vor und nach der Nutzung von mobilen Shopping Apps. Beak und Yoo (2018) untersuchen den Zusammenhang zwischen der Nutzbarkeit der App und der Loyalität in Form der Weiternutzungsabsicht und Weiterempfehlungsintention. Untersuchungsgegenstand waren dabei sowohl Händler-Apps als auch andere Marken-Apps.

In einigen Studien werden ausgewählte Herstellermarken-Apps untersucht (z. B. Baek und Yoo 2018), jedoch blieben Einzelhändler als wichtige Intermediäre zwischen Herstellern und Konsumenten bisher weitestgehend außerhalb der Betrachtung (Bellman et al. 2011; Kim et al. 2013). Dabei fragen Konsumenten insbesondere im Lebensmitteleinzelhandel immer mehr Produktinformationen nach und bevorzugen einen schnellen und reibungslosen Lebensmitteleinkauf, der durch mobile Services unterstützt werden kann. Ein weiterer Vergleich relevanter Studien zeigt, dass bisher der Fokus auf die kurzfristigen Effekte auf die Wahrnehmung und Nutzung von mobilen Services und Apps gelegt wird und nur wenige Studien die Konsumentenwerte mit einbeziehen (siehe Tab. 3).

Der Stand der Forschung zeigt, dass die Konsumentenwerte noch nicht mit der Loyalität in Beziehung gesetzt wurden. Hingegen wird die Relevanz der Konsumentenwerte in der Akzeptanzforschung deutlich. So steigert ein positiv wahrgenommener Wert in mobilen Services die Wiedernutzungsabsicht und die Weiterempfehlungsabsicht dieser Services (Pihlström und Brush 2008; Turel et al. 2010). Zudem wird ein positiver Zusammenhang zwischen App-Design, den Konsumentenwerten und der Nutzungsabsicht bereits in ersten Studien empirisch für den Einzelhandelskontext aufgezeigt (Beeck et al. 2018). Mit der Betrachtung der Konsumentenwerte lassen sich somit weiterführende Implikationen für das App-Design, aber auch Auswirkungen auf den Einzelhändler erklären. Dies begründet die intensive Betrachtung der Konsumentenwerte im Rahmen dieser Studie und den Fokus auf die Loyalität als Erfolgsgröße, die in der App-Forschung bis dato kaum betrachtet wurde.

Tab. 3 Forschungsüberblick zum Thema mobile Apps und Kundenloyalität im Lebensmitteleinzelhandel

Quelle	App-Art	Konsumentenwerte	Loyalität	Wirkung
Bellman et al. (2011)	Branded Apps	–	–	Kurzfristig
Peng et al. (2014)	Banking Apps	x	–	Kurzfristig
Taylor und Levin (2014)	Händler-App	–	–	Kurzfristig
Xu et al. (2014)	Mobile Datendienste	–	Multidimensional	Kurzfristig
Fang (2017)	Branded Apps	–	Unidimensional	Kurzfristig
Baek und Yoo (2018)	Branded Apps (Retail und Non-Retail)	–	Unidimensional	Kurzfristig
Thakur (2018)	Mobile Shopping Apps	–	Unidimensional	Kurzfristig
Diese Studie	Händler-App Lebensmitteleinzelhandel	x	Multidimensional	Kurz- und langfristig

3 Theoretische Grundlagen

3.1 Theorie der Konsumentenwerte

Das Konzept der Konsumentenwerte beruht auf einer Untersuchung von Sheth et al. (1991). Die Autoren betonen, dass dieses Konzept auf viele Entscheidungssituationen von Konsumenten angewandt werden kann. Sie identifizieren fünf Wertdimensionen, die das Konsumentenverhalten beeinflussen: den funktionalen, sozialen, emotionalen, epistemischen sowie konditionalen Wert. Die Tab. 4 gibt einen Überblick über die fünf Dimensionen und ihre Definition. Der aggregierte wahrgenommene Wert wiederum stellt den relativen Vorteil einer Alternative dar, was die Interpretation von Auswirkungen auf das Verhalten vereinfacht. Eine aggregierte Sichtweise ist zudem vorteilhaft, da sie den holistischen Charakter der Wertdimensionen betont.

Die bisherigen Studien untersuchen fast ausschließlich kurzfristige Wirkungen der Konsumentenwerte in mobilen Apps. Diese Wirkungen beziehen sich auf Größen wie das Adoptionsverhalten (u. a. Turel et al. 2010; Peng et al. 2014) oder das physische Einkaufserlebnis (Beeck et al. 2018). Es überrascht, dass langfristige Wirkungen bisher nur wenig Beachtung in der Literatur gefunden haben. Es ist allerdings zu vermuten, dass Konsumentenwerte zumindest das Potenzial besitzen, die Loyalität der Kunden zu beeinflussen, so dass im Folgenden die Wirkung auf die Kundenloyalität untersucht wird. Hierzu folgt eine theoretische Einordnung der Kundenloyalität.

Tab. 4 Dimensionen des Konsumentenwertes (in Anlehnung an Sheth et al. 1991; Pura 2005)

Dimension	Definition
Emotionaler Wert	Wahrgenommener Wert eines Produktes oder Services aufgrund seiner Möglichkeit, Gefühle und affektive Zustände hervorzurufen
Epistemischer Wert	Wahrgenommener Wert durch die Möglichkeit eines Produktes, Neuheiten zu generieren und den Drang nach Wissen zu befriedigen
Funktionaler Wert	Wahrgenommener Wert generiert durch die funktionale, utilitaristische und physische Performance eines Produktes
Konditionaler Wert	Wahrgenommener Wert eines Produktes als Resultat einer spezifischen Situation oder einer Kombination mehrerer Umstände
Sozialer Wert	Wahrgenommener Wert eines Produktes durch Assoziationen, die dieses Produkt mit einer oder mehreren spezifischen sozialen Gruppen auslöst

3.2 Phasen der Kundenloyalität

Eine hohe Kundenloyalität kann auf dem Weg, eine überlegene und nachhaltige Wettbewerbsposition zu erzielen, als geeigneter Schritt aufgefasst werden (Reichheld 1993). Dabei wird in der Literatur der Begriff der Kundenloyalität unterschiedlich definiert. Zu Beginn der Forschung wurde die Loyalität häufig als eine Verhaltensabsicht aufgefasst und auf Basis von wiederholten Käufen gemessen (Oliver 1997). Day (1969) und Oliver (1999) kritisierten jedoch jene Ansätze, die die Loyalität lediglich als eindimensionales Verhaltenskonstrukt verstehen. Die multidimensionale Sichtweise bringt Vorteile mit sich, da so bei wiederholten Käufen zwischen einer Loyalität aus grundlegender Überzeugung und dem Kauf ohne tatsächliches Motiv unterschieden werden kann (Odin et al. 2001).

Im Rahmen dieses Artikels wird die Kundenloyalität deshalb als multidimensionales Konstrukt verstanden und wie folgt definiert: “Customer Loyalty is a deeply held commitment to rebuy or repatronize a preferred product or service consistently in the future, thereby causing repetitive same-brand or same brand-set purchasing, despite situational influences and marketing efforts having the potential to cause switching behavior.” (Oliver 1997, S. 392). Bezieht man die Loyalität auf einen Lebensmittelhändler, so umfasst die Loyalität entsprechend die Verbundenheit gegenüber dem Lebensmittelhändler und daraus folgend eine verhaltensbezogene Präferenz für den Händler im Vergleich zu alternativen Lebensmittelhändlern (Wallace et al. 2004). Dabei ist die Loyalität unabhängig davon zu betrachten, welcher Kanal für den Kauf gewählt wurde und welche Produkte oder Services der Konsument bei dem Lebensmittelhändler kauft (Wallace et al. 2004).

Die Loyalität kann nach dem Cognition-Affect-Conation-Action-Framework der Loyalität von Oliver (1997) in vier Phasen unterteilt werden. Diese werden in Abb. 1 zusammengefasst. Die erste Phase, die kognitive Loyalität, basiert lediglich auf der Wahrnehmung der Kosten, der Qualität und des Nutzens von Produkten (Oliver 1997; McMullan und Gilmore 2003). Kumulierte zufriedenstellende Wahrnehmungen der

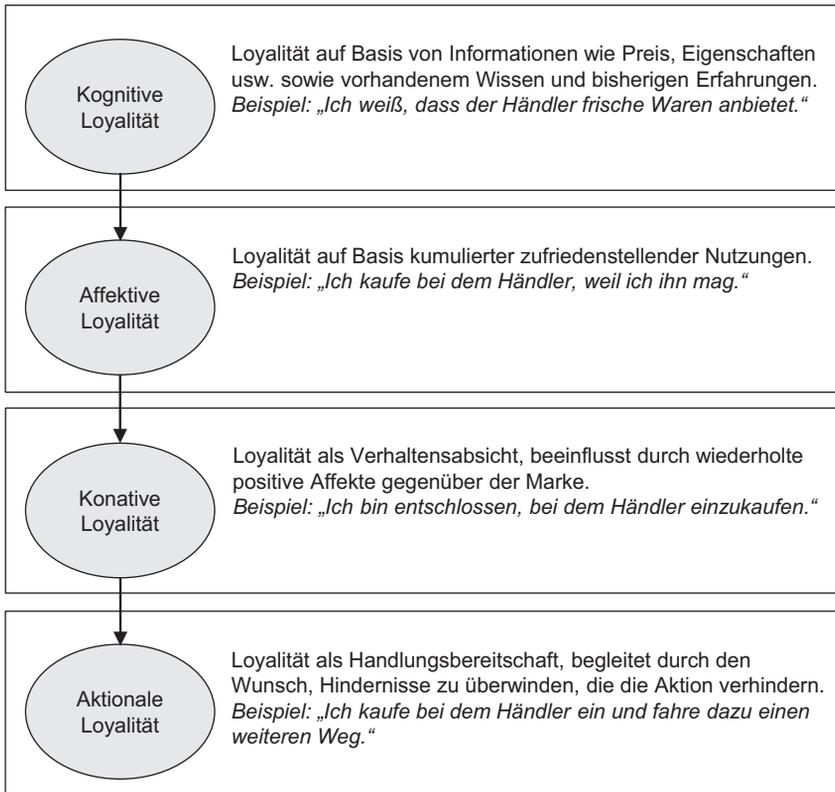


Abb. 1 Phasen der Kundenloyalität (in Anlehnung an Oliver 1999)

eigenen Erfahrungen mit einem Händler können schließlich zur affektiven Loyalität führen (Oliver 1999; Evanschitzky und Wunderlich 2006). Wiederholte positive Affekte können zu einer Verhaltensabsicht führen (Oliver 1999; Evanschitzky und Wunderlich 2006). Diese Phase, die konative Loyalität, impliziert eine händlerspezifische Wiederkaufabsicht sowie Word-of-Mouth-Absicht des Konsumenten (Zeithaml et al. 1996; Oliver 1999). Eine Kundenloyalität im Sinne tatsächlichen Verhaltens liegt erst in der letzten Phase, der aktionalen Loyalität, vor. Die Verhaltensabsicht wird in eine Handlungsbereitschaft transformiert, die durch den Willen begleitet wird, Hindernisse zu überwinden (Oliver 1999).

4 Hypothesen

Der wahrgenommene Wert kann als fundamentales Ziel aller Marketingaktivitäten angesehen werden (Holbrook 1994; Yang und Peterson 2004). Er stellt ein multidimensionales Konstrukt dar, welches u. a. die Nutzungsabsicht mobiler Services beeinflusst (Shen et al. 2013). Nur wenn ein Konsument ein Verständnis davon entwickelt, welchen

Wert ihm die mobile App bietet, ist er gewillt, diese auch zu nutzen (Pura 2005). Die Nutzungsabsicht der mobilen App wird demnach im Wesentlichen davon bestimmt, ob der Konsument eine positive Erwartungshaltung gegenüber der App besitzt (Kim et al. 2007). In einer Studie von Peng et al. (2014) sowie Turel et al. (2010) wird dieser Zusammenhang ebenfalls bestätigt: Die Dimensionen des wahrgenommenen Wertes leisten einen positiven Beitrag zur Bildung des aggregierten wahrgenommenen Wertes, der sich wiederum auf die Nutzungsabsicht einer Marken-App auswirkt. Offen ist, wie sich der wahrgenommene Wert auf die Loyalität als Erfolgsgröße auswirkt. Die folgenden Ausführungen dienen dazu, die Hypothesen zu entwickeln, die den Zusammenhang zwischen der App und der Loyalität gegenüber dem Händler postulieren. Sie resultieren aus folgenden Überlegungen.

Auf Basis der Attribute eines Händlers sowie des bisherigen Wissens und der Erfahrungen des Konsumenten entsteht die kognitive Loyalität, die auf Kosten und Nutzen der Produkte eines Händlers ausgerichtet ist (Oliver 1999). Ein Aspekt, der im Nutzen enthalten ist, ist der Service, den der Händler dem Konsumenten bietet (Evanschitzky und Wunderlich 2006). Unter Service kann auch eine vom Händler angebotene App subsumiert werden. Diese wird von den Konsumenten im günstigen Fall als Mehrwert wahrgenommen und erhöht den Markenwert des Händlers. Demzufolge kann sich die kognitive Loyalität auf Basis dieses neuen Wissens bilden (Blut et al. 2007). Weiterhin wird die affektive Loyalität durch die kognitive Loyalität beeinflusst (Evanschitzky und Wunderlich 2006). Xu et al. (2014) weisen zudem einen signifikanten Zusammenhang zwischen dem Markenwert und der affektiven Loyalität nach. Entsprechend wird angenommen, dass auch der wahrgenommene Wert einer App eine positive Wirkung auf die kognitive und die affektive Loyalität hat.

Durch wiederholt positive Affekte wird die konative Loyalität erreicht (Oliver 1999; Evanschitzky und Wunderlich 2006). Die konative Loyalität als Verhaltensabsicht umfasst eine Motivation, die sich etwa in einer Wiederkaufabsicht manifestiert (Oliver 1997). Daneben führen die persönliche und die soziale Identifikation mit dem Händler zu Weiterempfehlungen sowie der Bereitschaft, weitere Produkte zu erwerben (Del Río et al. 2001). Dementsprechend wird auch die konative Loyalität durch den wahrgenommenen Wert in der App positiv beeinflusst. Somit lauten zusammenfassend die ersten Hypothesen:

H1: Ein positiver wahrgenommener Wert in der App stärkt die (a) kognitive, (b) affektive, und (c) konative Loyalität zum Händler

Die letzte Phase der Loyalität ist die aktionale Loyalität. In dieser Phase werden die Absichten in tatsächliche Handlungen gewandelt (Oliver 1997). Der Konsument ist bereit Hindernisse zu überwinden, um bei einem Händler einen Kauf zu tätigen (Oliver 1997). So ist ein Konsument, der eine hohe aktionale Loyalität aufweist, beispielsweise gewillt, einen längeren Weg zum Händler in Kauf zu nehmen. Insbesondere in dieser Phase findet eine Selbst-Isolation des Konsumenten statt: Der Konsument blendet bei einer hohen aktionalen Loyalität Angebote von Wettbewerbern aus (Oliver 1999).

Diese Selbst-Isolation kann z. B. durch eine hohe Identifikation mit dem Händler in der App hervorgerufen werden. Entsprechend kann davon ausgegangen werden, dass Konsumenten mit einem hohen wahrgenommenen Wert der mobilen Händler-App eine hohe Ausprägung der aktionalen Loyalität aufweisen. In dieser Phase liegt eine tiefe Verbundenheit mit dem Händler vor und der Konsument ist gegenüber Wettbewerbsangeboten weniger empfänglich (Evanschitzky und Wunderlich 2006). Zusätzlich kann davon ausgegangen werden, dass die konative Loyalität die aktionale Loyalität positiv beeinflusst. Dementsprechend lautet die folgende Hypothese:

H1: Ein positiver wahrgenommener Wert in der App stärkt die (d) aktionale Loyalität zum Händler.

Bei der Betrachtung der Loyalität ist zu berücksichtigen, dass diese sich über eine längere Zeit entwickelt (Söderlund 2006). Eine Studie von Johnson et al. (2006) bestätigt ebenfalls, dass sich die Loyalität zeitabhängig entwickelt. Aus anderen Untersuchungen ist bekannt, dass auch die gegenwärtige Einstellung von ihrem vorherigen Niveau beeinflusst wird (Bolton und Drew 1991). Demgegenüber wirkt sich nach einer Studie von Mazursky und Geva (1989) die Zufriedenheit, welche mit der Loyalität untrennbar verbunden ist (Oliver 1999), nur in der gleichen Periode auf Verhaltensabsichten aus. Die Zufriedenheit in einer Periode ist folglich nicht dazu geeignet, Verhaltensabsichten folgender Perioden zu erklären (Mazursky und Geva 1989). Dies widerspricht den Ergebnissen von Mittal et al. (1999), die herausstellen, dass die Service-Zufriedenheit insbesondere eine Wirkung in der frühen Entwicklungsphase von Verhaltensabsichten hat, während die Zufriedenheit mit dem Produkt einen stärkeren Einfluss auf die Absichten in späteren Perioden der Entwicklung hat. Nach den widersprüchlichen Aussagen kann somit nicht geschlussfolgert werden, inwiefern sich die Wirkungszusammenhänge zwischen zwei Zeitpunkten unterscheiden. Jedoch kann festgehalten werden, dass ein positiv wahrgenommener Wert in der App auch zu einem späteren Zeitpunkt eine positive Wirkung auf die Loyalität hat. Entsprechend werden folgende Hypothesen formuliert:

H2: Ein positiver wahrgenommener Wert in der App stärkt die (a) kognitive, (b) affektive, (c) konative Loyalität und (d) die aktionale Loyalität zum Händler langfristig.

5 Methodik

Zur Überprüfung der postulierten Hypothesen wurde eine Online-Befragung durchgeführt. Zu Beginn des Fragebogens wurde selektiert, ob die Teilnehmer in Besitz eines Smartphones bzw. Tablets sind. Zum Gegenstand der einleitenden Fragen gehörten neben den Erfahrungen im Umgang mit dem Smartphone/Tablet der Innovativitätsgrad, das Einkaufsverhalten im Lebensmitteleinzelhandel, die Erwartungen in Bezug auf Funktionen mobiler Händler-Apps des Lebensmitteleinzelhandels sowie die Marken-

Tab. 5 Methodischer Steckbrief

Erhebungsform	Befragung mittels Online-Befragungstool Unipark
Grundgesamtheit	Personen, die am Lebensmitteleinkauf beteiligt sind (aktive Durchführung bzw. Beeinflussung des Einkäufers) und ein Smartphone/ Tablet besitzen
Erhebungsinstrument	Standardisierter Fragebogen mit (zum Großteil) geschlossenen Fragen zu zwei Umfragezeitpunkten
Erhebungszeitraum	t_0 : 29.11.2015–20.01.2016 t_1 : 20.12.2015–29.01.2016 (mit jeweils 3 Wochen Abstand zu t_0)
Auswertungsmethoden	Gepaarter t-Test, PLS-SEM

bekanntheit des Lebensmittelhändlers Edeka. Im Anschluss wurde den Teilnehmern mit einem Smartphone oder Tablet die Edeka-App vorgestellt. Zur Vermeidung von Reihenfolgeeffekten wurde eine Randomisierung vorgenommen. Abschließend wurden den Teilnehmern Fragen zum Alter, Haushaltseinkommen und Bildungsgrad gestellt.

Zur Messung der langfristigen Effekte wurden die Teilnehmer gebeten, an einer zweiten Umfrage teilzunehmen und sich in der Zwischenzeit die Edeka-App herunterzuladen. Allen Teilnehmern, die ihr Einverständnis dafür gaben, wurde drei Wochen nach Abschluss der ersten Umfrage per E-Mail eine Einladung für den zweiten Teil der Befragung gesendet.

Die Tab. 5 zeigt den methodischen Steckbrief für die Analyse. Alle Konstrukte wurden aus gängiger Literatur übernommen und an den Kontext der Studie sprachlich angepasst (siehe Anhang). Alle Items wurden auf einer 7-Punkt-Likert Skala von 1 „Stimme überhaupt nicht zu“ bis 7 „Stimme voll und ganz zu“ gemessen.

Die Stichprobe bestand aus 93 Teilnehmern, die sowohl an der ersten als auch an der zweiten Befragung teilnahmen und ein Smartphone bzw. Tablet besitzen. Die Demographika zeigen, dass 75 Teilnehmer der Studie weiblich sind und der Altersdurchschnitt bei 32 Jahren liegt (Median 29). Die Reliabilität lag für alle gemessenen Konstrukte über dem erforderlichen Grenzmaß (alle $\alpha > 0,83$). Die durchschnittlich erfasste Varianz (alle $AVE_{\text{Loyalität}} > 0,75$; $AVE_{\text{Konsumentenwert}} > 0,64$) zeigte eine hohe Konvergenz- und Diskriminanz-Validität auf (Fornell und Larcker 1981).

6 Darstellung der Ergebnisse

Das Ziel der Untersuchung besteht darin herauszufinden, inwiefern sich der wahrgenommene Wert der App auf die Loyalität zu beiden Zeitpunkten der empirischen Erhebung auswirkt. Zu diesem Zweck erfolgt zunächst ein Mittelwertvergleich der Loyalität zu beiden Erhebungszeitpunkten, anschließend werden die Ergebnisse beider Strukturgleichungsmodelle vorgestellt.

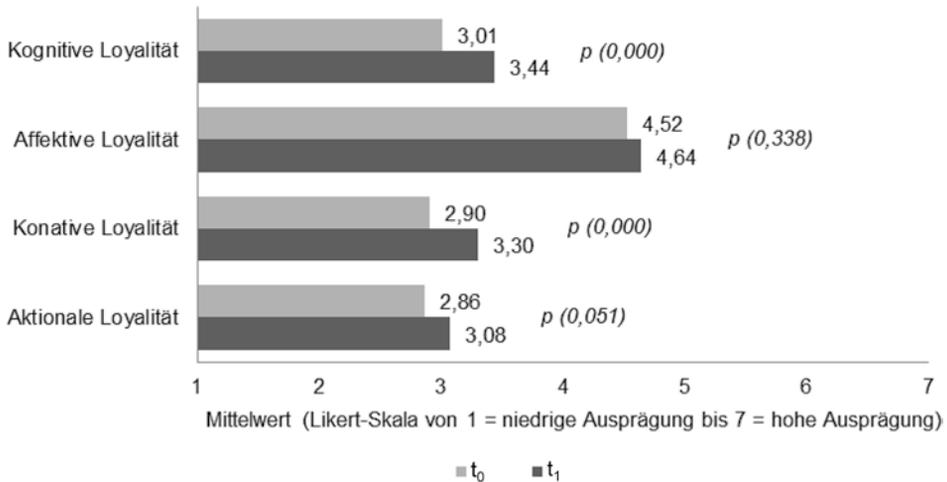


Abb. 2 Gepaarter t-Test der Loyalität in t_0 und t_1

6.1 Mittelwertvergleich

Vor Überprüfung des Wirkungsmodells wurde ein gepaarter t-Test durchgeführt (siehe Abb. 2). Dieser ergab, dass sowohl die kognitive Loyalität ($p < 0,001$) als auch die konative Loyalität ($p < 0,001$) zum zweiten Zeitpunkt signifikant höher bewertet wurden. Die aktionale Loyalität wurde marginal höher ($p = 0,051$) bewertet. Die affektive Loyalität zeigte hingegen zwischen den beiden Zeitpunkten keinen signifikanten Unterschied ($p = 0,338$). Die Ergebnisse deuten bereits an, dass die Loyalität langfristig durch die App beeinflusst werden kann.

6.2 Strukturgleichungsmodell

Um die Hypothesen zu überprüfen, wurden zwei PLS-Strukturgleichungsmodelle (siehe Abb. 3) mithilfe der Bootstrapping-Methode (10.000 Samples) in SmartPLS durchgeführt (Ringle et al. 2015). Die Analyse ergab für t_0 , dass der wahrgenommene Konsumentenwert der App die kognitive Loyalität ($\beta = 0,407$; $p < 0,001$) und ebenso die konative Loyalität ($\beta = 0,271$; $p = 0,001$) signifikant positiv beeinflusst. Demnach können die Hypothesen 1a und 1c angenommen werden. Hingegen werden die affektive Loyalität ($\beta = 0,046$; $p = 0,533$) und die aktionale Loyalität ($\beta = 0,081$; $p = 0,334$) nicht signifikant vom wahrgenommenen Wert der App beeinflusst. Somit lassen sich die Hypothesen 1b und 1d nicht bestätigen.

Für den zweiten Zeitpunkt der Erhebung t_1 ergaben sich folgende Ergebnisse: Der wahrgenommene Wert der App hat einen signifikant positiven Einfluss auf die kognitive Loyalität ($\beta = 0,565$; $p < 0,001$), affektive Loyalität ($\beta = 0,160$; $p = 0,030$), konative

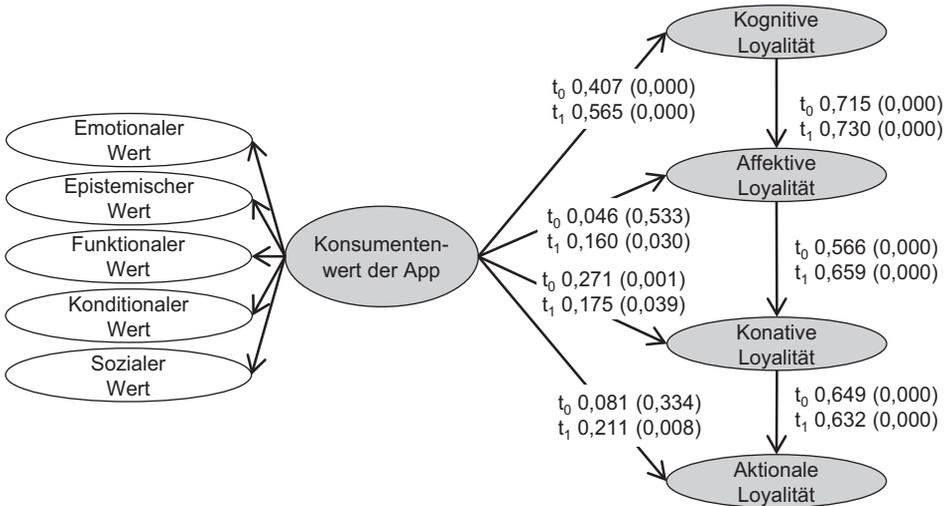


Abb. 3 Strukturgleichungsmodell in t_0 und t_1

Loyalität ($\beta = 0,175$; $p < 0,039$) und aktionale Loyalität ($\beta = 0,211$; $p = 0,008$). Damit kann Hypothese 2 angenommen werden. Auffällig ist dabei, dass es langfristig mehr direkte Wirkungseffekte auf die Loyalitätsphasen gibt als kurzfristig.

Wie in bereits früher publizierten Untersuchungen dokumentiert, können auch in dieser Studie die postulierten Wirkungen zwischen den Phasen der Loyalität gezeigt werden. Es gibt signifikante positive Wirkungen von der kognitiven Loyalität auf die affektive Loyalität ($\beta_{t_0} = 0,715$; $\beta_{t_1} = 0,730$; $p < 0,001$), von der affektiven Loyalität auf die konative Loyalität ($\beta_{t_0} = 0,566$; $\beta_{t_1} = 0,659$; $p < 0,001$) und schließlich auch von der konativen Loyalität auf die aktionale Loyalität ($\beta_{t_0} = 0,649$; $\beta_{t_1} = 0,632$; $p < 0,001$).

6.3 Diskussion

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass eine mobile App in der Lebensmittelbranche sowohl kurzfristig als auch langfristig die Loyalität gegenüber dem Einzelhändler positiv beeinflussen kann. Hierbei fällt dem wahrgenommenen Wert der App eine wichtige Rolle zu. Dieser stärkt insbesondere die kognitive und die konative Loyalität zum Händler, unabhängig davon, ob kurzfristige oder langfristige Effekte betrachtet werden. Auffällig ist zudem, dass in der zweiten Erhebung alle postulierten Zusammenhänge empirisch nachgewiesen werden konnten, hingegen in der ersten Erhebung keine direkte Wirkung des wahrgenommenen Wertes auf die affektive und die aktionale Loyalität gezeigt werden konnte. Dies kann damit begründet werden, dass eine App bei poten-

ziellen Kunden erst nach einer gewissen Benutzungszeit bzw. nach Erfahrungen mit dem Händler zu tatsächlichem Verhalten – der aktionalen Loyalität – führen kann. Die emotionale Reaktion gegenüber dem Händler scheint somit auch erst dann nachhaltig zu sein, wenn die veränderte Meinung nicht nur über die periphere Route gemäß dem Elaboration Likelihood Model Auswirkungen zeigt, sondern auch eine stabile Wirkung über die zentrale Route einnimmt.

7 Implikationen

Die wichtigsten Erkenntnisse aus der vorliegenden Studie lassen sich wie folgt zusammenfassen. Zum einen zeigt sich, dass eine mobile App eine wichtige Rolle in der Digitalisierung des Lebensmittelhandels einnimmt und damit nachhaltig die Loyalität gegenüber dem Händler stärkt. Zum anderen wird deutlich, dass eine App nicht nur kurzfristige Effekte, sondern auch langfristige Wirkungen auf die Loyalität hat.

Aus dem letzten Punkt ergeben sich theoretische Implikationen. Die präsentierte Studie erweitert die aktuelle Forschung, die sich bisher auf kurzfristige Effekte fokussiert hat (Fang 2017; Baek und Yoo 2018; Thakur 2018). Eine neue Erkenntnis ist, dass kurzfristig insbesondere die kognitive und konative Loyalität positiv von der App beeinflusst werden. Jedoch werden langfristig zudem auch die affektive Loyalität und die aktionale Loyalität mithilfe der App gestärkt. Damit hat eine App eine in höherem Maße als bisher angenommen zeitabhängige Wirkung. Zudem zeigt die hohe Bedeutung des wahrgenommenen Wertes, dass es notwendig ist, den Wert der mobilen App zu erkennen und frühzeitig zu steigern, um eine stabile Beziehung zum Händler nachhaltig aufzubauen (Johnson et al. 2006).

Es können aber auch Management-Implikationen in Bezug auf das App-Design und die strategische Ausrichtung der Einzelhändler abgeleitet werden. Die Funktionen der App sollten derart gestaltet sein, dass der wahrgenommene Wert der Nutzer hoch und langfristig orientiert ist, damit die Wirkung auf die aktionale Loyalität direkt von der App ausgeht. Im Rahmen der Umfrage wurden von den Konsumenten ergänzende Funktionen gewünscht, die der Aufgabe des Handels als Informationsmittler zugeordnet werden können. Die Wünsche bezogen sich auf Angaben zur Lebensmittelherkunft und -herstellung sowie zu Inhaltsstoffen der Lebensmittel. Dabei sollte die App personalisierbar sein, so dass beispielsweise Produkte auf Basis von Lebensmittelunverträglichkeiten gesucht werden können oder eine Erinnerung eingestellt werden kann, falls bestimmte Lebensmittel im Angebot sind. Daneben wurden auch Informationen zu Produktrückrufen als ergänzende Funktion genannt. Rese et al. (2014) zeigen, dass Online Reviews eine geeignete Basis für die Beurteilung einer App bilden können. Die Nutzer bemängeln an der App etwa eine fehlende Personalisierung sowie mangelnden Internetzugang im Ladengeschäft und kritisieren die geringen Kenntnisse des Personals

in Bezug auf das mobile Bezahlen und die Verwendung mobiler Coupons am Point-of-Sale. Die in den Online-Kritiken zu der App geäußerten Kundenwünsche stellen Ansatzpunkte dar, wie der wahrgenommene Wert der mobilen Händler-App erhöht werden könnte.

Aufgrund der geringen Probandenanzahl ergeben sich für die vorliegende Studie Limitationen. Zum einen lassen sich die Ergebnisse nur bedingt repräsentativ auf andere Branchen übertragen, da der Lebensmitteleinzelhandel sehr utilitaristisch geprägt ist und demnach interaktive Elemente in den Apps nicht stark betont werden. Zum anderen ist der Erfolg eines Lebensmittelhändlers von einer Vielzahl weiterer Bedingungen abhängig (Standort, Preiskampf, etc.), die durch Online-Studien nur bedingt kontrolliert werden können. Zukünftige Forschung kann durch geeignete Feldstudien die Wirkung direkt am Point-of-Sale überprüfen und mit Wirkungen von anderen Marketing-Maßnahmen vergleichen, wie z. B. klassischen Werbeanzeigen in Prospekten. Insgesamt kann durch den Konsumentenwert eine differenziertere Beurteilung von Händler-Apps erfolgen, die sich auch auf andere Arten von mobilen Apps übertragen lassen.

Anhang

Tab. 6 Operationalisierung

Konstrukt	Quelle	Item
Emotionaler Wert	Pihlström und Brush (2008)	Die Nutzung der EDEKA-App macht mir Freude
		Die Nutzung der EDEKA-App tut mir gut
		Die Nutzung der EDEKA-App entspannt mich
		Die Nutzung der EDEKA-App gefällt mir
Epistemischer Wert	Pihlström und Brush (2008)	Ich nutze die EDEKA-App, um mit neuen Möglichkeiten zu experimentieren, z. B. Dinge wie meine Einkaufsplanung zu erledigen
		Ich nutze die EDEKA-App, um neue Technologien zu testen
		Ich nutze die EDEKA-App aus Neugierde
Funktionaler Wert	Pihlström und Brush (2008)	Ich spare Zeit und Geld, wenn ich Informationen über die EDEKA-App abrufe
		Ich schätze die Möglichkeit, die EDEKA-App zu jeder Zeit über mein Smartphone zu nutzen
		Durch die Nutzung der EDEKA-App wird mein Leben erleichtert
		Durch die Nutzung der EDEKA-App kann ich meine Zeit effizient nutzen

(Fortsetzung)

Tab. 6 (Fortsetzung)

Konstrukt	Quelle	Item
Konditionaler Wert	Pihlström und Brush (2008)	Ich schätze es, dass mir die EDEKA-App Informationen bietet, die ich in bestimmten Situationen benötige
		Ich schätze es, dass mir die EDEKA-App Unterhaltung bietet, die ich in bestimmten Situationen benötige
		Ich schätze es, dass ich die EDEKA-App unabhängig von Ort und Zeit nutzen kann
		Ich schätze es, mit der EDEKA-App zu interagieren und Informationen in Echtzeit zu erhalten
Sozialer Wert	Sweeney und Soutar (2001)	Die Nutzung der EDEKA-App hilft mir, mich akzeptiert zu fühlen
		Die Nutzung der EDEKA-App verbessert die Art und Weise, wie ich wahrgenommen werde
		Die Nutzung der EDEKA-App macht einen guten Eindruck auf andere Personen in meinem Bekanntenkreis
		Die Nutzung der EDEKA-App führt zu sozialer Anerkennung meiner Person
Kognitive Loyalität	Harris und Goode (2004)	Ich bin der Überzeugung, dass EDEKA besser ist als andere Unternehmen
		Ich bin der Überzeugung, dass EDEKA aktuell die besten Angebote hat
		Ich bevorzuge die Services von EDEKA im Vergleich zu den Services von Wettbewerbern
Affektive Loyalität	Blut et al. (2007)	Ich bin sehr zufrieden mit EDEKA basierend auf all meinen Erfahrungen
		Einkaufen bei EDEKA empfinde ich als angenehm
		Im Vergleich zu anderen Lebensmittelhändlern bin ich mit EDEKA sehr zufrieden
	Harris und Goode (2004)	Ich mag die Angebote und Leistungen von EDEKA
Konative Loyalität	Zeithaml et al. (1996)	Ich erzähle anderen Personen positive Dinge über EDEKA
		Wenn jemand meinen Rat sucht, empfehle ich EDEKA
		Ich ermutige Freunde und Verwandte, bei EDEKA einzukaufen
		Ich werde in den nächsten Jahren mehr Einkäufe bei EDEKA tätigen
Aktionale Loyalität	Harris und Goode (2004)	Ich werde die Angebote und Services von EDEKA immer gegenüber anderen Lebensmittelhändlern bevorzugen
	Zeithaml et al. (1996)	Ich werde weiterhin bei EDEKA einkaufen, auch wenn die Preise erhöht werden
		Ich bin bereit für die Services, die mir EDEKA bietet, einen höheren Preis für Lebensmittel zu bezahlen als bei Wettbewerbern

Literatur

- Apple App Store (2016): EDEKA App: Ihr Einkaufsbegleiter: Angebote, Rezepte, Einkaufsliste, verfügbar: <https://itunes.apple.com/de/app/edeka-app/id494486720?mt=8> (Zugriff am 10.03.2016).
- Baek, T. H.; Yoo, C. Y. (2018): Branded App Usability: Conceptualization, Measurement, and Prediction of Consumer Loyalty, in: *Journal of Advertising*, Vol. 47, No. 1, pp. 70–82.
- Beeck, I.; Jahn, S.; Toporowski, W. (2018): For Myself or Others? How App Service Design Impacts Physical Retail Experience, in: *Proceedings of the International Conference on Information Systems*, Vol. 39, San Francisco/USA, pp. 1–9.
- Bellman, S.; Potter, R. F.; Treleaven-Hassard, S.; Robinson, J. A.; Varan, D. (2011): The Effectiveness of Branded Mobile Phone Apps, in: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 25, No. 4, pp. 191–200.
- Blut, M.; Evanschitzky, H.; Vogel, V.; Ahlert, D. (2007): Switching Barriers in the Four-Stage Loyalty Model, in: *Advances in Consumer Research*, Vol. 34, pp. 726–734.
- Bolton, R. N.; Drew, J. H. (1991): A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes, in: *Journal of Marketing*, Vol. 55, No. 1, pp. 1–9.
- Day, G. S. (1969): A Two-Dimensional Concept of Brand Loyalty, in: *Journal of Advertising Research*, Vol. 9, No. 3, pp. 29–35.
- Del Río, A. B.; Vázquez, R.; Iglesias, V. (2001): The Effects of Brand Associations on Consumer Response, in: *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18, No. 5, pp. 410–425.
- Edeka (2015): Unsere Edeka App: Aktuelle Angebote auf einen Blick, verfügbar: http://www.edeka.de/services/edeka-app/herunterladen-vorteile-sichern/edeka_app.jsp (Zugriff am 22.10.2015).
- Evanschitzky, H.; Wunderlich, M. (2006): An Examination of Moderator Effects in the Four-Stage Loyalty Model, in: *Journal of Service Research*, Vol. 8, No. 4, pp. 330–345.
- Fang, Y.-H. (2017): Beyond the Usefulness of Branded Applications: Insights from Consumer-Brand Engagement and Self-Construal Perspectives, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 34, No. 1, pp. 40–58.
- Fornell, C.; Larcker, D. F. (1981): Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1, pp. 39–50.
- Google Play Store (2016): EDEKA: Angebote & Rezepte, verfügbar: <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.valuephone.vpedeka> (Zugriff am 10.03.2016).
- Harris, L. C.; Goode, M. M. H. (2004): The Four Levels of Loyalty and the Pivotal Role of Trust: A Study of Online Service Dynamics, in: *Journal of Retailing*, Vol. 80, No. 2, pp. 139–158.
- Holbrook, M. B. (1994): The Nature of Customer Value, in: Rust, R. T.; Oliver, R. L. (Eds.): *Service Quality*, Thousand Oaks, pp. 21–71.
- Inman, J. J.; Nikolova, H. (2017): Shopper-Facing Retail Technology: A Retailer Adoption Decision Framework Incorporating Shopper Attitudes and Privacy Concerns, in: *Journal of Retailing*, Vol. 93, No. 1, pp. 7–28.
- Johnson, M. D.; Herrmann, A.; Huber, F. (2006): The Evolution of Loyalty Intentions, in: *Journal of Marketing*, Vol. 70, No. 2, pp. 122–132.
- Kim, E.; Lin, J.-S.; Sung, Y. (2013): To App or Not to App: Engaging Consumers via Branded Mobile Apps, in: *Journal of Interactive Advertising*, Vol. 13, No. 1, pp. 53–65.
- Kim, H.-W.; Chan, H. C.; Gupta, S. (2007): Value-Based Adoption of Mobile Internet: An Empirical Investigation, in: *Decision Support Systems*, Vol. 43, No. 1, pp. 111–126.
- Mazursky, D.; Geva, A. (1989): Temporal Decay in Satisfaction: Purchase Intention Relationship, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 6, No. 3, pp. 211–227.

- McMullan, R.; Gilmore, A. (2003): The Conceptual Development of Customer Loyalty Measurement: A Proposed Scale, in: *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 11, No. 3, pp. 230–243.
- Mittal, V.; Kumar, P.; Tsiros, M. (1999): Attribute-Level Performance, Satisfaction, and Behavioral Intentions over Time: A Consumption-System Approach, in: *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 2, pp. 88–101.
- Odin, Y.; Odin, N.; Valette-Florence, P. (2001): Conceptual and Operational Aspects on Brand Loyalty: An Empirical Investigation, in: *Journal of Business Research*, Vol. 53, No. 2, pp. 75–84.
- Oevermann, N. (2008): Potenziale im Lebensmitteleinzelhandel, Gießen.
- Oliver, R. L. (1997): *Satisfaction*, New York.
- Oliver, R. L. (1999): Whence Consumer Loyalty?, in: *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 4, pp. 33–44.
- Peng, K.-F.; Chen, Y.; Wen, K.-W. (2014): Brand Relationship, Consumption Values and Branded App Adoption, in: *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 114, No. 8, pp. 1131–1143.
- Pihlström, M.; Brush, G. J. (2008): Comparing the Perceived Value of Information and Entertainment Mobile Services, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 25, No. 8, pp. 732–755.
- Pura, M. (2005): Linking Perceived Value and Loyalty in Location-Based Mobile Services, in: *Managing Service Quality*, Vol. 15, No. 6, pp. 509–538.
- Reichheld, F. F. (1993): Loyalty-Based Management, in: *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 2, pp. 64–73.
- Rese, A.; Schreiber, S.; Baier, D. (2014): Technology Acceptance Modeling of Augmented Reality at the Point of Sale: Can Surveys Be Replaced by an Analysis of Online Reviews?, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 21, No. 5, pp. 869–876.
- Ringle, C. M.; Wende, S.; Becker, J.-M. (2015): SmartPLS 3, verfügbar: <http://www.smartpls.com> (Zugriff am 20.04.2018).
- Saarijärvi, H.; Mitronen, L.; Yrölä, M. (2014): From Selling to Supporting: Leveraging Mobile Services in the Context of Food Retailing, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 21, No. 1, pp. 26–36.
- Shankar, V.; Venkatesh, A.; Hofacker, C.; Naik, P. (2010): Mobile Marketing in the Retailing Environment: Current Insights and Future Research Avenues, in: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 24, No. 2, pp. 111–120.
- Shen, X.-L.; Sun, Y.; Wang, N. (2013): Recommendations from Friends Anytime and Anywhere: Toward a Model of Contextual Offer and Consumption Values, in: *Cyberpsychology, Behavior and Social Networking*, Vol. 16, No. 5, pp. 349–356.
- Sheth, J. N.; Newman, B. I.; Gross, B. L. (1991): Why We Buy What We Buy: A Theory of Consumption Values, in: *Journal of Business Research*, Vol. 22, No. 2, pp. 159–170.
- Söderlund, M. (2006): Measuring Customer Loyalty with Multi-Item Scales, in: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 76–98.
- Sweeney, J.; Soutar, G. N. (2001): Consumer Perceived Value: The Development of a Multiple Item Scale, in: *Journal of Retailing*, Vol. 77, No. 2, pp. 203–220.
- Taylor, D. G.; Levin, M. (2014): Predicting Mobile App Usage for Purchasing and Information-Sharing, in: *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 42, No. 8, pp. 759–774.
- Thakur, R. (2018): The Role of Self-Efficacy and Customer Satisfaction in Driving Loyalty to the Mobile Shopping Application, in: *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 46, No. 3, pp. 283–303.
- Turel, O.; Serenko, A.; Bontis, N. (2010): User Acceptance of Hedonic Digital Artifacts: A Theory of Consumption Values Perspective, in: *Information & Management*, Vol. 47, No. 1, pp. 53–59.

- Wallace, D. W.; Giese, J. L.; Johnson, J. L. (2004): Customer Retailer Loyalty in the Context of Multiple Channel Strategies, in: *Journal of Retailing*, Vol. 80, No. 4, pp. 249–263.
- Xu, X.; Thong, J. Y. L.; Venkatesh, V. (2014): Effects of ICT Service Innovation and Complementary Strategies on Brand Equity and Customer Loyalty in a Consumer Technology Market, in: *Information Systems Research*, Vol. 25, No. 4, pp. 710–729.
- Yang, Z.; Peterson, R. T. (2004): Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: The Role of Switching Costs, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 21, No. 10, pp. 799–822.
- Zeithaml, V. A.; Berry, L. L.; Parasuraman, A. (1996): The Behavioral Consequences of Service Quality, in: *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 2, pp. 31–46.
- Zhao, Z.; Belagué, C. (2015): Designing Branded Mobile Apps: Fundamentals and Recommendations, in: *Business Horizons*, Vol. 58, No. 3, pp. 305–315.



Shopping Apps: Servicefunktionen im Branchenvergleich

Stephan Zielke und Kathrin Sinemus

Inhaltsverzeichnis

1	Problemstellung: Der wachsende Markt mobiler Apps	656
2	Forschungsstand zu Shopping Apps	657
2.1	Nutzung des mobilen Kanals in der Customer Journey	657
2.2	Funktionen von Shopping Apps	658
3	Servicefunktionen von Shopping Apps in der Praxis	660
3.1	Untersuchungsdesign	661
3.2	Darstellung der Servicefunktionen	662
3.3	Servicefunktionen im Branchenvergleich	668
4	Zusammenfassung und Forschungsausblick	672
	Literatur	673

S. Zielke (✉) · K. Sinemus
Walbusch-Stiftungslehrstuhl für Multi-Channel-Management,
Bergische Universität Wuppertal, Wuppertal, Deutschland
E-Mail: Zielke@wiwi.uni-wuppertal.de

K. Sinemus
E-Mail: Kathrin.Sinemus@wiwi.uni-wuppertal.de

1 Problemstellung: Der wachsende Markt mobiler Apps

Die Nutzung von Smartphones hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Während es im Jahr 2009 in Deutschland 6,31 Mio. Smartphone-Nutzer gab, nutzten im Jahr 2018 bereits 57 Mio. Menschen ein Smartphone (Statista 2019a). Das entspricht etwa 70 % der gesamten Bevölkerung Deutschlands.

Das Smartphone ist ein ständiger Wegbegleiter von Konsumenten. Studien zufolge schauen in allen Altersgruppen über 80 % der Smartphone-Nutzer zumindest einmal täglich auf ihr Gerät. Bei der jüngsten Generation (18–24 Jahre) sehen sogar 40 % öfter als 50 Mal am Tag auf ihr Smartphone (Bitkom 2017, S. 54). Das Smartphone kann für unterschiedliche Zwecke genutzt werden, wie z. B. das Telefonieren, das Versenden von Textnachrichten, die Nutzung sozialer Netzwerke oder zum Shoppen (Ametsreiter 2017, S. 5).

Für viele Nutzungsmöglichkeiten werden Applikationen, so genannte Apps, angeboten. Das Angebot in den App Stores ist immens. Im dritten Quartal 2018 waren im Google Play Store 2,1 Mio. und im Apple App Store 2 Mio. Apps verfügbar. Der Amazon App Store bot 450.000 Apps zum Download an (Statista 2019b). Schätzungen zufolge wurden sowohl 2017 als auch 2018 im Google Play Store und dem Apple App Store zusammen weltweit 100 Mrd. Apps heruntergeladen (Statista 2019c).

In den App Stores finden sich Shopping Apps für alle Branchen des Einzelhandels. Unter einer Shopping App wird eine App verstanden, die es den Konsumenten ermöglicht, Shopping-Transaktionen mit ihrem Smartphone über die App zu tätigen (Kim et al. 2017, S. 58). Im Bereich Mode sind z. B. die Apps von Zalando (10.000.000+), H&M (10.000.000+) und Asos (10.000.000+) im Google Play Store zu finden. Bei Elektronik bieten Media Markt (1.000.000+), Saturn (1.000.000+) und Cyberport (100.000+) eine App an. In der Kategorie Möbel sind Ikea (10.000.000+), Home24 (100.000+) und Dänisches Bettenlager (100.000+) vertreten. Eine App, die besonders häufig auf den Smartphones der Konsumenten installiert ist, ist die Amazon Shopping App (100.000.000+).

Wenn eine App auf dem Smartphone der Konsumenten installiert ist, hat der Händler die Möglichkeit, Nachrichten an die Konsumenten zu versenden, z. B. mit Aktionscodes, bei Bekleidung mit Informationen zur neuen Kollektion (Barwise und Strong 2002, S. 17; Berman 2016, S. 432) oder standortbezogene Informationen (Unni und Harmon 2007, S. 28; Xu et al. 2009, S. 156; Berman 2016, S. 432).

Die offensichtlich steigende Bedeutung des mobilen Kanals und das hohe Interesse der Kunden an Shopping Apps werfen die Frage auf, mit welchen Funktionen die Apps ausgestaltet werden können, damit Kunden die App nutzen. Denn die Nutzung der App hat den Vorteil für den Händler, dass das Interesse am Händler und damit auch das Kaufinteresse steigt (Bellmann et al. 2011). Neben der reinen Shopping Funktion, können Apps verschiedene weitere Servicefunktionen integrieren, die Kunden die Informationssuche, die Produktauswahl, den Kauf und die Bezahlung erleichtern. Der folgende Beitrag analysiert solche Funktionen von Shopping Apps. Hierbei sollen folgende Forschungsfragen beantwortet werden:

- Inwieweit finden sich in der Literatur Studien zu Funktionen von Shopping Apps und welche Implikationen lassen sich hieraus für die Gestaltung solcher Apps ableiten?
- Welche Funktionen von Shopping Apps werden in der Praxis genutzt und inwieweit unterscheidet sich die Nutzung zwischen unterschiedlichen Branchen?

Um die Forschungsfragen zu beantworten wird zunächst der Forschungsstand aufgearbeitet. Anschließend werden existierende Shopping Apps in den Branchen Mode, Elektronik und Möbel sowie Apps von Generalisten identifiziert und im Hinblick auf ihre Funktionen analysiert und verglichen.

2 Forschungsstand zu Shopping Apps

Im Folgenden soll ein Überblick über den Forschungsstand zu Shopping Apps gegeben werden. Hierbei wird zunächst allgemein auf die Forschung zur Adoption des mobilen Kanals eingegangen. Anschließend werden Studien zu einzelnen Funktionen von Shopping Apps vorgestellt.

2.1 Nutzung des mobilen Kanals in der Customer Journey

Die Customer Journey beschreibt die Nutzung von Kanälen und Touchpoints eines Kunden über die verschiedenen Phasen eines Kaufprozesses hinweg. Viele Beiträge in der Literatur haben die Nutzung stationärer und elektronischer Kanäle in der Such- und Kaufphase untersucht (z. B. Verhoef et al. 2007). Weniger Aufmerksamkeit wurde dagegen der Nutzung mobiler Kanäle in der Customer Journey zuteil.

Studien haben gezeigt, dass Konsumenten stationäre Computer immer noch häufiger zum Shoppen verwenden als das Smartphone (Holmes et al. 2014). Das Smartphone wird vorwiegend in der Vorkaufphase zur Informationssuche genutzt, in der Kaufphase dagegen weniger (Holmes et al. 2014; Rudolph et al. 2015). Für Händler stellt sich daher die Frage, wie sie den mobilen Kanal gestalten sollten, so dass Kunden diesen für den gesamten Kaufprozess bequem nutzen können. Mobile Kanäle ermöglichen die Integration von Kaufprozessen in Routinen der Kunden, woraus positive Effekte auf ihr Bestellvolumen und ihre Bestellhäufigkeit resultieren können (Wang et al. 2015).

Einige Studien befassen sich mit Einflussfaktoren auf die Nutzungsintention in Bezug auf den mobilen Kanal (z. B. Ko et al. 2009; Yang 2010; Wang et al. 2013). Hieraus lassen sich Implikationen für das Design mobiler Kanäle ableiten, insbesondere für die Ansprache utilitaristischer und hedonistischer Nutzungsmotive. Wichtige Einflussfaktoren sind z. B. Zeitersparnis oder der Erhalt von Informationen zu aktuellen Aktionen. Um diese Aspekte anzusprechen, können Händler beispielsweise Textnachrichten mit Informationen zur Produktverfügbarkeit oder Coupons, die einen Rabatt beinhalten,

versenden. Daneben können Händler hedonistische Motive ansprechen, indem sie beispielsweise animierte Funktionen implementieren, die das Shopping-Vergnügen erhöhen (Yang 2010). Weiterhin beeinflussen Kundencharakteristika die Nutzungsintention von Shopping Apps. Hierzu zählen beispielsweise die technologische Selbstwirksamkeit, die bisherige Erfahrung mit der Nutzung und die Innovativität in Bezug auf Technologien (Yang 2012).

2.2 Funktionen von Shopping Apps

Shopping Apps bieten Kunden die Möglichkeit, Kauftransaktionen bequem über das Smartphone abzuwickeln. Ghose und Han (2014) stellen fest, dass die Option innerhalb der App einkaufen zu können, ein positiver Einflussfaktor der Download- bzw. Nutzungsintention ist. Werbung innerhalb der App wirkt dagegen negativ. Studien wie diese, liefern Anhaltspunkte, welche Servicefunktionen eine App beinhalten sollte und welche von den Kunden als weniger relevant oder sogar störend empfunden werden. Im Folgenden soll auf einzelne Funktionen von Shopping Apps eingegangen werden, die zusätzlich zur Einkaufsfunktion implementiert werden können.

Mit Hilfe von QR-Code Scannern können Kunden im Geschäft mobil Informationen zu Produkten, Werbeaktionen etc. erhalten (Bayrak 2013). Ein Vergleich von QR-Code Nutzern und Nicht-Nutzern (Ryu 2013) zeigt, dass QR-Code Nutzer vor allem innovativ und kommunikativer als Nicht-Nutzer sind. Letzteres bedeutet, dass sie ihre Nutzungserfahrungen mit anderen Personen teilen. QR-Code Nutzer sind weiterhin vor allem auf der Suche nach Entertainment, neuen Ideen und Schnäppchen. Hieraus ergeben sich Anhaltspunkte für die Ausgestaltung der Funktion, die jedoch noch konkretisiert werden müssen. Insgesamt betrachtet wird ein QR-Code als Chance gesehen, verschiedene Kanäle miteinander zu verbinden und somit eine interaktive Shoppingumwelt zu kreieren. Eine weitere Studie beschäftigt sich u. a. mit den Erwartungen der Kunden an den Inhalt des QR-Codes (Okazaki et al. 2012). Die Untersuchung zeigt, dass Kunden vor allem QR-Codes einscannen, um Angebote (z. B. Coupons) zu erhalten und weniger aufgrund von weiterem Informationsbedarf. In der Praxis führen QR-Codes jedoch vor allem zu Informationen und weniger zu direkten Anreizen (Incentives). Händler sollten also in stärkerem Maße Anreize in die QR-Code Funktion integrieren, um die Kundenerwartungen besser erfüllen zu können.

Ein weiterer Service, der innerhalb einer App angeboten werden kann, sind Kundenkarten bzw. Clubmitgliedschaften. Das Ziel von Kundenkarten besteht darin, eine erhöhte Kundenbindung in profitablen Kundensegmenten zu schaffen (Bolton et al. 2000; Meyer-Waarden 2007). Kunden unterscheiden sich in ihrem Nutzungsverhalten von Kundenkarten (Liu 2007) und es gibt nur wenige Kunden, die wirklich als loyal in Bezug auf die Kundenkartennutzung bezeichnet werden können (Allaway et al. 2006). Die Herausforderung liegt dementsprechend darin, das Kundenkartenprogramm so zu gestalten, dass die Konsumenten ihre Kundenkarte häufig, aber auch langfristig nutzen. Hierzu kann die Integration in eine Shopping App beitragen. Aus Konsumentensicht

kann festgestellt werden, dass vor allem das Einsparungspotenzial, der Entertainment Faktor und soziale Aspekte Gründe dafür sind, an einem Kundenkartenprogramm teilzunehmen (Kim et al. 2013). Diese Aspekte bieten Anhaltspunkte zur Ausgestaltung eines Kundenkartenprogramms und der Kundenkartenfunktion innerhalb einer App.

Eine weitere Servicefunktion sind Multi-Channel-Technologien. Technologien wie Click & Collect, Check & Reserve oder Verfügbarkeitsabfragen stellen eine Verbindung zwischen dem Online-Kanal (bzw. mobilen Kanal) und dem stationären Ladengeschäft dar. Durch diese Verknüpfung tragen sie dazu bei, ein kanalübergreifendes Käuferlebnis zu schaffen (Ortlinghaus et al. 2019). Die Technologien bieten also die Möglichkeit, kanalübergreifend Transaktionen durchzuführen (Bendoly et al. 2005, S. 17). Bei Click & Collect kaufen Kunden das Produkt online und holen es im Ladengeschäft ab (Gao und Su 2017). Bei Check & Reserve reservieren Kunden ein Produkt online, welches sie im stationären Ladengeschäft bezahlen und abholen (Jin et al. 2018). Mit der Verfügbarkeitsabfrage können Konsumenten online die Verfügbarkeit eines Artikels im stationären Ladengeschäft prüfen (Bendoly et al. 2005; Herhausen et al. 2015). Ortlinghaus et al. (2019) untersuchen u. a. den Einfluss unterschiedlicher Risikodimensionen (Produktqualität, Produktverfügbarkeit, Zahlungsdaten und persönliche Daten) auf die Einstellung gegenüber den Technologien und können feststellen, dass das Risiko der Produktqualität und der Zahlungsdaten/persönlichen Daten einen negativen Einfluss auf die Einstellung gegenüber den Technologien hat. Im Gegensatz dazu hat das Produktverfügbarkeitsrisiko einen positiven Effekt. Bei der Integration von Multi-Channel-Technologien in Shopping Apps sollte entsprechend die Reduktion des Produktverfügbarkeitsrisikos betont werden, während Qualitäts- und Datenrisiko durch geeignete Maßnahmen reduziert werden sollten. Die positive Wirkung von Multi-Channel-Technologien zeigen Herhausen et al. (2015). Dabei zeigt sich u. a., dass sich Kunden mit hoher Interneterfahrung weniger von einer Kanalintegration durch Multi-Channel-Technologien beeinflussen lassen. Dementsprechend empfehlen die Autoren, dass sich Händler vor allem auf Kunden mit weniger Interneterfahrung fokussieren.

Weitere Servicefunktionen beinhalten Social Media-Verknüpfungen. Das bedeutet, dass Konsumenten aus der App des Händlers direkt zu sozialen Netzwerken weitergeleitet werden. Studien konnten belegen, dass die Nutzung von Social Media einen positiven Einfluss auf die Kaufintention von Konsumenten hat (Hutter et al. 2013; Hajli 2014). Weiterhin kann die Kaufintention steigen, wenn z. B. ein Artikel von einer Person aus der Freundesliste gepostet wird. Viele Personen nutzen bereits Social Media-Kanäle beim Shoppen. Bei einer Studie geben über 50 % der befragten Personen an, schon einmal ein Smartphone im Ladengeschäft genutzt zu haben, um eine andere Person zu kontaktieren, auch über Social Media. Meistens möchten die Konsumenten die Meinung eines Freundes zu einem bestimmten Artikel erfahren, bevor sie ihn kaufen (Morris et al. 2014). Eine Verknüpfung zu Social Media-Kanälen innerhalb einer App erleichtert damit den Kunden den Kaufprozess. Hierbei kann der Kaufprozess vollständig über das Smartphone durchgeführt werden. Die Kunden suchen sich zuerst einen Artikel in der App aus und teilen ihn anschließend über Social Media-Kanäle. Nachdem sie Feedback erhalten haben, kaufen sie den Artikel über die App. Soziale Kontakte sind in der Forschung des

Mobile Marketings sehr wichtig, da das soziale Umfeld generell einen Einfluss auf die Downloadwahrscheinlichkeit von mobilen Apps hat. Kunden nutzen Apps, wenn ihr soziales Umfeld die Apps ebenfalls nutzt (Taylor et al. 2011). Umso wichtiger ist die Implementierung einer Funktion, die eine Verknüpfung zwischen der App und sozialen Netzwerken herstellt. Durch das Teilen von Artikeln oder der App selbst in den sozialen Netzwerken werden mehr Konsumenten auf die App des Händlers aufmerksam und die Download- und Nutzungswahrscheinlichkeit steigen.

Weitere Servicefunktionen von Apps sind z. B. Magazine, Storefinder, das Mobile Payment und Filterfunktionen. Magazine werden in der Literatur als Bestandteil von Händler-Webseiten identifiziert (Rowley 2009), die z. B. bei Bekleidung zu einer erhöhten Inspiration beitragen können (McCormick und Livett 2012). Die Integration eines Magazins in eine Shopping App kann für Kunden nützlich sein, da viele Kunden das Smartphone vor allem in der Vorkaufphase nutzen, in der die Inspiration eine wichtige Rolle spielt.

Zu der Servicefunktion Storefinder gibt es wenig Literatur. Es ist jedoch keine unbedeutende Funktion aus Händlersicht, da eine Untersuchung ergeben hat, dass bereits 2009 22 von 23 Mode-Händlern einen Storefinder auf ihrer Unternehmenswebseite integriert hatten (Rowley 2009). Der Storefinder bietet den Konsumenten die Möglichkeit, das nächstgelegene Ladengeschäft zu finden, wenn sie sich z. B. in einer fremden Stadt zum Shoppen befinden und das nächstgelegene Ladengeschäft suchen oder wenn ein bestimmtes Produkt in dem präferierten Ladengeschäft nicht vorhanden ist.

Das Mobile Payment stellt ebenfalls eine Funktion dar, die innerhalb einer App angeboten werden kann. Die meisten Studien, die in der Literatur zu finden sind, befassen sich mit der Adoption des Mobile Payment. Bisher konnte festgestellt werden, dass vor allem die Einfachheit der Bedienung und die wahrgenommene Nützlichkeit wichtige Aspekte der Nutzungsintention sind (Kim et al. 2009; Goeke und Pousttchi 2010; Wu et al. 2017).

Eine weitere Servicefunktion, die nahezu jede App besitzt, ist die Filterfunktion. Eine Untersuchung zu Filtern in Bezug auf den Online-Shop von Weinhändlern zeigt, dass Filter als sehr hilfreich bei der Produktauswahl wahrgenommen werden. Wenn jedoch zu viele Filter vorhanden sind, wirken diese eher irritierend (Stefanakova und Krajina 2018).

3 Servicefunktionen von Shopping Apps in der Praxis

Der Überblick über den Forschungsstand zeigt, dass in der Literatur einzelne Servicefunktionen von Apps untersucht wurden. Der Forschungsstand hat auch Hinweise gegeben, wie einzelne Funktionen ausgestaltet werden können und welche Faktoren ihre Akzeptanz und Wirkung beeinflussen. In der Literatur ist jedoch weniger dokumentiert, welche empirische Relevanz die einzelnen Funktionen in der Praxis haben. Im Folgenden werden daher angebotene Shopping Apps in verschiedenen Branchen analysiert und miteinander verglichen.

3.1 Untersuchungsdesign

Für die Untersuchung werden die Branchen Mode, Elektronik und Möbel betrachtet. Zusätzlich sollen Generalisten einbezogen werden, die ein branchenübergreifendes Sortiment anbieten. Die Auswahl der Branchen Mode und Elektronik erfolgte auf Basis der Branchenanteile unter den 100 umsatzstärksten E-Commerce Händlern in Deutschland (EHI Retail Institut 2018). Die Branche Möbel wurde zusätzlich ausgewählt, weil hier die verschiedenen Shopping App Funktionen als Nutzen stiftend angesehen wurden. Innerhalb jeder Branche sollten bis zu zehn Apps untersucht werden. Die Auswahl der Apps erfolgte zunächst auf Grundlage von Daten zu den 100 umsatzstärksten E-Commerce Händlern in Deutschland (EHI Retail Institut 2018). Dabei wurden nur solche Händler ausgewählt, die eine Shopping App anbieten (die ausgewählten Händler sind damit nicht automatisch die umsatzstärksten Händler). Hierdurch konnten 10 Händler für die Branche Mode, 8 Händler für Elektronik und 2 Händler für Möbel identifiziert werden. Zusätzlich wurden beispielhaft 4 Generalisten betrachtet.

Da die Anzahl der zunächst identifizierten Händler in der Branche Möbel gering war, wurden hier weitere Quellen herangezogen. Auf Datenbasis zu den größten Möbelhändlern in Deutschland (Statista 2019d) konnten zwei weitere Möbelhändler identifiziert werden, die eine App anbieten. Drei weitere Möbelhändler wurden gefunden, indem im Google Play Store nach dem Begriff „Möbel Shopping“ gesucht wurde. Die Tab. 1 gibt einen Überblick über die identifizierten Händler in den einzelnen Branchen.

Für die Analyse wurden die Shopping Apps zunächst im Hinblick auf ihre Funktionen analysiert, die dann in Kategorien zusammengefasst wurden. Die Kategorien wurden anschließend definiert und beschrieben. Weiterhin wurde die Häufigkeit des Auftretens der Kategorien in den einzelnen Branchen ausgewertet.

Tab. 1 Übersicht der zu untersuchenden Shopping Apps im Branchenvergleich

Unternehmen/Branchen			
Mode	Elektronik	Möbel	Generalisten
Aboutyou	ao.de	Dänisches Bettenlager	Amazon
Asos	Computeruniverse.de	Home24	Lidl
Baur	Cyberport	Ikea	Otto
BonPrix	Media Markt	Möbel-günstiger.de	Tchibo
Breuninger	Notebooksbilliger.de	Möbel-shop.de	
Esprit	Pollin	Now	
Heine	Saturn	XXXLutz	
H&M	Thalia		
s.Oliver			
Zalando			

3.2 Darstellung der Servicefunktionen

Insgesamt wurden acht Kategorien von Servicefunktionen identifiziert. Hierzu zählen Filter, erweiterte Suchfunktionen, mobile Kundenkarten, Online-Magazine, Storefinder, Social Media-Verknüpfungen, Multi-Channel-Technologien und Mobile Payment Funktionen. Diese sollen im Folgenden systematisch erläutert werden. Einen Überblick gibt Tab. 2.

Filter

Unter der Funktion *Filter* sind diverse Einstellungen zur Spezifizierung der Suche zu verstehen. Diese können sowohl die Farbe und Größe des Produktes beinhalten als auch die Kategorie nach der die Nutzer suchen. Ebenfalls zählt die Möglichkeit der Sortierung nach dem Preis oder nach den beliebtesten Produkten zur Filterfunktion einer App. Diese Funktion bieten branchenübergreifend alle untersuchten Händler innerhalb ihrer App an.

Erweiterte Suchfunktionen

Die *erweiterten Suchfunktionen* bieten den Konsumenten verschiedene Möglichkeiten, um z. B. weitere Produktinformationen zu erhalten. Zum einen können Konsumenten einen EAN-Code mithilfe der Kamera Ihres Smartphones oder Tablets einscannen. Nach erfolgreichem Scan werden dem Nutzer weitere Informationen zu dem Produkt angezeigt. Dasselbe gilt für den Scan eines QR-Codes. Auch dieser kann mithilfe der Kamera eingescannt werden. Zum anderen besteht die Möglichkeit, innerhalb der App ein Foto von einem Produkt aufzunehmen. Nach der Fotoaufnahme werden dem Nutzer ähnliche Produkte vom App-Betreiber angezeigt. Für beide Funktionen ist es notwendig, dass der App-Nutzer dem jeweiligen Unternehmen den Zugriff auf die Kamera gestattet. Eine weitere Möglichkeit bietet die Sprachsteuerung. Im Suchfeld der App befindet sich ein Mikrofon als Symbol. Tippt der Nutzer auf das Symbol, kann er eine Spracheingabe tätigen und die App sucht nach dem genannten Begriff. Im Unterschied zu der Nutzung der Google-Sprachsteuerung, werden dem Nutzer die Ergebnisse direkt präsentiert (konkrete Artikel). Im Elektronik-Bereich findet sich eine weitere Suchfunktion – die Vergleichsliste. Die Vergleichsliste bietet den Nutzern die Möglichkeit, zwei oder mehr Produkte ihrer Wahl miteinander zu vergleichen. Nachdem die Nutzer die zu vergleichenden Produkte ausgewählt haben, erstellt die App eine Tabelle mit einer Gegenüberstellung der Produktinformationen, wie z. B. Bildschirmgröße oder Speicherkapazität. Die Tabelle ist solange in der App gespeichert, bis die Nutzer neue Produkte miteinander vergleichen möchten. Für langfristige Zwecke besteht die Möglichkeit, den Vergleich auszudrucken. Die meisten untersuchten Händler nutzen mindestens eine erweiterte Suchfunktion. Im Mode-Bereich ist auffällig, dass lediglich der Händler BonPrix alle erweiterten Suchfunktionen, mit Ausnahme der Vergleichsliste, nutzt. Darüber hinaus verfügt das Unternehmen über ein stationäres Geschäft, in dem die Kunden die QR-Code Funktion für alle Geschäftsvorgänge nutzen können. Sowohl die Auswahl der Kleidung als auch der Bezahlprozess finden innerhalb der App statt.

Tab. 2 Funktionen von Shopping Apps

Funktion	Beschreibung	Unternehmen/Branche			
		Mode	Elektronik	Möbel	Generalisten
Filter	Sortierung nach Farbe, Größe, Preis, Marke usw.	Aboutyou Asos Baur BonPrix Breuninger Esprit Heine H&M s.Oliver Zalando	ao.de Computeruniverse.de Cyberport Media Markt Notebooksbilliger.de Pollin Saturn Thalia	Dänisches Bettenlager Home24 Ikea Möbel-günstiger.de Möbel-shop.de Now XXXLutz	Amazon Lidl Otto Tchibo
Erweiterte Suchfunktionen	Funktionen zur Erhaltung weiterer Produktinformationen oder neuer Produktvorschläge sowie Vergleiche zwischen Produkten	Asos BonPrix Breuninger Esprit Heine H&M s.Oliver Zalando	Computeruniverse.de Cyberport Notebooksbilliger.de Media Markt Saturn Thalia	Home24 Ikea Möbel-günstiger.de Möbel-shop.de	Amazon Lidl Tchibo
Kundenkarte/ Clubmitgliedschaft	Digitale Kundenkarte. Nutzer erhalten Vorteile, wie z. B. Rabatte	Breuninger Esprit H&M s.Oliver	Media Markt Saturn	Dänisches Bettenlager Ikea XXXLutz	Amazon Otto Tchibo
Magazin	Online-Magazin innerhalb der App, welches den Kunden mit Informationen versorgt	Asos Baur BonPrix H&M	Media Markt Notebooksbilliger.de Saturn	Dänisches Bettenlager Home24	Otto
Storefinder	Übersicht aller stationären Geschäfte des Händlers bzw. manuelle Suche	BonPrix Breuninger Esprit H&M s.Oliver	Cyberport Media Markt Pollin Saturn Thalia	Dänisches Bettenlager Ikea XXXLutz	Lidl Tchibo

(Fortsetzung)

Tab. 2 (Fortsetzung)

Funktion	Beschreibung	Unternehmen/Branche			
		Mode	Elektronik	Möbel	Generalisten
Social Media-Verknüpfungen	Konsumenten haben die Möglichkeit, Artikel oder die App zu teilen oder dem Händler in Social-Media-Kanälen zu folgen.	Aboutyou Asos Baur BonPrix Breuninger Esprit Heine H&M s.Oliver Zalando	Computeruniverse.de Notebooksbilliger.de Pollin Saturn Thalia	Dänisches Bettenlager Home24 Ikea Möbel-günstiger.de Möbel-shop.de XXXLutz	Amazon Lidl Otto
Multi-Channel-Technologien	Verknüpfung zwischen Offline- und Online Kanal	Breuninger Esprit s.Oliver	Cyberport Media Markt Saturn Thalia	Dänisches Bettenlager Ikea XXXLutz	Tchibo
Mobile Payment	Bezahlung im Geschäft mit der App	Breuninger			

Kundenkarte/Clubmitgliedschaft

Einige Händler bieten Ihren Kunden *Kundenkarten* an, welche in digitaler Form innerhalb der App gespeichert werden. Die Teilnahme ist kostenlos. Je nach Händler sind die Vorteile, die der Kunde erhält, unterschiedlich. Es gibt die Möglichkeit, Punkte zu sammeln und diese anschließend in Prämien einzutauschen. Des Weiteren wird den Kunden kostenloser Versand angeboten sowie Rabatte für den Online-Shop und das stationäre Ladengeschäft. Die Kundenkarte wird beim Online-Kauf automatisch berücksichtigt. Im stationären Ladengeschäft müssen die Kunden ihre Kundenkarte auf ihrem Smartphone an der Kasse vorzeigen, um von der Mitgliedschaft zu profitieren. In Ausnahmefällen, wie bei Breuninger oder Tchibo, kann die Kundenkarte zusätzlich eine Kreditkarten-Funktion beinhalten. Mit dieser können die Kunden in Raten bezahlen, sowohl online als auch stationär im Ladengeschäft. Außerdem bietet Breuninger als einziger der untersuchten Händler den Inhabern der Kundenkarte einen Kauf auf Rechnung für das stationäre Ladengeschäft an. Die Kunden haben die Möglichkeit, im stationären Ladengeschäft einzukaufen und erst 14 Tage später zu bezahlen. Sollten die Artikel nicht gefallen, können die Kunden die Artikel wieder zurück in das stationäre Geschäft bringen. Insgesamt betrachtet bieten vor allem Händler, die auch im stationären Kanal tätig sind, Kundenkarten an. Lediglich Amazon und Otto sind reine Online-Händler, die Kundenkarten/Clubmitgliedschaften anbieten. Otto bietet seinen Kunden eine klassische Kundenkarte mit Rabatten an. Amazon dagegen bietet diverse Clubmitgliedschaften an, wie z. B. Amazon Prime. Die Clubmitgliedschaft enthält ähnliche Vorteile wie eine Kundenkarte, z. B. kostenlosen Versand für bestimmte Produkte. Allerdings ist eine Amazon Prime Mitgliedschaft kostenpflichtig.

Magazin

Einige Händler stellen den Nutzern ihrer App ein Online-*Magazin* zur Verfügung, welches in den meisten Fällen kostenlos ist. In dem Magazin werden die Nutzer z. B. über die aktuellen Trends der Mode-Branche informiert oder sie werden über die neueste Technik aufgeklärt. Das Magazin ist vereinzelt in jeder Branche vorhanden. In der Regel wird das Magazin in Form von Beiträgen untereinanderstehend angezeigt, so dass die Nutzer lediglich scrollen müssen. Ikea stellt zwar seinen Katalog in digitaler Form zur Verfügung. Dafür ist jedoch eine weitere App notwendig. Innerhalb der App erhalten die Nutzer einen Überblick über diverse Magazine. Beim Anklicken des jeweiligen Magazins erfolgt eine Weiterleitung auf die Homepage von Ikea. Dementsprechend ist keine direkte Nutzung innerhalb der App möglich. Eine andere Art von Magazin bietet der Händler Otto an. Otto stellt einen eigenen Blog bereit, über welchen Informationen an die Kunden weitergegeben werden.

Storefinder

Mit Hilfe des Storefinders können Konsumenten das nächstgelegene Geschäft des Händlers ermitteln. Dazu ist entweder eine manuelle Eingabe der Postleitzahl bzw. einer Ortsangabe notwendig oder der Nutzer erlaubt dem Anbieter über GPS auf sein Smartphone zuzugreifen. Dadurch ist eine Lokalisierung möglich und die nächstgelegenen Geschäfte können angezeigt werden. Die meisten Händler haben eine Verbindung zu Google Maps integriert, so dass der Nutzer sofort die Route angezeigt bekommt, falls er dies möchte.

Social Media-Verknüpfungen

Viele Shopping Apps bieten eine Verbindung zu diversen Social Media-Kanälen an. Die Art und Weise sind unterschiedlich. Ein Angebot ist die Verbindung zu den händler-eigenen Social Media-Inhalten. Damit können Nutzer dem Händler in diversen Kanälen folgen, z. B. auf YouTube, Instagram, Facebook oder Twitter. Eine weitere Möglichkeit ist, dass die Nutzer sich mit ihrem eigenen Profil in Social Media-Netzwerken verbinden. Zum einen haben die Nutzer die Möglichkeit, Artikel mit ihren Freunden zu teilen. Diese Funktion beinhaltet ebenfalls das Teilen über den Nachrichtendienst WhatsApp. Zum anderen besteht die Möglichkeit, die gesamte Shopping App mit Freunden zu teilen. Damit bewirkt der Händler, dass der Nutzer die App empfehlen kann. Eine besondere Form der Verbindung zu Social Media-Kanälen bietet der Modehändler H&M mit dem Hashtag #HMxME. Kunden werden dazu angeregt, den Hashtag bei ihren Posts zu verwenden. Wenn ein Kunde ein Foto von sich macht, auf dem er oder sie Kleidung von H&M trägt und dieses z. B. auf Instagram mit dem oben genannten Hashtag veröffentlicht, ist es möglich, dass das Bild ebenfalls auf der H&M Homepage bzw. in der H&M App erscheint. Somit haben andere Kunden die Möglichkeit, sich inspirieren zu lassen bzw. die Kleidungsstücke direkt nachzukaufen, da die H&M Artikel unterhalb des Bildes angezeigt werden, inklusive Preis.

Multi-Channel-Technologien

Einige, der untersuchten Händler, sind in verschiedenen Kanälen vertreten. Um die Kanäle miteinander zu verbinden, bieten die Händler unterschiedliche Services an. Die häufigste Art ist die Verfügbarkeitsabfrage. Diese ermöglicht es den Konsumenten, die verfügbare Anzahl des gewünschten Produkts im nächstgelegenen (ausgewählten) Ladengeschäft zu sehen. Ikea zeigt zusätzlich sofort die Regal- und Fachnummer an, in der die Kunden das Produkt finden. Eine weitere genutzte Multi-Channel-Technologie ist der Kauf des Produktes online und die Abholung im Ladengeschäft nach erfolgter Zahlung (Click & Collect). Eine Verbindung zum Katalogkanal bietet der Modehändler H&M an. In der Funktion „Shoppen per Katalog“ können die Nutzer eine Artikelnummer eines Produktes aus dem Katalog eingeben. Daraufhin wird den Nutzern das gesuchte Produkt in der App angezeigt.

Mobile Payment

Unter *Mobile Payment* ist in diesem Beitrag eine Zahlungsfunktion innerhalb der App eines Händlers zu verstehen. Den Konsumenten wird die Möglichkeit geboten, über ihr Smartphone oder Tablet im stationären Ladengeschäft zu bezahlen. Der Händler Breuninger bietet eine Mobile Payment Funktion in seiner App an. Die Funktion ist an die Breuninger Kundenkarte gekoppelt. In der Kundenkarte wird eine Zahlungsart hinterlegt, die ebenfalls für die Zahlung mit der App gilt. Die Kunden müssen an der Kasse im stationären Ladengeschäft lediglich die App öffnen und anschließend unter der Funktion „Mit Breuninger Card bezahlen“ im Ladengeschäft bezahlen. BonPrix wird in Tab. 2 nicht aufgeführt, da die Mobile Payment Funktion lediglich in einem Geschäft aktiv ist.

Spezifische Funktionen

Einige Händler haben zusätzliche Funktionen in ihrer App, die sich den oben genannten Kategorien nicht zuordnen lassen. Sie werden an dieser Stelle erläutert, da sie den Nutzern Vorteile bieten können. Im Elektronik-Bereich gibt es mehrere spezifische Funktionen. So bieten die beiden Multi-Channel-Händler Media Markt und Saturn, die Möglichkeit an, *Quittungen* aus dem Ladengeschäft in der App zu *speichern*. Die Funktion ist allerdings nur bei Nutzung der Kundenkarte möglich. Eine zusätzliche Funktion ist der *Fotoservice*. Dieser ermöglicht es den Nutzern z. B. Fotos zu bestellen oder Handyhüllen zu gestalten. Dabei ist zu beachten, dass bei einem Händler bei der Nutzung die Weiterleitung zur Homepage erfolgt. Weitere besondere Funktionen bietet der Händler Thalia in seiner App an, wie z. B. die so genannte *Pagego* Funktion. Das bedeutet, die Nutzer fotografieren mindestens die ersten fünf Zeilen ihres Buches ein und weitere 25 % des Buches sind auf ihrem Smartphone gespeichert, so dass die Nutzer überall weiterlesen können. Voraussetzung dafür ist, dass das Buch bei Thalia gelistet ist und für die Pagego Funktion zur Verfügung steht. Derzeit können 270 Bücher mit der Pagego Funktion gelesen werden. Eine weitere Funktion ist der Thalia *Veranstaltungskalender*, in welchem aktuelle Veranstaltungen, wie z. B. Lesungen in den jeweiligen

Filialen zu finden sind. Ein weiterer Service, der im Elektronik-Bereich zu finden ist, ist die *Live-Chat-Funktion* von [ao.de](#). Mit dieser Funktion haben die Nutzer die Möglichkeit, mit einem Mitarbeiter zu kommunizieren. Damit können Fragen direkt beantwortet werden. Des Weiteren bietet [ao.de](#) eine besondere Darstellungsform der Produkte an. Viele Produkte können in Form eines Werbevideos betrachtet werden. So erhalten die Nutzer viele Produktinformationen innerhalb des Videos.

Weitere besondere Funktionen bietet der Online-Händler Amazon an. Eine Funktion sind die so genannten *Dash-Buttons*. Die Nutzer können bei ausgewählten Produkten einen Dash-Button aktivieren. Damit wird das Produkt gespeichert. Wenn die Nutzer das Produkt nochmals kaufen möchten, müssen sie dieses nicht erneut suchen, sondern nutzen die Rubrik Dash-Buttons in der App. Mit einem Klick kann das Produkt erneut gekauft werden. Dabei wird der Preis für das Produkt auf dem Dash-Button angezeigt. Diese Funktion bietet sich vor allem für favorisierte Produkte und habituierte Käufe an. Jedoch können lediglich Prime-Mitglieder die Funktion nutzen und auch nur für Produkte, die für einen Amazon Prime Versand geeignet sind. Eine ähnliche Funktion ist die *Spar-Abo-Funktion*. Im Gegensatz zu den Dash-Buttons, ist ein Spar-Abo auch bei Artikeln ohne Prime Versand möglich. Dennoch sind es ausgewählte Produkte. Wenn die Nutzer ein Spar-Abo aktivieren, wird ihnen der Artikel automatisch nach Hause geliefert. Das Zeitintervall zwischen den Lieferungen bestimmen die Nutzer selbst. Ein weiterer Vorteil des Spar-Abos ist der inkludierte Rabatt. Je nach Größe des Zeitintervalls unterscheidet sich dieser zwischen 5–15 %. Eine weitere Funktion ist das *Amazon-Konto*. Die Nutzer können Geld auf ihr Amazon-Konto aufladen. Dementsprechend handelt es sich um ein Prepaid-Konto. Die Abrechnung erfolgt über das im Amazon-Profil hinterlegte Bankkonto. Die Nutzer können anschließend das Amazon-Konto ebenfalls als Zahlungsart verwenden. Amazon beschreibt den Vorteil vor allem darin, dass bei vielen Käufen, wie z. B. Musik-Downloads, das Amazon-Konto benutzt werden kann, so dass nicht bei jedem Kauf eine Lastschrift auf dem Bankkonto erfolgt. Weiterhin bietet Amazon den Cloud Service *Amazon Cloud Drive* an. In der Cloud können die Nutzer Daten und Fotos speichern. Prime Mitglieder erhalten sogar einen unbegrenzten Speicherplatz für Fotos. Um den Cloud Service zu nutzen, ist eine weitere App von Amazon notwendig. Eine weitere besondere Funktion ist die *Augmented Reality* Funktion. Diese dient der Visualisierung von Gegenständen in einem Raum. Die Konsumenten haben die Möglichkeit, Gegenstände in einen vorhandenen Raum zu projizieren. Dies gelingt ihnen mit Hilfe der Smartphone Kamera und der Augmented Reality Funktion. Zum Beispiel benötigt ein Nutzer einen neuen Schreibtischstuhl. Dann öffnet der Nutzer die Amazon App, nutzt die erweiterte Suchfunktion, um die Kamera zu aktivieren und hat dann die Möglichkeit, von Amazon ausgewählte Gegenstände in den Raum zu projizieren. Diese Funktion soll dem Nutzer helfen, sich den Gegenstand im Raum besser vorstellen zu können. Die Funktion gibt es jedoch bisher nicht in der deutschen Variante der App. Ikea verfügt ebenfalls über eine Augmented Reality Funktion. Allerdings wird dafür eine weitere App benötigt.

3.3 Servicefunktionen im Branchenvergleich

Nach der Beschreibung der Funktionen soll zunächst ein Überblick über die Häufigkeit von Apps in den einzelnen Branchen gegeben werden. Die Abb. 1 gibt einen Überblick über die Anzahl der Händler in der Stichprobe mit und ohne App jeweils nach Branche an.

In der Abb. 1 sind sowohl die absoluten Zahlen als auch der prozentuale Anteil der Händler mit App, gemessen an der Anzahl der Händler in den Branchen insgesamt, ausgewiesen. Auffällig ist, dass vor allem Händler in der Mode-Branche (78 %) eine Shopping App anbieten. Am zweithäufigsten (67 %) sind Apps bei den Generalisten zu finden. Nahezu die Hälfte (48 %) der E-Commerce Händler im Elektronik-Bereich bieten eine Shopping App an. Am geringsten (40 %) werden Shopping Apps von Händlern aus der Möbel-Branche angeboten.

Im Folgenden wird die Bedeutung der Servicefunktionen in den einzelnen Branchen untersucht. Die Abb. 2 gibt zunächst einen Überblick über die Anteile der Apps mit den jeweiligen Funktionen in den einzelnen Branchen. Da es sich um einen Branchenvergleich handeln soll, werden ab dieser Stelle die Generalisten nicht weiter betrachtet, da diese branchenübergreifende Sortimente anbieten.

Bei einem ersten Blick über alle Funktionen ist auffällig, dass lediglich die Filter-Funktion in allen Branchen zu 100 % vorhanden ist. Die Funktion, welche am zweithäufigsten auftritt, ist die Verknüpfung mit Social Media-Kanälen. Darauf folgen die

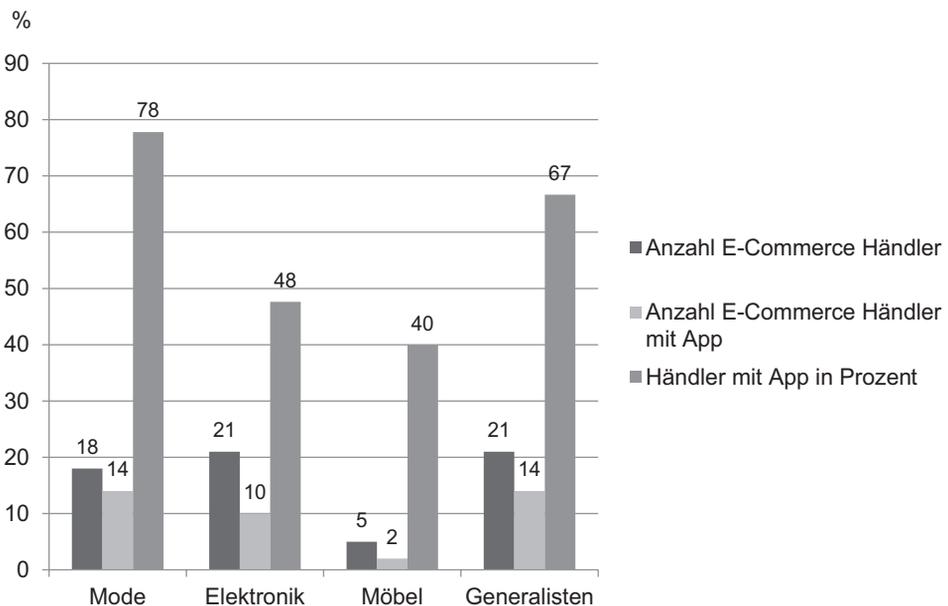


Abb. 1 App-Vergleich der größten E-Commerce-Händler nach Branchen

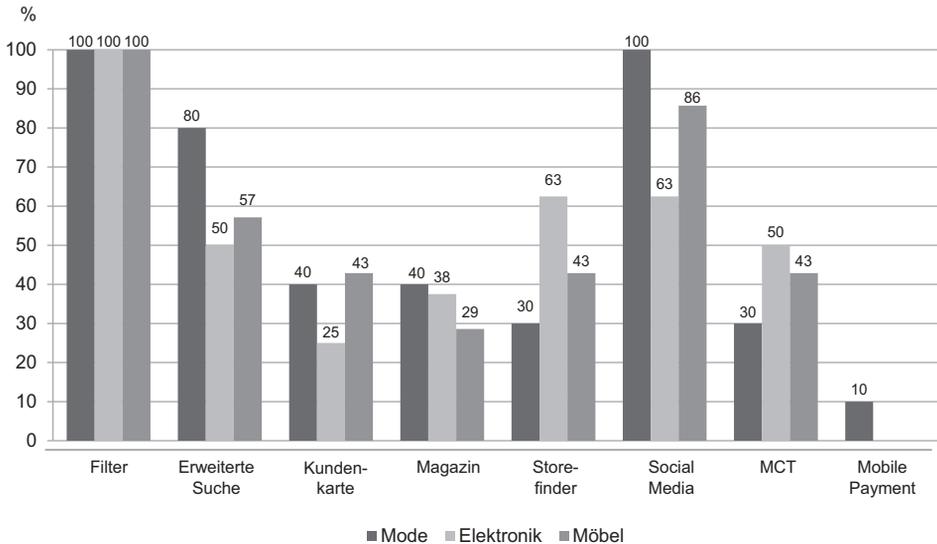


Abb. 2 Servicefunktionen von Shopping Apps im Branchenvergleich (Anteile)

erweiterten Suchfunktionen und die Storefinder. Die Häufigkeit der Storefinder ist vor allem auf die Elektronik-Branche zurückzuführen. Die Funktionen der Kundenkarte/ Clubmitgliedschaft, Magazine und Multi-Channel-Technologien treten in etwa gleich häufig auf. Die Mobile Payment Funktion wird mit Abstand am geringsten angeboten.

Bei näherer Betrachtung der einzelnen Funktionen sind Unterschiede zwischen den Branchen ersichtlich. Die Funktion der erweiterten Suche weist erste Unterschiede auf. Vor allem die Mode-Branche nutzt diese Funktion, gefolgt von der Möbel-Branche. Am wenigsten wird die Funktion von der Elektronik-Branche verwendet. Wie in der detaillierten Beschreibung der erweiterten Suchfunktionen erklärt wurde, kann die Suchfunktion unterschiedlich gestaltet sein. Bei genauer Betrachtung lassen sich ebenfalls Unterschiede hinsichtlich der Branchen feststellen, wie in Abb. 3 zu erkennen ist.

Am häufigsten wird die Scan-Funktion angeboten. Damit wird den Konsumenten branchenübergreifend die Möglichkeit gegeben, sich weitere Informationen über ein Produkt einzuholen. Interessant ist, dass sowohl Multi-Channel-Händler als auch reine Online-Händler diese Funktion anbieten. Das bedeutet, dass Online-Händler ebenfalls eine Verknüpfung mit dem Offline-Kanal herstellen. Dies ist vor allem sinnvoll, wenn der jeweilige Händler Marken führt, die auch von Konkurrenten im Offline-Kanal angeboten werden. Bei dem Mode-Händler Zalando haben Kunden über die Scan-Funktion die Möglichkeit, in einem Ladengeschäft eines Konkurrenten ein Produkt einzuscannen und zu schauen, ob Zalando dieses Produkt ebenfalls führt. Die nächste Unterkategorie der erweiterten Suchfunktionen ist die Foto-Funktion. Hier ist auffällig, dass diese Funktion in der Elektronik-Branche keine Verwendung findet. Ein Grund

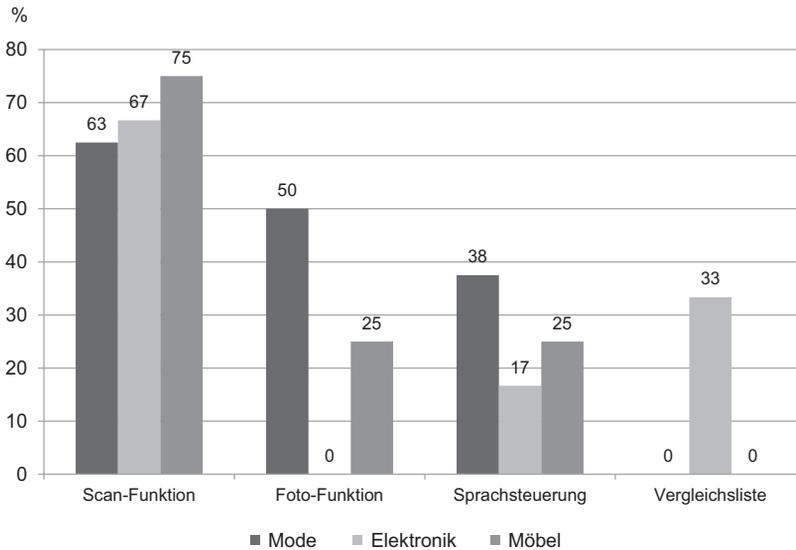


Abb. 3 Branchenvergleich der erweiterten Suchfunktionen (Anteile)

dafür kann sein, dass sich elektronische Geräte vor allem im Detail unterscheiden und sich anhand eines Fotos zwar das Gerät bestimmen lässt, aber die wesentlichen Unterschiede nicht sichtbar sind, z. B. Speicherplatz, Megapixel oder die Brennweite einer Kamera. Die Funktion könnte dennoch interessant für Konsumenten sein, da z. B. Marke, Größe und Farbe erkannt werden können. Daraufhin können sich Konsumenten einen ersten Überblick über das Sortiment verschaffen. Eine weitere Unterkategorie ist die Sprachsteuerung. Diese tritt in allen Branchen auf, am häufigsten in der Mode-Branche. Die Funktion dient vor allem der Bequemlichkeit, da die Konsumenten die Suchbegriffe nicht manuell eintippen, sondern den Suchbegriff lediglich aussprechen müssen. Als letzte Unterkategorie ist die Vergleichsliste zu nennen. Diese Funktion ist lediglich in der Elektronik-Branche zu finden. Die Vergleichsliste könnte z. B. im Zusammenhang mit der Foto-Funktion genutzt werden. Nachdem die Konsumenten ein Foto eines Produktes aufgenommen haben und sich damit einen ersten Überblick über das Sortiment verschaffen, können sie anhand der Vergleichsliste die Details vergleichen. Im Elektronik-Bereich ist diese Funktion aufgrund komplexer technischer Eigenschaften sehr sinnvoll. Ob die Funktion für die Bereiche Mode und Möbel geeignet wäre, ist fraglich, da sowohl im Mode-Bereich als auch im Möbel-Bereich die Ästhetik im Vordergrund steht.

Kundenkarten/Clubmitgliedschaften werden annähernd gleich häufig in der Mode- und Möbel-Branche angeboten. Die geringste Häufigkeit ist in der Elektronik-Branche zu erkennen. Bezüglich des Angebots eines Magazins sind keine großen Unterschiede sichtbar. Das Angebot liegt in der Mode- und Elektronik-Branche bei etwa 40 % und in der Möbel-Branche bei knapp unter 30 %. Weitere Unterschiede sind bei der

Storefinder-Funktion zu erkennen. Die Funktion wird am häufigsten in der Elektronik-Branche, gefolgt von der Möbel-Branche, angeboten. Am wenigsten wird die Funktion in der Mode-Branche genutzt. Bezüglich der Storefinder muss jedoch eine weitere Differenzierung zwischen den Branchen vorgenommen werden, da nicht alle untersuchten Händler über ein stationäres Ladengeschäft verfügen und dementsprechend eine Storefinder-Funktion nicht vorhanden sein kann. Fünf Händler aus der Mode-, fünf Händler aus der Elektronik- und drei Händler aus der Möbel-Branche verfügen über stationäre Ladengeschäfte. Alle Händler verfügen über eine Storefinder-Funktion. Das bedeutet, dass bei einer differenzierten Betrachtung alle Händler eine Storefinder-Funktion anbieten, sofern sie über ein stationäres Ladengeschäft verfügen.

Ein weiterer Unterschied zwischen den Branchen ist bezüglich der Verknüpfung mit Social Media-Kanälen ersichtlich. In der Mode-Branche bietet jeder Händler eine Verbindung zu Social Media-Kanälen an, in der Möbel-Branche 86 % und in der Elektronik-Branche 63 %. Die Funktion erscheint somit in allen Branchen sinnvoll. Den Konsumenten wird damit die Möglichkeit gegeben, sich untereinander über die Produkte auszutauschen. Jeder zusätzliche Klick, z. B. durch Erstellung eines Screenshots und anschließendem Weiterleiten, erhöht den Aufwand für die Konsumenten und verringert damit die Wahrscheinlichkeit, dass die Konsumenten das Produkt in ihrem sozialen Umfeld verbreiten und die Kommunikation ausbleibt. Insofern stiftet die Integration in die App einen hohen Nutzen.

Bei der nächsten Unterkategorie, den Multi-Channel-Technologien, muss ebenfalls eine Differenzierung stattfinden, da die Technologien (Click & Collect, Check & Reserve, Verfügbarkeitsabfrage) nur angeboten werden können, wenn ein stationäres Ladengeschäft vorhanden ist. Die Anzahl der möglichen Händler ist dieselbe, wie bei der Storefinder-Funktion. Es besteht jedoch der Unterschied, dass nicht alle Händler Multi-Channel-Technologien anbieten. In der Mode-Branche bieten drei von fünf Händlern (60 %) eine Technologie an. Im Elektronik-Bereich sind es vier von fünf Händlern (80 %). Lediglich die Möbelbranche bietet zu 100 % Multi-Channel-Technologien an. Ein Grund für das ungleiche Angebot könnte die Warengroße sein. Möbel nehmen im Lagerhaus mehr Platz ein als Kleidung und elektronische Artikel. Daher sind diese nur begrenzt vorhanden und der Händler bietet seinen Kunden mithilfe der Multi-Channel-Technologien die Möglichkeit, die Verfügbarkeit im stationären Ladengeschäft zu überprüfen bzw. sicherzustellen. Die Häufigkeit der Multi-Channel-Technologien in der Elektronikbranche lässt sich durch ein hohes Involvement der Konsumenten erklären. Konsumenten betreiben vor dem Kauf eines elektronischen Gerätes häufig einen großen Aufwand, indem sie sich über das Gerät informieren und letztendlich eine Entscheidung für ein bestimmtes Produkt treffen. Damit das gewünschte Produkt auch im stationären Ladengeschäft verfügbar ist, werden Multi-Channel-Technologien angeboten.

Die Mobile Payment Funktion wird lediglich von einem Händler aus der Mode-Branche angeboten. Auch an dieser Stelle ist wieder zu beachten, dass nur die Händler berücksichtigt werden können, die auch über ein stationäres Ladengeschäft verfügen. Ein

Grund für die geringe Verbreitung kann eine Inkompatibilität mit dem Kassensystem in den stationären Ladengeschäften oder ein zu hoher finanzieller Aufwand für die Implementierung sein.

4 Zusammenfassung und Forschungsausblick

Dieser Beitrag gibt einen umfassenden Überblick über die Funktionen von Shopping Apps und bietet damit neue Ansatzpunkte für die Marketingpraxis und -forschung. *Aus Sicht der Praxis* wird eine Zusammenfassung der Funktionen von Apps der umsatzstärksten E-Commerce-Händler gegeben. Informationen zu den Servicefunktionen und ihren Häufigkeiten in einzelnen Branchen geben Händlern die Möglichkeit, Verbesserungspotenziale in ihren eigenen Apps zu erkennen. Dies kann sowohl bedeuten, dass Funktionen aus der App entfernt werden, weil sie nicht branchenüblich sind, als auch, dass neue Funktionen implementiert werden. Dieser Beitrag liefert damit Anhaltspunkte für die Ausgestaltung einer App. Besonders häufig sind Filter, erweiterte Suchfunktionen und Social Media-Verknüpfungen vorhanden. Im Gegensatz dazu sind Kundenkartenfunktionen und Magazine eher selten in Apps verfügbar. Die Generalisten zeigen Funktionen, die selten vorkommen, wie z. B. die Augmented Reality Funktion. Solche Funktionen können neue Ideen für andere Händler darstellen. Welche Funktionen die Händler implementieren, müssen sie mit Bedacht auswählen, da die Entwicklung der App mit einem finanziellen Aufwand verbunden ist. *Aus Sicht der Forschung* geht der Beitrag auf die Forschungslücke ein, dass bisher kaum Beiträge zu den Funktionen von Shopping Apps vorhanden sind. Die bisherige Forschung beschäftigt sich vor allem mit allgemeinen Einflussfaktoren auf die Nutzung von Apps, wie z. B. hedonistischen und utilitaristischen Motiven. Weiterhin finden sich einige wenige Studien zu ausgewählten Shopping App Funktionen, jedoch keine umfassende Analyse solcher Funktionen im Branchenvergleich. An dieser Stelle knüpft der Beitrag an und bietet damit eine Grundlage für weitere Forschung. Beispielsweise könnte die Betrachtung der Wichtigkeit der einzelnen Funktionen aus Kundensicht von Interesse sein. Dies kann Erkenntnisse liefern, ob die Implementierung aller Funktionen zu einem Mehrwert für die Kunden führt oder eher zu einer Überforderung. Außerdem kann untersucht werden, ob einzelne Funktionen zu einer erhöhten Nutzung der App führen oder es lediglich bei einem Ausprobieren der Funktion bleibt. Eine solche Untersuchung kann Händlern den finanziellen Aufwand ersparen, wenn Erkenntnisse über eine sehr geringe Nutzungsintention vorliegen. Anknüpfend daran ist es interessant, die Gründe für die Nutzung oder Nicht-Nutzung zu erfahren, damit die Händler darauf reagieren können. Ein Grund für die Nicht-Nutzung kann z. B. sein, dass die Kunden nicht wissen, dass die App die Funktion überhaupt beinhaltet. Ein anderer Grund kann darin liegen, dass den Kunden die Bedienung der Funktion zu kompliziert erscheint. Die Erkenntnisse helfen Händlern dabei ihre App weiterzuentwickeln, so dass sie möglichst häufig von den Kunden genutzt wird.

Literatur

- Allaway, A. W.; Gooner, R. M.; Berkowitz, D.; Davis, L. (2006): Deriving and Exploring Behavior Segments Within a Retail Loyalty Card Program, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 11–12, pp. 1317–1339.
- Ametsreiter, H. (2017): Smartphone-Markt: Konjunktur und Trends, Erstveröffentlichung: 22.02.2017, verfügbar: <https://www.bitkom.org/sites/default/files/file/import/Bitkom-Pressekonferenz-Smartphone-Markt-Konjunktur-und-Trends-22-02-2017-Praesentation.pdf> (Zugriff am 04.06.2019).
- Barwise, P.; Strong, C. (2002): Permission-Based Mobile Advertising, in: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 16, No. 1, pp. 14–24.
- Bayrak Meydanoglu, E. S. (2013): QR Code: An Interactive Mobile Advertising Tool, in: *International Journal of Business and Social Research*, Vol. 3, No. 9, pp. 26–32.
- Bellmann, S.; Potter, R. F.; Treleaven-Hassard, S.; Robinson, J. A.; Varan, D. (2011): The Effectiveness of Branded Mobile Phone Apps, in: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 25, No. 4, pp. 191–200.
- Bendoly, E.; Blocher, J. D.; Bretthauer, K. M.; Krishnan, S.; Venkataramanan, M. A. (2005): Online/In-Store Integration and Customer Retention, in: *Journal of Service Research*, Vol. 7, No. 4, pp. 313–327.
- Berman, B. (2016): Planning and Implementing Effective Mobile Marketing Programs, in: *Business Horizons*, Vol. 59, No. 4, pp. 431–439.
- Bitkom (2017): Zukunft der Consumer Technology, verfügbar: <https://www.bitkom.org/sites/default/files/pdf/noindex/Publicationen/2017/Studien/2017/CT-Studie/170901-CT-Studie-online.pdf> (Zugriff am 04.06.2019).
- Bolton, R. N.; Kannan, P. K.; Bramlett, M. D. (2000): Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, pp. 95–108.
- EHI Retail Institute (2018): Top 100 umsatzstärkste Onlineshops in Deutschland, Erstveröffentlichung: 10.09.2018, verfügbar: <https://www.ehi.org/de/top-100-umsatzstaerkste-onlineshops-in-deutschland/> (Zugriff am 05.06.2019).
- Gao, F.; Su, X. (2017): Omnichannel Retail Operations with Buy-Online-and-Pick-Up-in-Store, in: *Management Science*, Vol. 63, No. 8, pp. 2478–2492.
- Ghose, A.; Han, S. P. (2014): Estimating Demand for Mobile Applications in the New Economy, in: *Management Science*, Vol. 60, No. 6, pp. 1470–1488.
- Goeke, L.; Pousttchi, K. (2010): A Scenario-Based Analysis of Mobile Payment Acceptance, Proceeding of 9th International Conference on Mobile Business and 9th Global Mobility Roundtable (ICMB-GMR), Athen/Griechenland, pp. 371–378.
- Hajli, N. (2014): A Study of the Impact of Social Media on Consumers, in: *International Journal of Market Research*, Vol. 56, No. 3, pp. 387–404.
- Herhausen, D.; Binder, J.; Schoegel, M.; Herrmann, A. (2015): Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online-Offline Channel Integration, in: *Journal of Retailing*, Vol. 91, No. 2, pp. 309–325.
- Holmes, A.; Byrne, A.; Rowley, J. (2014): Mobile Shopping Behavior: Insights into Attitudes, Shopping Process Involvement and Location, in: *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 42, No. 1, pp. 2–39.
- Hutter, K.; Hautz, J.; Dennhardt, S.; Füller, J. (2013): The Impact of User Interactions in Social Media on Brand Awareness and Purchase Intention: The Case of MINI on Facebook, in: *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 22, No. 5–6, pp. 342–351.

- Jin, M.; Li, G.; Cheng, T. C. E. (2018): Buy Online and Pick Up In-Store: Design of the Service Area, in: *European Journal of Operational Research*, Vol. 268, No. 2, pp. 613–623.
- Kim, C.; Mirusmonov, M.; Lee, I. (2009): An Empirical Examination of Factors Influencing the Intention to Use Mobile Payment, in: *Computers in Human Behavior*, Vol. 26, No. 3, pp. 310–322.
- Kim, M.; Kim, J.; Choi, J.; Trivedi, M. (2017): Mobile Shopping Through Applications: Understanding Application Possession and Mobile Purchase, in: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 39, pp. 55–68.
- Kim, H.-Y.; Lee, J. Y.; Choi, D.; Wu, J.; Johnson, K. P. (2013): Perceived Benefits of Retail Loyalty Programs: Their Effects on Program Loyalty and Customer Loyalty, in: *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 12, No. 2, pp. 95–113.
- Ko, E.; Kim, E. Y.; Lee, E. K. (2009): Modeling Consumer Adoption of Mobile Shopping for Fashion Products in Korea, in: *Psychology & Marketing*, Vol. 26, No. 7, pp. 669–687.
- Liu, Y. (2007): The Long-Term Impact of Loyalty Programs on Consumer Purchase Behavior and Loyalty, in: *Journal of Marketing*, Vol. 71, No. 4, pp. 19–35.
- McCormick, H.; Livett, C. (2012): Analyzing the Influence of the Presentation of Fashion Garments on Young Consumers' Online Behavior, in: *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 16, No. 1, pp. 21–41.
- Meyer-Waarden, L. (2007): The Effects of Loyalty Programs on Customer Lifetime Duration and Share of Wallet, in: *Journal of Retailing*, Vol. 83, No. 2, pp. 223–236.
- Morris, M. R.; Inkpen, K.; Venolia, G. (2014): Remote Shopping Advice: Enhancing In-Store Shopping with Social Technologies, in: *Proceedings of the 17th ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work & Social Computing 2014*, Baltimore/USA, pp. 622–673.
- Okazaki, S.; Li, H.; Hirose, M. (2012): Benchmarking the Use of QR Code in Mobile Promotion, in: *Journal of Advertising Research*, Vol. 52, No. 1, pp. 102–117.
- Ortlinghaus, A.; Zielke, S.; Dobbelsstein, T. (2019): The Impact of Risk Perceptions on the Attitude Toward Multi-Channel Technologies, in: *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 29, No. 3, pp. 262–284.
- Rowley, J. (2009): Online Branding Strategies of UK Fashion Retailers, in: *Internet Research*, Vol. 19, No. 3, pp. 348–369.
- Rudolph, T.; Nagengast, L.; Bassett, M.; Bouteiller, D. (2015): Die Nutzung mobiler Shopping Apps im Kaufprozess, in: *Marketing Review St. Gallen*, Vol. 32, No. 3, pp. 42–49.
- Ryu, J. S. (2013): Mobile Marketing Communications in the Retail Environment: A Comparison of QR-Code Users and Non-Users, in: *International Journal of Mobile Marketing*, Vol. 8, No. 2, pp. 19–29.
- Statista (2019a): Anzahl der Nutzer von Smartphones in Deutschland bis 2018, verfügbar: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/198959/umfrage/anzahl-der-smartphonennutzer-in-deutschland-seit-2010/> (Zugriff am 04.06.2019).
- Statista (2019b): Größte Unternehmen im Möbelhandel in Deutschland nach Umsatz im Jahr 2018 (in Millionen Euro), verfügbar: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/249995/umfrage/die-10-groessten-moebelhaeuser-in-deutschland-nach-umsatz/> (Zugriff am 05.06.2019).
- Statista (2019c): Schätzung zur Anzahl der Downloads von Apps nach App-Stores weltweit in den Jahren 2017 und 2018 (in Milliarden), verfügbar: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/993352/umfrage/anzahl-der-downloads-von-apps-nach-app-stores-weltweit/> (Zugriff am 05.06.2019).
- Statista (2019d): Größte Unternehmen im Möbelhandel in Deutschland nach Umsatz im Jahr 2018 (in Millionen Euro), verfügbar: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/249995/umfrage/die-10-groessten-moebelhaeuser-in-deutschland-nach-umsatz/> (Zugriff: 05.06.2019).

- Stefanakova, L.; Krajina, A. (2018): What Makes My Wine E-Shop Stand out: Evidence from the Online User Experience Research, in: Proceedings of the European Conference on Innovation & Entrepreneurship, pp. 1038–1045.
- Taylor, D. G.; Voelker, T. A.; Pentina, I. (2011): Mobile Application Adoption by Young Adults: A Social Network Perspective, in: International Journal of Mobile Marketing, Vol. 6, No. 2, pp. 60–70.
- Unni, R.; Harmon, R. R. (2007): Perceived Effectiveness of Push vs. Pull Location-Based Advertising, in: Journal of Interactive Advertising, Vol. 7, No. 2, pp. 28–40.
- Verhoef, P. C.; Neslin, S. A.; Vroomen, B. (2007): Multichannel Customer Management: Understanding the Research-Shopper Phenomenon, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 24, No. 2, pp. 129–148.
- Wang, H.-Y.; Liao, C.; Yang, L.-H. (2013): What Affects Mobile Application Use? The Roles of Consumption Values, in: International Journal of Marketing Studies, Vol. 5, No. 2, pp. 11–22.
- Wang, H.-Y.; Malthouse, E.; Krishnamurthi, L. (2015): On the Go: How Mobile Shopping Affects Customer Purchase Behavior, in: Journal of Retailing, Vol. 91, No. 2, pp. 217–234.
- Wu, J.; Liu, L.; Huang, L. (2017): Consumer Acceptance of Mobile Payment Across Time: Antecedents and Moderating Role of Diffusion Stages, in: Industrial Management & Data Systems, Vol. 117, No. 8, pp. 1761–1776.
- Xu, H.; Oh, L.-B.; Teo, H.-H. (2009): Perceived Effectiveness of Text vs. Multimedia Location-Based Advertising Messaging, in: International Journal of Mobile Communications, Vol. 7, No. 2, pp. 154–177.
- Yang, K. (2010): Determinants of US Consumer Mobile Shopping Services Adoption: Implications for Designing Mobile Shopping Services, in: Journal of Consumer Marketing, Vol. 27, No. 3, pp. 262–270.
- Yang, K. (2012): Consumer Technology Traits in Determining Mobile Shopping Adoption: An Application of the Extended Theory of Planned Behavior, in: Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 19, pp. 484–491.



Conversational Agents in Healthcare: Where Are We Going?

Florian von Wangenheim and Julian Ventouris

Contents

1	Preface	678
1.1	Relevance of the Topic	678
1.2	Scope of the Work	680
2	Digitization in the Service Encounter	682
3	Evidence of Conversational Agents in Healthcare	686
3.1	Specifics of the Healthcare Market	686
3.2	Manifestations of Assisting-archetypes in Practice	687
3.3	Manifestations of Substituting-archetypes in Practice	690
3.4	Field Evidence: 37 Applications Assigned to Archetypes	691
4	Conclusion and Future Outlook	693
	References	694

F. von Wangenheim (✉)
Professur für Technologiemarketing,
Eidgenössische Technische Hochschule Zürich, Zurich, Switzerland
E-Mail: fwangenheim@ethz.ch

J. Ventouris
Universität St. Gallen, St. Gallen, Switzerland
E-Mail: julian.ventouris@student.unisg.ch

1 Preface

When I focused my studies on “service management” towards the mid-end 1990s, the debate about what constitutes a service, what are properties of services and what results from these, was still going on in the literature. Herbert Woratschek had been actively contributing to this discussion in various ways (e.g. Woratschek 1996; 1998; 2001). His main line of argumentation, inspiring my future work substantially, was that definition, unified theory of service or common agreement on constituting elements of services were rather unimportant (Woratschek 2001). He was always more interested in specific economic and customer-directed implications of certain properties of services (Woratschek 1996; 2001). My thinking was particularly shaped by his conclusion that these properties needed to be investigated to draw conclusions about how to market a specific service, rather than coming up with a general kind of “service marketing” which he refused.

One aspect Herbert Woratschek was early to mention was that digital technology could be a game changer. My own research agenda, starting from the early 2000s, has always been on understanding how technology changes the way how providers and clients of services interact with each other (e.g. Schumann et al. 2012). In hindsight, I believe that my focus on “what is different when properties of the service change due to technology use” are rooted in my early studies as a student in his classes in Bayreuth. For example, I still remember being struck by the—rather simple—notation that technology enables performing classical face-to-face services via long distances, with substantial implications for managing and marketing these services.

I have stayed with this line of research until today (e.g. Wunderlich et al. 2013; Scherer et al. 2015; von Wangenheim et al. 2017), with new technologies always opening up new questions. Conversational agents (e.g. chatbots) in customer contact are now enhancing and replacing service employees, and, just as in the past with self-services, remote services and many other technology based services, firms appear to focus on what is technically possible rather than what offers customer benefit, or at least does not decrease customer perceived quality.

Today, I am fascinated by the possibilities which these agents offer when implemented rightly, and my research attempts to contribute to a better understanding of how to use conversational agents. In the health area, such conversational agents have huge potential, making patients’ as well as physicians’ lives substantially easier or better. The below is a glimpse into this work, and I am thankful to Herbert for giving me the right triggers, at a time when I did not even think about an academic career.

1.1 Relevance of the Topic

A very important pillar of humanity is unequivocally the healthcare sector which, however, seems to lack going the digitalized path (Habran et al. 2018, p. 151), as for example stated on the Dutch-German Health Conference in 2018, by simply comparing costs of

information systems in relation to total expenditures for different industries: the healthcare sector's spending of 4% (Szathmary 2018, p. 9) appears rather low opposed to the financial sector with 12% in 2015. In particular, Germany has so far neglected this realm as revealed by a research study of the Bertelsmann Stiftung ranking Germany sixteenth out of 17 countries (Thiel et al. 2018).

Paradoxically, the healthcare sector seems to crave for enhancement at the same time: a general limitation of financial resources (Aluttis et al. 2014; Wahle et al. 2016; Wahle et al. 2017), demographical changes—Germany has one of the highest average population age with a rising tendency (Montgomery 2018)—, an exponential rise in health expenditures since the last three years with 4.7% in 2017 (Statistisches Bundesamt 2019) and care-supply gaps with a ratio of physicians to patients of 0.47% (Bundesärztekammer 2018, p. 3) implying an average coverage of one physician for 210 people. Especially in rural areas such as Brandenburg, the situation is even more insufficient where one physician covers the needs of 249 inhabitants (Bundesärztekammer 2018, p. 3). Digging deeper, the World-Health-Organization declares non-communicable diseases as one of the major challenges of the twenty-first century accounting for more than 71% of global deaths (World Health Organisation 2018, p. 7). Those primarily include chronic long-term diseases such as cardiovascular diseases, cancer, chronic respiratory diseases, obesity or diabetes that cause high costs for the healthcare sector (World Health Organisation 2011, p. 3) and prevalence is expected to rise by 57% by the year 2020 (Walters 2017). For such kind of diseases, the challenge for the healthcare sector requires a proactive and preventive focus, rather than the ubiquitous reactive nature with a focus on acute treatment (Martin 2018, p. 19). A more prophylactic and concomitant approach of diagnosis and treatment will be undoubtedly Pareto-efficient for all stakeholders as recently stated in a PwC report on the opportunities of digitization for the Swiss healthcare system (Sommer and Roman 2019, p. 3). Here, digitization plays a key role for a more patient-centered care: throughout technological means a more flexible and interoperable healthcare delivery can be achieved, i.e. that patients can manage their health care in their own time.

In an attempt to tackle the previous mentioned problems, German Minister of Health Jens Spahn announced this March to foster the Digitization in healthcare (Mihm 2019). In concrete terms, this means a new law—'Gesetz für eine bessere Versorgung durch Digitalisierung und Innovation'—to enable the prescription of digital assistants to enhance the primary health care situation.

Unsurprisingly, companies such as Apple, Google or IBM have been working on digital solutions for quite some time. Figures of the Global digital health market underline their decision: Statistics MRC claims that 2017 the respective market value amounted to US\$ 180 billion and is expected to exceed US\$ 665 billion in 2026 (Lamb 2018). De Keyser et al. (2019, p. 168) already raised the question of the impact of third parties as platform provider, i.e. whether service delivery organizations should control the interfaces of its customers and conversational assistants. A current example is the Apple watch, which is able to provide a 24 h surveillance of the heartrate to detect atrial fibrillation. In the case

of a non-rhythmic heartrate, it immediately informs its user about the incident and recommends a visit to the physician. At first glance, this undoubtedly implies a significant development for the overall healthcare delivery, but it carries a much more fundamental problem and question: where is the healthcare sector heading with its current hierarchy, values, and structures? This point demonstrates the intense emerging competition and meanwhile the necessity of current leaders of the healthcare industry to foster digital development.

The purpose of this article is to present an archetype model (De Keyser et al. 2019) that reveals the impact of digital assistants on the frontline service encounter. The assignment of established technological devices to the conceptual archetype framework exhibits the current state of the art to utilize and reshape modern health care service delivery. In doing so this article also elaborates the impact of the service creation and provides a future outlook of the industry.

1.2 Scope of the Work

In general, conversational agents represent the interface between information, humans, and technology and represent a crucial aspect of development in the service industry (Kumar et al. 2016). Fig. 1 shows the different forms that all fall under the umbrella of a conversational agent.

In the following, we will concentrate on those conversational agents that are most likely established in medicine: virtual assistants respectively called chatbots. This is assumed to be of most relevance due to the specific and important role of the physician and the general consensus of experts that one should think of chatbots as job enhancer rather than of job eliminator (Diwan 2019).

Chatbots are using a combination of artificial intelligence, robotic process automation, natural language processing—voice and text capabilities—, and image content analysis to enable intuitive and conversational interactions. The process normally starts

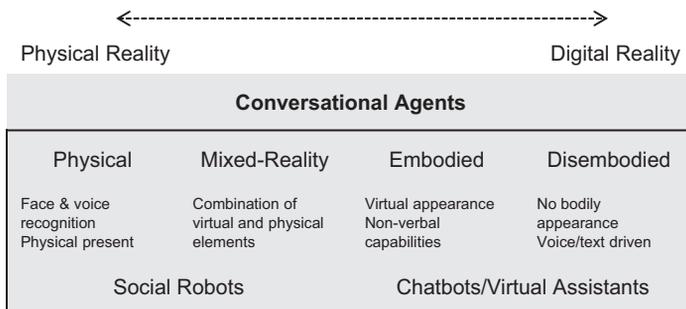


Fig. 1 Conversational agents (adapted from De Keyser et al. 2019, p. 166)

with a data input mostly via a dialogue system using text or speech by a human user. This information is further analyzed to extract the relevant input data (i.e. a question) and thereby encoded. The chatbot applies rules, programmed routines, pattern recognition, as well as algorithms on data sources such as data banks, internet researches as well as analysis using artificial intelligence to provide a predictive analytics output (i.e. an answer) that is decoded to finally form the human-computer interface. In that way, highly developed chatbots are able to understand contextual meaning and engage in complex interaction and even to continuously learn and develop from feedback. The latter corresponds to the idea of deep learning that incorporates machine learning in combination with learning from mistakes. Generally, there are three technological development clusters to be considered for further purposes: low, medium, and high technological development. Thereby a low form reveals simply the ability of keyword identification enabling a text search. A medium developed chatbot engages in simple structuring of questions and answers via text and speech input. The highest development cluster is described by self-learning systems based on artificial intelligence, natural language processing, deep learning, as well as conducting autonomous self-controlled functions (see Fig. 2).

Besides the focus on chatbots as the technological form to scrutinize the digitalization in health care, it is also important to specify the realm of the healthcare delivery. In the following, we focus on the service encounter between physicians and patients. Voorhees et al. (2017, p. 270) define service encounter as “Consumers direct contact with a service provider, including face-to-face interaction and experience any discrete interaction between the customer and service provider relevant to a core service offering”.

De Keyser et al. (2019) offered an integral archetype taxonomy for the influence of technology (i.e. conversational agents) on the service pyramid and thereby updated the

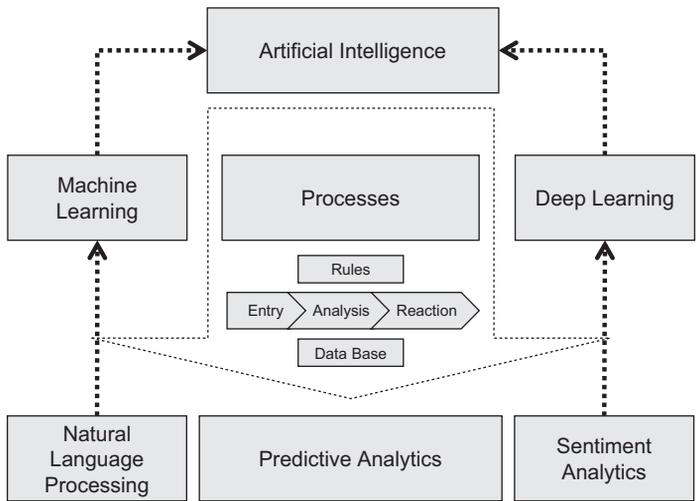


Fig. 2 Relevant concepts behind a chatbot

theory of Frontline Service Technology. According to the authors, that is any combination of hardware, software, information, networks supporting the co-creation of value between a provider and customer at the organizational frontline. In the following chapter, their archetype taxonomy will be presented, which forms the basis to be further developed based on the specifics on the healthcare sector.

2 Digitization in the Service Encounter

To determine the effects of technology on the service interaction between customer and frontline employee (FLE), De Keyser et al. (2019) build their conceptual work on the service pyramid (Parasuraman 1996) that pioneered in this realm of the service literature in order to develop an archetype taxonomy for frontline service technology (FST).

Further fruitful studies of FST infusion and its particular classification of the primary relationships between customer, FLE, and technology were contributed by Dabholkar (1994): the author differentiates the service interaction by spheres, namely the person (FLE or customer) using technology enhanced service delivery as well as the place of the service interaction and the nature of the interaction (i.e. direct or indirect). Meuter et al. (2000) categorized so called self-service technology (SST) according to its purpose such as customer service or transaction help and its technological interface providing a faster service delivery than a non-technology supported personal interaction.

Cunningham et al. (2008) delve into different SST options based on their degree of personalization for the customer. The first conceptual taxonomy was introduced by Froehle and Roth (2004) offering five service-encounter archetypes. The rudimental archetype is the *technology-free customer contact*. If a technological support device for the FLE is used they speak about *technology-assisted customer contact*. A more developed support providing assistance for both the customer and FLE falls under the category of *technology-facilitated customer contact*. The archetype *technology-mediated customer contact* describes a service encounter via a technological device characterized that both participants are not at physical proximity to each other anymore. The most technologized archetype is labelled *technology-generated customer contact* that corresponds to the initial concept of SST.

Bolton and Saxena-Iyer (2009) further corroborate the level of customer participation and degree of automation of the service. Finally, Schumann et al. (2012) scrutinized technology-mediated services by differentiating remote or interactive services and whether the relevant technology is located at the customer or FLE site.

According to De Keyser et al. (2019, p. 159), literature yet failed to incorporate current innovations of FST infusion and exhibit a predominant focus on SST-driven encounters. Marinova et al. (2017) and Larivière et al. (2017) opt to close that gap corroborating a typology for the augmenting and substituting function of technology for the service encounter. This idea is further developed by De Keyser et al. (2019) and therefore labelled as “updated FST infused archetypes” (De Keyser et al. 2019, p. 159).

	Archetype	Visualization	Example
No FST	A Technology-free encounter		Traditional ticket counter e.g. manual Therapy
	Augmenting FST	B Customer/technology-assisted FLE encounter	
C Technology-assisted customer/FLE encounter			Price-comparison mobile applications Image recognition software e.g. YOODOC
D Customer/FLE technology-facilitated encounter			Assisted self-check-in co-design software Real-time translation software e.g. Ada Health
E Customer/FLE technology-mediated encounter			Phone-assisted booking Long-distance robotic surgery e.g. GYANT
Substituting FST		F Technology-substituted customer/FLE encounter	
	G Customer/technology-substituted FLE encounter		ATM Online banking e.g. HealthTap
	H Full technology encounter		M2M automated services Automated toll stations e.g. HealthBot

Notes: direct interaction
 direct interaction augmented by technology
 substituted by technology

Fig. 3 Updated frontline service technology infused archetypes (adapted from De Keyser et al. 2019, p. 159)

Fig. 3 shows the archetype model (De Keyser et al. 2019) that visualizes the interaction in the FST based on three elements that interact with each other following up on the idea of the service triad, i.e. technology, FLE, and customer. Subsequently, three major categories are defined based on the degree of automation respectively the impact of the technology on the service interaction between the FLE and customer with the technology as an intermediate: direct interaction, direct interaction augmented by technology and interaction substituted by technology. The model ends up with eight archetypes each describing the situation when the FLE or/and the customer interact either with a non, an augmented, or a substituted degree of technology that implies that the service interaction of the two ladder is either still existent or substituted by technology.

The first archetype is the *Technology-free encounter* (A). Albeit a non-technological service delivery seems to be rare in modern service delivery (De Keyser et al. 2019, p. 160), this archetype is intuitively common for the service encounter in healthcare delivery, for example the manual therapy of a patient receiving advice from a physician.

The next four presented archetypes correspond to the category of technology infusion yielding to a technological augmented frontline service encounter. A *Customer/technology-assisted FLE encounter* (B) characterizes a service creation whereby the FLE uses a technological device for the customer interaction while the service takes place in the same physical setting. Undoubtedly, this enables the FLE to have faster and more efficient access to personal data of the customer.

When the customer is able to use a technological support to obtain a service the situation is described by the *Technology-assisted customer/FLE encounter* (C). With the rise in smart-device equipped customers this offers a significant chance for the service organization to constantly provide the customer with information and maintain regular contact. Likewise, the customer receives information apart from the FLE to deepen his knowledge about the service delivery and receive service interaction guidance (Grewal et al. 2018).

The synthesis of the last two archetypes falls under the umbrella of the *Customer/FLE technology-facilitated encounter* (D). While still in direct physical contact, both parties—FLE and customer—benefit from the same augmenting technology. This unequivocally enhances the information and resource exchange process resulting in a Pareto-efficient value co-creation (De Keyser et al. 2019, p. 160).

The *Customer/FLE technology-mediated encounter* (E) simply involves the fact that customer and FLE are not at the same physical place anymore representing the core idea of telemedicine-services. Here, it becomes evident that technology ultimately enables the service encounter as already introduced by Froehle and Roth (2004). In this context, Schumann et al. (2012) explain the obsolescence of being geographically at the same place when a surgeon conducts an operation using a surgical robot. In the course of the 5G network revolution currently taking place, such a service delivery becomes realistic even on a technological infrastructure level. Such a service delivery means carries numerous advantages such as cost savings, higher convenience or a more open access to worldwide healthcare and expertise.

The last category represents the case when technology substitutes the customer FLE interaction. In this context, substitution refers to the idea that a human no longer takes an active role in the service creation and his active input is replaced by a technological device, or more specifically computerized technologies. The archetype *Technology-substituted customer/FLE encounter* (F) describes the circumstance when a FLE now interacts with a technological counterparty whereby the latter acts autonomously or according to predefined customized settings by the represented human. Primarily this takes place in the B2B segment, for example when the ERP System of a production company automatically generates a material order to a supplier based on a sales demand data from its sales department. In that way, the focal company does not need to manage its input material stream manually. The other case is described by the *Customer/technology-substituted FLE encounter* (G), where technology substitutes the FLE. In light of continuous artificial intelligence development this realm exhibits a tremendous potential that the service interaction will be primarily shaped by a customer dealing with a technological interface. In that way, a service organization's benefits range from cost saving to an increased customer satisfaction due to increased flexibility and customization (Kimes and Collier 2015). Finally, the purest form of technology infusion is the *Full technology encounter* (H) whereby no active involvement for the service creation of either FLE or customer is required anymore for the service being delivered. The situation when two technological devices fulfil the service interaction completely autonomously is often referred to as machine to machine service interactions (van Doorn et al. 2017).

Especially the last three archetypes correspond to the current development to "a smart and connected service landscape" (De Keyser et al. 2019, p. 162). Already Berry et al. (2002) see the most potential for advantages in here within the scope of cost savings and consistency in quality for the service organization on the one hand and an augmented service convenience for the customer on the other hand.

To conclude, this set of archetypes strives to explain the influence of technology on the value creation between FLE and customer. De Keyser et al. (2019) differentiate this impact using archetypes that all represent different scenarios that are coined on the depth of technology impact exhibiting whether the computerized system supports or even substitutes customer and FLE interaction.

In the following chapter, specifics of the healthcare sector are outlined. Subsequently we assign existing virtual assistants to the De Keyser et al. (2019) FST archetypes in order to exhibit the manifestation of technology infused service interaction in practice. Furthermore, we provide an empirical overview of the most established chatbots to reveal to what degree specific archetypes are established in practice. This enables us to corroborate a statement on the current as well as future role of digital assistants in the healthcare sector as well as to give future guidance for the academic service community.

3 Evidence of Conversational Agents in Healthcare

3.1 Specifics of the Healthcare Market

The suggested updated model of De Keyser et al. (2019) of the FST infusion archetypes serves well as a basis to describe the different impact spheres of chatbots in the service encounter in the healthcare market. However, prior to that it is a prerequisite to emphasize particular characteristics to be considered to establish the impact of chatbots on the service encounter.

The healthcare sector is unequivocally one of the most complex service sectors. Importantly, patients reveal a nonlinearity regarding their phenotypes—all observable characteristics such as behavior, shape, size, or biochemical properties—thus giving rise to the general problem of finding a general pattern on a patient level. This core problem of significant heterogeneity is already addressed by Palanica et al. (2019, p. 5), exhibiting that out of 100 participating active physicians, 76% believed that chatbots cannot effectively care to the full extent of the patients' needs, and 58% believed that chatbots lack the intelligence or knowledge to accurately assess patients.

Furthermore, the therapeutic process' success tremendously relies on the fruitful relationship between patient and physician (Flückinger et al. 2012). This aspect is described as working alliance (customer integration or co-production, in the service literature) whereby the interaction of both parties leads to a mutual understanding of the diagnosis and a shared therapeutic treatment plan (Castonguay et al. 2006). In other words, the relationship between physician and patient is crucial and incorporates complex human interaction as for example building trust, mutual understanding, and agreement. Another important characteristic is the information asymmetry carrying uncertainty of the patient about the service creation and outcome (Barile et al. 2014, p. 205). In other words, patients lack the knowledge to adequately assess their condition with regard to treatment and medication. This inevitably creates a state of codependence for the patient.

In the following, the main service elements in healthcare with potential benefits of chatbot infusion are presented. It is necessary to provide a general idea of the care provision to show the depth of the service as well as the fact that the subsequently presented chatbots are only replacing respectively supporting parts of the whole service chain. Fig. 4 shows the generalized service chain of healthcare delivery and gives a glimpse into the possible benefits of chatbots at each level of the service chain based on findings of Palanica et al. (2019).

Important service participants are those depicted by the service pyramid, namely the patient, the healthcare provider (i.e. MD, GP, or medical staff), and the technology (i.e. chatbot application). Additionally, the patient himself is able to access relevant information in the internet, with other patients (e.g. self-support groups) or several institutions (e.g. government, insurances, etc.). In the same way, physicians can draw on knowledge from other parties such as other specialists (e.g. on conferences), normative literature, or

Private Health Management	Access Health-care	Diagnosis	Treatment Plan	Treatment Surveillance	Health Preservation
Help patients better manage own health	Improve access and timeliness to care	Patients disclose more info to chatbots compared with healthcare providers	Improve quality of patient care	Improve quality of patient care	Self-support groups
Decreases risks of getting sick	Prevent unnecessary visits to health care provider	Prevent unnecessary visits to health care provider	Provide more personalized treatment	Reduce travel time to provider	Reminders for health awareness and compliance to old illness
Qualified information on health	Locating healthcare providers and scheduling appointments	Real-time information about results (blood-tests, MRI, EEG, etc.)	Provide info via medication side effects and use instructions	Renewing medical prescriptions	FAQ contact to MD
	Billing and registration		Medical equipment support	Reminders for medication treatment compliance	
	Assessing doctor quality (word-of-mouth)			Frequent info exchange with MD Increase in Transparency for MD	

Fig. 4 Value-chain medical service-encounter with benefits through chatbot infusion

the internet. In the following, we will focus on the specific service interaction between a physician (i.e. MD) and a patient and how this is particularly influenced by chatbot applications.

3.2 Manifestations of Assisting-archetypes in Practice

According to Bertelsmann Stiftung (Thranberend 2018) the number of medical applications (i.e. “medical apps”, certified applications by the Medizinproduktgesetz) amounts to approximately 100. Here, we briefly discuss four chatbots, displaying the assisting role—or according to the model of De Keyser et al. (2019) augmenting—that technology can take over within service co-creation and co-production.

A prolific example for the archetype *Customer/technology-assisted FLE encounter* (B) is the *safedrugBot*. This chatbot messaging service offers assistance via the Telegram messaging app for physicians about appropriate and the latest information about the use of drugs during breastfeeding. The provider strongly emphasizes the use of this application is only adequate for medical professionals and leaves the discretion to them. Besides meeting the need to constantly update medical knowledge with the latest advancements and increase in communication with other healthcare providers, the quality of healthcare delivery by the physician is significantly increased: the direct and immediate access to information on drugs for pregnant women improves efficiency of patient care, ensures quality of treatment and allows the physician to implement the most effective therapeutic treatment. This constitutes a situation in which the physician is supported by a technological assistant during the therapeutic consultation of a patient. In that case he interacts simultaneously with the chatbots' technological interface and the patient.

The *Technology-assisted customer/FLE encounter* (C) is a patient-assisting archetype and is the suitable category for the recently launched *YOODOC* chatbot. This web-based chatbot assists patients to find a physician nearby and make an appointment based on their own treatment search input. Moreover, it provides price-comparisons and information for the demanded treatment. In that way the patient receives tailored information on his healthcare options and service interaction guidance based on his treatment search. From a patients' perspective, this chatbot increases the convenience and efficiency to find the adequate treatment as well as prepares him for the first encounter with the physician, whereas the latter benefits from a more filtered patient-base who are already informed to a certain degree about their required treatment. Albeit this chatbot is in its infancy, this concept shows similarities to websites like booking.com or tripadvisor.com which are undoubtedly dominating their respective industries by acting as an online research company that offer information, reviews, opinions, and bookings.

The *Ada Health* application can be labelled as *Customer/FLE technology-facilitated encounter* (D) as both—patient and physician—are designated to use and benefit from it. In general, *Ada Health* provides guidance across the whole service chain but it primarily promises to deliver a profound differential diagnosis based on the user's answers with subsequent suggestions for the patient to continue. In that way, this chatbot provides guidance at the beginning of the service chain for the aid-seeking patient; probably already filtering out many of the unnecessary cases thereby contribution transparency to triage. *Ada Health* also provides additional extensive diagnosis information for physicians as a reassurance based on its huge data banks of patient files. Moreover, the patient has the possibility to send the diagnosis report generated by *Ada Health* directly to the consulted physician who gets access to first-hand information before the first physical encounter. Although a face-to-face encounter is still necessary to realize the healthcare service, both unequivocally benefit from the access to qualified and customized healthcare knowledge and the time efficiency gained by the pre-exchanged information. This also addresses the problem of the knowledge-gap, by informing the patient about his

health state and thereby increasing overall therapeutic diagnosis and treatment efficiency, i.e. a well-informed patient undoubtedly fosters participation with the physician corroborating to a crucial factor of success: working alliance.

In order to exemplify the disruptive potential of such technological devices, it is useful to scrutinize the impact of the healthcare application Ada Health which is available in the mobile application stores of Apple and Google for Germany since 2017. The company describes its product as a personal health guide with more than 4 Mio. users worldwide and conducting a health assessment all 5 sec. An evaluation of Ada Health conducted by physicians of the medical University of Mainz (Kuhn et al. 2018) comparing more than 30 textbook case studies exhibits that the mobile application generates a clinical diagnosis with an accuracy of approximately 85% and even offers further differential diagnoses. With an average user input time of four minutes, it is significantly below the time needed by physicians to make a diagnosis for the same case. Particularly in the case of rare diseases, such AI-based systems offer the opportunity to obtain the correct diagnosis quicker.

Unlike most health tech applications, the management of Ada Health focuses on the strategy to be a platform instead of a provider (Lewin 2019, p. 8), i.e. this chatbot system strives to assist physicians in order to increase time efficiency and to support diagnoses instead of claiming to oust them. This statements seems in line with findings of Kuhn et al. (2018) claiming the usage of chatbots in a professional setting to secure differential diagnoses. Interestingly, Dr. Kuhn of the University of Mainz (2018) claimed that a significant portion of assistant physicians rely tremendously on Ada Health during night shifts in the absence of a senior physician.

The *Customer/FLE technology-mediated encounter* (E) is the proxy for telemedicine. It is the idea of a virtual domiciliary visit of the cyberdoc entailing a disruptive game changer for especially immobile or elderly patients. The health chatbot GYANT realizes this virtual required platform. The patient is required to answer the chatbots' questions with his own iOS device or on Facebook Messenger and Alexa. This information is instantly organized and presented to one of GYANT's licensed medical providers to review and provide a diagnosis and prescribe medicine. In that way, the patient gets immediate access to health care and is not required to search for a physician. This scenario represents the first listed situation by which the healthcare service is delivered without a physical meeting of patient and physician. Intuitively, this contradicts the idea raised in the prior chapter of working alliances as a prerequisite for therapeutic success. However, for short-term acute healthcare demand this seems to be a promising way to increase efficiency. This is the case for treatment demands whereby a distance diagnosis seems sufficient and medication treatment ensures the cure. Nevertheless, for long-term diseases such as in the case for depression a pure treatment using a virtual platform seems inauspicious.

3.3 Manifestations of Substituting-archetypes in Practice

The next three examples of chatbots demonstrate the substitution of either one or both focal service actors.

The *Technology-substituted customer/FLE encounter* (F) is a category to which the major part of applications used together with a wearable device can be assigned. The Apple Watch was already presented in the first chapter and serves well as an example for this archetype. The patient is required to have a sensory device and the corresponding application on this smart phone, whereby the Apple Watch meets both requirements. After installment the patient is not required to do any input anymore since the sensor supervises frequently the heartrate. When detecting anomalies the patient immediately receives a notification to search a physician. The president of the “Deutsche Gesellschaft für Kardiologie” Dr. Katus (Grätzel 2018) sees in it a useful supportive diagnosis tool yet. The significant advantage for the patient cannot be overseen as heart diseases are the major cause of death (World Health Organisation 2018). This beautifully contributes to a more pro-active treatment of severe heart diseases as those are earlier discovered whereby the physician in turn receives significantly more information on the heart rhythm provided by the application.

The chatbot HealthTap constitutes the role to substitute the physician and is therefore allocated to the *Customer/technology-substituted FLE encounter* (G). HealthTap acts autonomously with a patient by fetching relevant information from a data base that has been verified by active physicians. This Messenger bot was the first to be implemented in the Facebook Messenger and has a database with answers of more than 100,000 physicians. Admittedly, in the case of an insufficient automatic consultation the application enables a live consultation either video- or chat-based. The latter case would render it to an archetype (D); however, despite its hybrid archetype characteristics, the major goal of the company is to provide healthcare knowledge to its users and in particular to third world regions where a significant portion of people have no access to healthcare at all. This represents the case for a diagnosis delivered without the consultation of a physician. The implications could not be of more significance: in that way one of the WHO’s top priorities of humanitarian problems are tackled. From the perspective of the service literature, healthcare provision—or yet healthcare knowledge—is thereby reshaped to mass-customization as also indicated on the annual meeting of the World Economic Forum in 2018 (Kimes and Collier 2015; Kriwet 2018). The physician benefits from gains in time savings in the form of either cost savings or regarding the high demand more time to dedicate to other patients. For completeness, a second chatbot application should be briefly mentioned for this archetype that uses an avatar, i.e. embodied assistant that is able to display non-verbal capabilities such as emotions. The virtual assistant IZZY helps women with menstrual related topics. The provider describes its product as a friend and guide reminding the patient to take her birth control pills or about her next period. Interestingly, this chatbot aims to build up a long-term close relationship with its use whereby

it directly addresses to idea of working alliance. The company emphasizes that in doing so, the application generates information transparency since women more likely reveal personal sensible data; this argument is also empirically shown in a study of 100 interrogated active physicians (Palanica et al. 2019, p. 4).

The *Full technology encounter* (H) requires no active involvement for the healthcare service to be realized by neither the physician nor the patient: machine to machine service interaction. At first glance it seems most likely that value-chain elements of rather low complexity and depth will be affected by this archetype. The most obvious example to think of is automated prescriptions of medication for chronic diseases such as antidepressants, which have to be consumed regularly in long-term therapy.

A prolific example is the Indian company HealthBot. The company provides an overarching collaborative healthcare platform that integrates service providers, individuals, and smart healthcare devices to provide customized and individual care to accelerate and enhance service delivery. The major technological devices embraced by this virtual assistant are virtual interfaces for teleconsultations, connecting disparate medical sensors to allow for distance-treatment, as well as real-time contextual data for e-prescriptions.

Using this platform, physicians continuously engage with the patients using real time contextual data enabling a frequent contact, continuous monitoring, and feedback mechanism with the patient. The patient benefits from a virtual assistant that manages all medical-related tasks (e.g., appointments, online-consultations, any type of reminder) and monitors health. In that way both, the physician and the patient do not have to come to one physical place together anymore. Moreover, technology automated all tasks a patient is required to do for healthcare so he has not to do anything at all to receive healthcare. Likewise, the physician is thereby able to continuously monitor the health-state of his caretaker, to approach as well as to request data from him at any time, and provide healthcare services—and all that happens completely virtually.

3.4 Field Evidence: 37 Applications Assigned to Archetypes

Fig. 5 shows the results of the assignment of 37 virtual assistants that we considered as most interesting using a joint criteria selection based on reviews, number of users, certifications, interests of academics, reports in newspapers, and usage own experience.

Unsurprisingly, most of the applications are aimed at the patient whereby primarily one or few parts instead of the whole healthcare value chain are impacted by technology. Comparing the archetype C and G—the most established archetypes of the study, respectively 32% and 25%—that address both the patient, whereby the latter intends a substitution of the physician, it is conspicuous that the supporting archetype has not a significantly higher share. A closer look at the individual chatbots in G helps to understand this result: most of these are addressing realms—such as backpain, mental illnesses or menstruation—or service chain elements—private health management and diagnosis

	Archetype	Chatbot Name	Source	$\Sigma = 37$	
Augmenting FST	B Customer/technology-assisted FLE encounter	SafedrugBot	https://www.safefbreastfeeding.com/safedrugbot-chatbot-medical-assistant/	11 %	
		Boits4Health SimSensei	https://boits4health.com/ https://www.theguardian.com/sustainable-business/2015/sep/17/elite-machine-that-can-detect-depression https://www.topbots.com/project/chinese-baidu-bot-ai-doctor/		
	C Technology-assisted customer/FLE encounter	Baidu	https://betapage.co/startup/yoodoc	32 %	65 %
		YOODOC	https://www.thadancer.com/		
Cancer Chatbot Vivibot VitaminBot		https://www.vivibot.org/ http://www.themindfultechlab.com/vitaminbot.html			
Florence YourMD Healthybot ABBI Forksy Diagnose Med App Doctolib Shopapotheke		https://florence.chat/ https://www.your.md/ https://www.kik.com/bots/myhealthybot/ https://www.abbibot.com/ https://getforksy.com/ Android Store Android Store Android Store			
D Customer/FLE technology-facilitated encounter	Ada Health	https://ada.com/de/	3 %		
E Customer/FLE technology-mediated encounter	GYANT BabylonHealth Infermedica Luma Health ringMD Skimive Healthyotta	https://gyant.com/homepage/	19 %		
		https://www.babylonhealth.com/product			
		https://infermedica.com/product/medical-api			
		https://www.lumahealth.io/primary-care/ https://www.ring.md/ https://skimive.com/about/#tech http://smartyotta.com/			
F Technology-substituted customer/FLE encounter	Apple Watch Sensely	https://www.apple.com/de/watch/ https://www.sensely.com/#about	5 %		
	HealthTap (DR. AI)	https://www.topbots.com/project/healthtap-facebook-messenger-bot-guide/			
G Customer/technology-substituted FLE encounter	IZZY Ginger.io Lark Buoy Health HelloJoy Woebot Itskoko Kaia	http://www.superizzy.ai/	25 %		
		https://www.ginger.io/			
		https://www.lark.com/about-lark			
		https://www.buoyhealth.com/technology/ https://www.hellojoy.ai/support http://woebot.io/the-science http://robertmorrison.org/koko https://www.kaiahealth.com/			
H Full technology encounter	Healthbot X2AI (Tess)	https://healthbot.in/about.html https://www.x2ai.com/about-us	5 %		

Fig. 5 Field evidence: archetypes used in practice

(Fig. 4)—that can be managed individually respectively substituted by technology. Moreover, some of the chatbots in G are not yet available in Germany or certified as medical application. This reinforces the relevance of regulation as a crucial success factor for virtual assistants in healthcare.

However, in order to further qualify this finding it is necessary to note that—at least to our knowledge—no comprehensive study yet exists revealing a comprehensive picture backed with empirics on the particular risks incorporated for treating diseases entirely with the support of an artificial-intelligence-backed virtual assistant.

Another interesting result is the tremendous difference of establishment between Archetype D and E—respectively 3% and 19%. The result indicates that application providers tend to aim for a virtual consultation of a physician rather than creating a supporting device that interacts with physician and patient simultaneously while both are in a face-to-face setting.

All in all, our findings show that 65% of the investigated chatbots take an assisting role whereas 35% substitute parts of the service interaction.

This validates the idea that it seems most likely that medical chatbots succeed—at least in short term—in the context of collaboration between human and machine (Shook and Knickrehm 2018). The idea of Huang and Rust (2018) of an assisting role can be transferred to healthcare: chatbots should handle the routine tasks, i.e. helping patients to take daily medication or providing information while physicians focus on complex decision-making tasks requiring an expert medical opinion (Palanica et al. 2019, p. 7).

4 Conclusion and Future Outlook

According to Frey and Osborne (2017), a significant amount of research is dedicated to the substitution of traditional service providers. However, based on our findings as well as those of other authors (Diwan 2019, p. 26; Palanica et al. 2019, p. 7), the most promising realm for application providers as well as literature is supporting technology that collaborates with the physician and/or the patient. Therefore, future literature should focus on the situations where patients prefer a physician over a virtual assistant and what parts of the service value-chain they wish to be automated for increased convenience. This would be necessary on a very fragmented level: differentiating between the service chain elements as well as for the different fields of medicine. Several times, Woratschek (1996; 2001) highlighted heterogeneity as an important aspect of many services. Healthcare services are very heterogeneous and require a sophisticated segmentation in order to derive generalizable findings.

Another important topic to study is the effects of automation in healthcare. André et al. (2018) raise the problem of digital agents that receive the role as gatekeepers. This indicates a fundamental problem that is incorporated when the most promising and pursued care delivery elements such as access to health care and diagnosis are left to digital

agents. This is about the redistribution of discretion due to the newly technological shaped service environment.

To sum up, virtual assistants offer a huge potential to tackle unfavorable characteristics in the healthcare sector such as the information asymmetry between patient and physician (i.e. chatbots provide verified, customized, and high quality data to the patient) as well as care supply shortages of care provision. Furthermore, adequately used virtual assistants foster working alliance, cost efficiency, quality of care, and customer satisfaction.

Chatbots are very likely to be much more present in the future, also in healthcare. If developed and implemented with care, we are quite convinced they will mostly work to support, rather than replace physicians. However, further technological developments will certainly reshape the healthcare sector for all participants.

References

- Aluttis, C.; Bishaw, T.; Frank, M. (2014): The Workforce for Health in a Globalized Context: Global Shortages and International Migration, in: *Global Health Action*, Vol. 7, No. 1, 23611.
- André, Q.; Carmon, Z.; Wertenbroch, K.; Crum, A.; Frank, D.; Goldstein, W.; Huber, J.; Van Boven, L.; Weber, B.; Yang, H. (2018): Consumer Choice and Autonomy in the Age of Artificial Intelligence and Big Data, in: *Customer Needs and Solutions*, Vol. 5, No. 1, pp. 28–37.
- Barile, S.; Saviano, M.; Polese, F. (2014): Information Asymmetry and Co-Creation in Healthcare Services, in: *Australasian Marketing Journal*, Vol. 22, No. 3, pp. 205–217.
- Berry, L.; Seiders, K.; Grewal, D. (2002): Understanding Service Convenience, in: *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 3, pp. 1–17.
- Bolton, R.; Saxena-Iyer, S. (2009): Interactive Services: A Framework, Synthesis and Research Directions, in: *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 23, No. 1, pp. 91–104.
- Bundesärztekammer (2018): Ärzttestatistik zum 31.08.2018: Bundesgebiet, available: <https://www.bundesaeztekammer.de/ueber-uns/aerzttestatistik/aerzttestatistik-2018/> (accessed on 14.06.2019).
- Castonguay, L.; Constantino, M.; Holtforth, M. (2006): The Working Alliance: Where Are We and Where Should We Go?, in: *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*, Vol. 43, No. 3, pp. 271–279.
- Cunningham, L. F.; Young, C. E.; Gerlach, J. H. (2008): Consumer Views of Self-Service Technologies, in: *Service Industries Journal*, Vol. 28, No. 6, pp. 719–732.
- Dabholkar, P. (1994): Technology-Based Service Delivery: A Classification Scheme for Developing Marketing Strategies, in: Brown, S. W.; Swartz, T. A.; Bowen, D. E. (Eds.): *Advances in Services Marketing and Management*, Greenwich, pp. 241–271.
- De Keyser, A.; Köcher, S.; Alkire, L.; Verbeeck, C.; Kandampully, J. (2019): Frontline Service Technology Infusion: Conceptual Archetypes and Future Research Directions, in: *Journal of Service Management*, Vol. 30, No. 1, pp. 156–183.
- Diwan, G. (2019): It's Time to Chat About Bots: Using Virtual Assistants to Deliver Real Value for Human Services, in: *Policy & Practice*, Vol. 77, No. 1, p. 26, p. 35.
- Doorn, J. van; Mende, M.; Noble, S.; Hulland, J.; Ostrom, A.; Grewal, D.; Petersen, J. (2017): Domo Arigato MR Roboto: Emergence of Automated Social Presence in Organizational Frontlines and Customers' Service Experiences, in: *Journal of Service Research*, Vol. 20, No. 1, pp. 43–58.

- Flückinger, C.; Del Re, A.; Wampold, B.; Symonds, D.; Horvath, A. (2012): How Central Is the Alliance in Psychotherapy? A Multilevel Longitudinal Meta-Analysis, in: *Journal of Counseling Psychology*, Vol. 59, No. 1, pp. 10–17.
- Frey, C.; Osborne, M. (2017): The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?, in: *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 114, pp. 254–280.
- Froehle, C.; Roth, A. (2004): New Measurement Scales for Evaluating Perceptions of the Technology-Mediated Customer Service Experience, in: *Journal of Operations Management*, Vol. 22, No. 1, pp. 1–21.
- Grätzel, P. (2018): App sagt Vorhofflimmern? Bitte ernst nehmen!, available: <https://www.kardiologie.org/dgk-herztage-2018/app-sagt-vorhofflimmern-bitte-ernst-nehmen-16190960> (accessed on 14.06.2019).
- Grewal, D.; Ahlbom, C.-P.; Beitelspacher, L.; Noble, S.; Nordfält, J. (2018): In-Store Mobile Phone Use and Customer Shopping Behavior: Evidence from the Field, in: *Journal of Marketing*, Vol. 82, No. 4, pp. 102–126.
- Habran, E.; Saulpic, O.; Zarlowski, P. (2018): Digitalisation in Healthcare: An Analysis of Projects Proposed by Practitioners, in: *British Journal of Health Care Management*, Vol. 24, No. 3, pp. 150–155.
- Huang, M.; Rust, R. (2018): Artificial Intelligence in Service, in: *Journal of Service Research*, Vol. 21, No. 2, pp. 155–172.
- Kimes, S.; Collier, J. (2015): How Customers View Self-Service Technologies, in: *MIT Sloan Management Review*, Vol. 57, No. 1, pp. 25–26.
- Kriwet, C. (2018): The End of One-Size-Fits-All: How Mass Customization Can Transform Primary Care, World Economic Forum Annual Meeting, available: <https://www.weforum.org/agenda/2018/01/the-end-of-one-size-fits-all-how-mass-customization-can-transform-primary-care> (accessed on 14.06.2019).
- Kuhn, S.; Jungmann, S.; Jungmann, F. (2018): Künstliche Intelligenz für Ärzte und Patienten: „Googlen“ war gestern, in: *Deutsches Ärzteblatt*, 115. Jg., H. 26, S. 1262–1266.
- Kumar, V.; Dixit, A.; Javalgi, R. G.; Dass, M. (2016): Research Framework, Strategies, and Applications of Intelligent Agent Technologies (IATs) in Marketing, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 44, No. 1, pp. 24–45.
- Lamb, J. (2018): Digital Health Market Size, Share, Report, Analysis, Trends & Forecast to 2026, first publication: 18.04.2018, available: <https://www.reuters.com/brandfeatures/venture-capital/article?id=33613> (accessed on 14.06.2019).
- Larivière, B.; Bowen, D.; Andreassen, T.; Kunz, W.; Sirianni, N.; Voss, C.; Wunderlich, N. V.; De Keyser, A. (2017): ‘Service Encounter 2.0’: An Investigation into the Roles of Technology, Employees and Customers, in: *Journal of Business Research*, Vol. 79, pp. 238–246.
- Lewin, A. (2019): After the Holy Grail of Healthcare: Digital Health App ADA Has Ambitious Plans to Become the One-Stop-Shop for Its Users’ Health, first publication: 13.03.2019, available: <https://sifted.eu/articles/ada-health-tech-app-preventative-health/> (accessed on 14.06.2019).
- Marinova, D.; de Ruyter, K.; Huang, M.; Meuter, M.; Challagalla, G. (2017): Getting Smart: Learning from Technology-Empowered Frontline Interactions, in: *Journal of Service Research*, Vol. 20, No. 1, pp. 29–42.
- Martin, J. (2018): Trends und Entwicklungen im Gesundheitswesen: Welche Anforderungen stellt dies an die Pflege? 2. Zentralschweizer Pflegekongress 16/17.10.2018, Universitätsspital Basel, available: <https://www.luks.ch/sites/default/files/2018-10/Pr%C3%A4sentation%20Dr.%20Jacqueline%20Martin.pdf> (accessed on 14.06.2019).
- Meuter, M.; Ostrom, A.; Roundtree, R.; Bitner, M. (2000): Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters, in: *Journal of Marketing*, Vol. 50, No. 64, pp. 50–64.

- Mihm, A. (2019): Spahn schlägt die App auf Rezept vor, available: <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/gesundheitsminister-spahn-schlaegt-gesundheits-apps-auf-rezept-vor-16188451.html> (accessed on 14.06.2019).
- Montgomery, F. (2018): Es ist höchste Zeit, den Ärztemangel ernsthaft zu bekämpfen, available: <https://www.bundesaeztekammer.de/ueber-uns/aerztestatistik/aerztestatistik-2018/> (accessed on 14.06.2019).
- Palanica, A.; Flaschner, P.; Thommandram, A.; Li, M.; Fossat, Y. (2019): Physicians' Perceptions of Chatbots in Health Care: Cross-Sectional Web-Based Survey, in: *Journal of Medical Internet Research*, Vol. 21, No. 4, e12887.
- Parasuraman, A. (1996): Understanding and Leveraging the Role of Customer Service in External, Interactive and Internal Marketing, *Proceedings of the Frontiers in Service Conference*, Nashville.
- Scherer, A.; Wunderlich, N. V.; Wangenheim, F. von (2015): The Value of Self-Service: Long-Term Effects of Technology-Based Self-Service Usage on Customer Retention, in: *MIS Quarterly*, Vol. 39, No. 1, pp. 177–200.
- Schumann, J. H.; Wunderlich, N. V.; Wangenheim, F. von (2012): Technology Mediation in Service Delivery: A New Typology and an Agenda for Managers and Academics, in: *Technovation*, Vol. 32, No. 2, pp. 133–143.
- Shook, E.; Knickrehm, M. (2018): Reworking the Revolution, available: https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-69/Accenture-Reworking-the-Revolution-Jan-2018-POV.pdf (accessed on 14.06.2019).
- Sommer, P.; Roman, D. (2019): The Digital Opportunity in the Swiss Healthcare System, available: <https://www.pwc.ch/en/publications/2019/Digital-opportunity-in-the-Swiss-healthcare-system.pdf> (accessed on 14.06.2019).
- Statistisches Bundesamt (2019): Pressemitteilung, available: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2019/03/PD19_109_23611.html (accessed on 14.06.2019).
- Szathmary, B. (2018): Digitalization in Healthcare, *Proceedings of the Dutch-German Health Conference (05.09.2018)*, Utrecht, available: https://www.dnhk.org/fileadmin/AHK_Niederlande/Bilder/Veranstaltungskalender/Digitalization_in_Healthcare_Dr._Balazs_Szathmary.pdf (accessed on 14.06.2019).
- Thiel, R.; Deimel, L.; Schmidtman, D.; Piesche, K.; Husing, T.; Rennoch, J.; Stroetmann, V.; Stroetmann, K. (2018): Gesundheitssystem-Vergleich: Fokus Digitalisierung, available: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Der_digitale_Patient/VV_SHS-Gesamtsstudie_dt.pdf. (accessed on 14.06.2019).
- Thranberend (2018): Ärzte und Gesundheits-Apps: Patienten wünschen sich Behandlung aus einem Guss, available: <https://blog.der-digitale-patient.de/interview-thranberend-chancen-herausforderungen-gesundheits-apps/> (accessed on 14.06.2019).
- Voorhees, C.; Fombelle, P.; Gregoire, Y.; Bone, S.; Gustafsson, A.; Sousa, R.; Walkowiak, T. (2017): Service Encounters, Experiences and the Customer Journey: Defining the Field and a Call to Expand Our Lens, in: *Journal of Business Research*, Vol. 79, pp. 269–280.
- Wahle, F.; Bollhalder, L.; Kowatsch, T.; Fleisch, E. (2017): Toward the Design of Evidence-Based Mental Health Information Systems for People with Depression: A Systematic Literature Review and Meta-Analysis, in: *Journal of Medical Internet Research*, Vol. 19, No. 5, e191.
- Wahle, F.; Kowatsch, T.; Fleisch, E.; Rufer, M.; Weidt, S. (2016): Mobile Sensing and Support for People with Depression: A Pilot Trial in the Wild, in: *Journal of Medical Internet Research mHealth and uHealth*, Vol. 4, No. 3, e111.
- Walters, C. (2017): Chronic Diseases and Conditions Are on the Rise, available: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/healthcare/emerging-trends-pwc-healthcare/chronic-diseases.html> (accessed on 14.06.2019).

- Wangenheim, F. von; Wunderlich, N. V.; Schumann, J. H. (2017): Renew or Cancel? Drivers of Customer Renewal Decisions for It-Based Service Contracts, in: *Journal of Business Research*, Vol. 79, pp. 181–188.
- Woratschek, H. (1996): Die Typologie von Dienstleistungen aus informationsökonomischer Sicht, in: *Der Markt: Zeitschrift für Absatzwirtschaft und Marketing*, 36. Jg., H. 1, S. 59–71.
- Woratschek, H. (1998): Preisbestimmung von Dienstleistungen, Frankfurt a. M.
- Woratschek, H. (2001): Zum Stand einer „Theorie des Dienstleistungsmarketing“, in: *Die Unternehmung*, 55. Jg., H. 4/5, S. 261–278.
- World Health Organisation (2011): Global Status Report on Noncommunicable Diseases 2010, available: https://www.who.int/nmh/publications/ncd_report2010/en/ (accessed on 14.06.2019).
- World Health Organisation (2018): World Health Statistics: Monitoring Health for the SDGs, available: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/272596/9789241565585-eng.pdf?ua=1> (accessed on 14.06.2019).
- Wunderlich, N. V.; Wangenheim, F. von; Bitner, M. J. (2013): High Tech and High Touch: A Framework for Understanding User Attitudes and Behaviors Related to Smart Interactive Services, in: *Journal of Service Research*, Vol. 16, No. 1, pp. 3–20.



Die Bedeutung von Technologien in der Dienstleistungsmarketingforschung: Neue Chancen und Herausforderungen am Beispiel der Sharing Economy

Christine Auer, Silke Bartsch und Anton Meyer

Inhaltsverzeichnis

1	Technologien als Treiber im Dienstleistungssektor	700
2	Entwicklung der Dienstleistungsmarketingforschung unter besonderer Berücksichtigung von Technologien	700
3	Die Welt steht Kopf – Wie Digitalisierung die Entstehung neuer Dienstleistungen verändert	702
3.1	Plattformmodelle und ihre Wirkungsweisen	702
3.2	Plattformen in der informellen Wirtschaft	704
3.3	Verschiebung der Prüfungsdurchführung in den Marktzyklus	705
4	„Sharing is Caring“ – Ansprüche an die Regulierung und Weiterentwicklung der Sharing Economy	708
4.1	Direkte Vorteile für Nutzer	708
4.2	Indirekte Vorteile für das Umfeld	709
4.3	Schattenseite(n) der Sharing Economy	709
4.4	Regulierungsansätze für die Sharing Economy	710
	Literatur	712

C. Auer · S. Bartsch · A. Meyer (✉)
Institut für Marketing,
Ludwig-Maximilians-Universität München, München, Deutschland
E-Mail: marketing@bwl.lmu.de

C. Auer
E-Mail: auer@bwl.lmu.de

S. Bartsch
E-Mail: bartsch@bwl.lmu.de

1 Technologien als Treiber im Dienstleistungssektor

Seit den 70er Jahren ist der Dienstleistungssektor die dominante Wirtschaftskraft in Deutschland (Arentz et al. 2016, S. 4). Wirtschaftliche, technologische und auch gesellschaftliche Faktoren sind wesentliche Treiber für das rasante Wachstum von Dienstleistungen – in Deutschland und weltweit (Wirtz und Lovelock 2016, S. 15). Der technologische Fortschritt und allem voran die Digitalisierung beschleunigen diese Entwicklung gerade in den letzten Jahren. Die digitale Transformation eröffnet Dienstleistern und solchen Unternehmen, die es werden wollen, zahlreiche Chancen. Denn die neuen Technologien ermöglichen Unternehmen u. a. mit Kunden unabhängig von Ort und Zeit zu interagieren, Daten über ihre Kunden zu sammeln, diese Informationen schließlich für eine verstärkte Personalisierung der Kommunikation und Leistungsangebote zu nutzen und dabei die Produktivität sowie Profitabilität zu erhöhen (Rust und Huang 2014, S. 208). Des Weiteren können sich Unternehmen aufgrund der Digitalisierung einfacher mit anderen Akteuren vernetzen und neue strategische Spielfelder besetzen. In so genannten Ecosystemen werden Wertschöpfungssysteme verschiedener Akteure miteinander verknüpft und wechselseitig ergänzt, um schließlich gemeinsam mit und für die Kunden Wert zu schaffen (Chandler und Vargo 2011, S. 40–44; Vargo und Lusch 2011, S. 184–185; 2016, S. 6–11). Prominente Beispiele hierfür sind digitale Plattformen wie Airbnb, Free Now (ehemals myTaxi) oder Amazon Business. Während einige dieser Plattformen in bestehende Märkte eindringen, kreieren andere Plattformen neue Märkte durch die neuartige Verknüpfung verschiedener Akteure in Ecosystemen (Bartsch et al. 2018, S. 128–130; Wirtz et al. 2019). Doch der technologische Fortschritt und die damit verbundenen tief greifenden Veränderungen bringen neben neuen Möglichkeiten auch zahlreiche Herausforderungen mit sich, die nicht nur Konsequenzen für Unternehmen, sondern auch für das Wirtschaftssystem und die Gesellschaft haben.

Bevor wir jedoch im Speziellen die Rolle der Technologien und insbesondere der Plattformökonomie diskutieren, werden wir zunächst die Entwicklung der Dienstleistungsmarketingforschung skizzieren und aufzeigen, inwiefern Technologien hier Berücksichtigung fanden.

2 Entwicklung der Dienstleistungsmarketingforschung unter besonderer Berücksichtigung von Technologien

Die Dienstleistungsforschung wurde in den letzten Jahren zunehmend interdisziplinär geprägt. Heute bereichern zahlreiche andere Fachbereiche wie z. B. die Wirtschaftsinformatik, Mathematik und der Maschinenbau die Forschung rund um Dienstleistungen, u. a. wenn es um den Einsatz von neuen Technologien, Robotern und Künstlicher Intelligenz geht. Daran wird ersichtlich, dass die Bedeutung von Technologien für Dienstleister

derart gestiegen ist und wichtige Erkenntnisse heute zunehmend auch aus der interdisziplinären Zusammenarbeit gewonnen werden. Dennoch können wir nicht die gesamte Entwicklung der Dienstleistungsforschung skizzieren, weswegen wir im Folgenden den Fokus auf die Entwicklung des Dienstleistungsmanagement und insbesondere des Dienstleistungsmarketing legen werden.

Die Dienstleistungsmarketingforschung lässt sich in Anlehnung an Baron et al. (2014) in vier Phasen einteilen. In der ersten Phase (von ca. 1960 bis 1985) beschäftigte sich die Forschung primär mit der Begriffsabgrenzung und -definition von Dienstleistungen und diskutierte verschiedene Klassifikationen und Typologien (u. a. Meyer 1983; Zeithaml et al. 1985). Technologien wurden zu diesem Zeitpunkt kaum oder nur vereinzelt thematisiert wie z. B. bei Meyer (1983, S. 113), der bereits 1983 mit veredelten und automatisierten Dienstleistungen zwei Möglichkeiten zur Standardisierung von Dienstleistungen aufzeigte. In einer zweiten Phase (von ca. 1985 bis 2000) stand die Konzeptualisierung und Operationalisierung der Dienstleistungsqualität im Mittelpunkt der Forschung (z. B. Grönroos 1984; Meyer und Mattmüller 1987; Parasuraman et al. 1988). Als Treiber der Dienstleistungsqualität rückten dementsprechend auch der Service Encounter und der Servicescape in den Fokus (z. B. Solomon et al. 1985; Bitner et al. 1990; Bitner 1992), bevor schließlich Themen wie Beschwerdemanagement und Service Recovery erforscht wurden (z. B. Smith und Bolton 1998; Tax et al. 1998). Gegen Ende der zweiten Phase erschienen auch die ersten Artikel, die sich mit der Rolle von Technologien für die Dienstleistungserstellung und insbesondere die Dienstleistungsqualität beschäftigten. Hierbei ist der Artikel von Dabholkar (1996) zu technologiebasierten Selbstbedienungsoptionen als einer der ersten zentralen Artikel zur Forschung rund um die Bedeutung der Technologieinfusion im Dienstleistungskontext zu nennen (Kunz und Hogreve 2011, S. 240). Es folgten schließlich um die Jahrtausendwende und damit zu Beginn der dritten Phase (von ca. 2000 bis 2010) weitere Publikationen, die sich primär auf so genannte Self-Service Technologien (SSTs) oder Online-Services fokussierten (u. a. Bitner et al. 2000; Meuter et al. 2000; Dabholkar und Bagozzi 2002; Zeithaml et al. 2002; Meuter et al. 2005). Inhaltlich beschäftigten sich diese Artikel vor allem mit der Akzeptanz und der Kundenwahrnehmung und -bewertung von technologiebasierten Dienstleistungen. Weitere Forschungsschwerpunkte in der dritten Phase bildeten Artikel zur Customer Experience und Gestaltung von Kundenerlebnissen (z. B. Tax et al. 1998; Pine und Gilmore 1999; Berry et al. 2002), Publikationen rund um das Thema Servitization und B2B-Dienstleistungen (z. B. Oliva und Kallenberg 2003; Kindström und Kowalkowski 2009) sowie die bis heute prägende Literatur zu den Kerngedanken der Service-Dominant Logic (z. B. Vargo und Lusch 2004; 2008). Die vierte und bis heute andauernde Phase (seit ca. 2010) verdeutlicht, dass neue Technologien teils tief greifende Veränderungen für Dienstleister aber auch für Kunden zur Folge haben, was sich auch in den Forschungsclustern zum Dienstleistungsmanagement widerspiegelt. Durch die zunehmende Technologieinfusion löste sich auch die Rollenverteilung zwischen Kunde und Dienstleister auf, die heute als Akteure gemeinsam mit anderen Stakeholdern Wert schaffen (z. B. Akaka und Vargo 2014; Larivière et al. 2017). So lässt sich eines

der Forschungscluster in dieser vierten Phase zum Themenfeld Ko-Kreation des Kunden und Customer Engagement identifizieren (z. B. van Doorn et al. 2010; Woratschek et al. 2014; Rehnen et al. 2017; Woratschek et al. 2017; Fehrer et al. 2018). Dementsprechend gewinnen auch Themencluster wie Social Media und Online Communities, Remote Services, Mobile Applikationen, aber auch aktuelle Fragestellungen rund um die Nutzung von Plattformen, Robotern und Künstlicher Intelligenz im Dienstleistungskontext an Bedeutung und prägen diese vierte Phase thematisch (z. B. Wirtz et al. 2013; Wunderlich et al. 2013; Schmitz et al. 2016; Čaić et al. 2018; Huang und Rust 2018; Wirtz et al. 2019). Die Forschung in dieser Phase beinhaltet sowohl konzeptionelle als auch empirische Artikel. Allerdings liegt den meisten Artikeln eine eher positive Sichtweise zugrunde, so dass zum einen häufig nur die positiven Effekte des technologischen Wandels und der Digitalisierung betrachtet werden und zum anderen eine ganzheitliche Betrachtung der verschiedenen Akteure im Ecosystem oft ausbleibt.

3 Die Welt steht Kopf – Wie Digitalisierung die Entstehung neuer Dienstleistungen verändert

Zur Konzeptualisierung wird die Entstehung neuer Dienstleistungen traditionell als Lebenszyklus (Meyer 2019b, S. 116) bzw. als integrierter Lebenszyklus (IPLC für das englische Integrated Product Life Cycle; Meyer 2019a, S. 106–112), betrachtet. Hierbei wird generell der Idealablauf angenommen, dass die Prüfung neuer Gesetzgebungen, Regulierungen, Deregulierungen und gesetzlicher Rahmenbedingung im Entstehungszyklus integriert ist. Das bedeutet, dass diese berücksichtigt werden, bevor eine neue Dienstleistung in den Marktzyklus eintritt (Meyer 2019a, S. 112; siehe Abb. 1). Dieser besteht dann in Folge aus Markteinführung, Wachstum, Sättigung und Degeneration.

In der heutigen Zeit ermöglicht es die Digitalisierung, insbesondere durch zwei- oder mehrseitige Märkte, unklare gesetzliche Zuständigkeiten und die Auflösung geografischer Strukturen, diesen Prozess auf den Kopf zu stellen. Widmen wir uns zunächst der Rolle der so genannten wirtschaftlichen Katalysatoren, welche manchmal auch als mehrseitige Märkte bezeichnet werden.

3.1 Plattformmodelle und ihre Wirkungsweisen

Wirtschaftliche Katalysatoren verbinden zwei oder mehr Arten von Nutzern (z. B. Reisende und Hotelbetreiber in einem Buchungsservice) in einer Plattform, welche ihr Potenzial vor allem durch eine starke Markteinführung und der Überzeugung früher Nutzer erreicht (Edelman 2015). Ein Unternehmen kann als wirtschaftlicher Katalysator bezeichnet werden, wenn es Wert schafft, indem es zwei oder mehr Nutzergruppen zusammenführt und Interaktion zwischen ihnen ermöglicht (Evans und Schmalensee 2007). Hierdurch werden Transaktionskosten zwischen mehreren Akteuren reduziert,

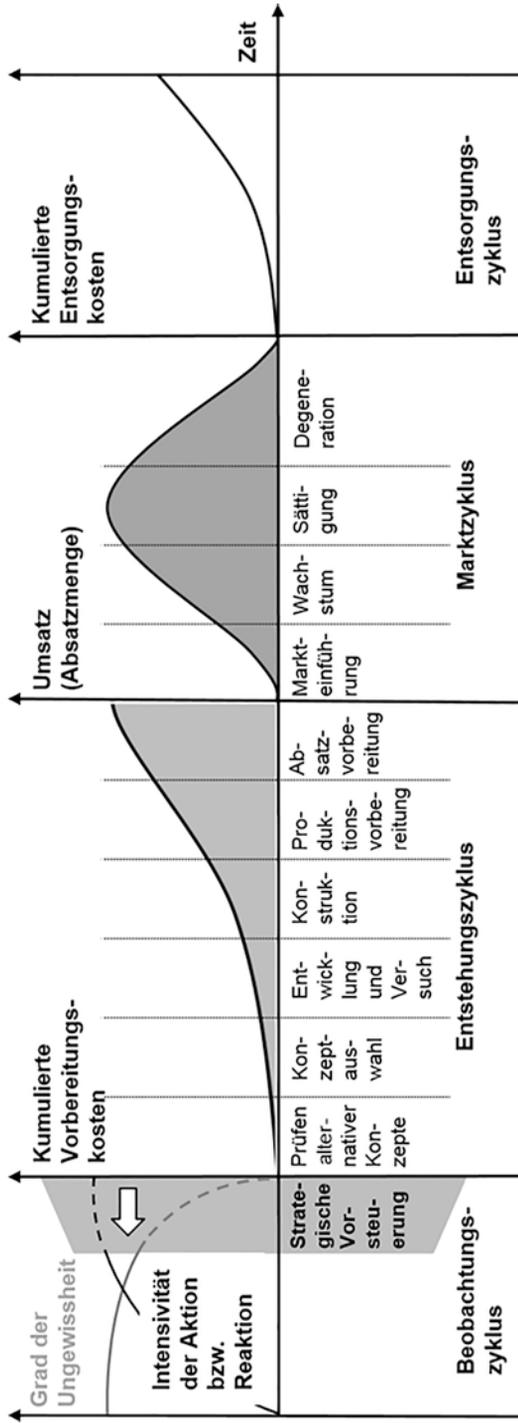


Abb. 1 Klassischer Integrierter (Produkt- und) Dienstleistungs-Lebenszyklus (Meyer 2019a, S. 112)

die von der dadurch ermöglichten Zusammenarbeit profitieren. Gleichzeitig wird der Suchaufwand reduziert und der Austausch zwischen den beiden Gruppen von Akteuren erleichtert (Evans 2009, S. 4). Durch das Erreichen einer kritischen Masse wird eine katalytische Zündung ermöglicht und somit die Liquidität des entsprechenden Plattformmarktes gewährleistet, um sich selbst zu erhalten (Evans 2009, S. 6). Das Plattformmodell lebt also von seiner Skalierbarkeit durch die schnelle Akquisition möglichst vieler Nutzer auf allen Seiten, die sich gegenseitig vermitteln lassen.

3.2 Plattformen in der informellen Wirtschaft

Um als Plattform zu überleben, ist es also zunächst essenziell, Wert für Nutzer und potenzielle Nutzer zu generieren. Das Augenmerk liegt darauf, Momentum zu generieren und möglichst schnell zu wachsen. In einigen Fällen nutzt ein wirtschaftliches Katalysatormodell auch die informelle Wirtschaft, um dies zu erreichen. Diese beschreibt die Kluft zwischen dem, was durch Gesetze und Verordnungen als legal festgelegt ist und dem, was gesellschaftlich als legitim betrachtet wird (Webb et al. 2009, S. 492). Der Eintritt von Start-ups in die informelle Wirtschaft erfolgt nicht zwangsläufig mutwillig. Eine unklare rechtliche Lage ist oftmals auch dem hohen Innovationsgrad einer neuen Dienstleistung geschuldet, für die noch keine Gesetzgebung vorliegt. Die informelle Wirtschaft verbindet Aktivitäten, die zu einem gewissen Grad illegal, aber dennoch legitim sind und somit trotz ihrer Illegalität gewissen Normen, Werten und Überzeugungen entsprechen (Webb et al. 2009). Der Soziologe Suchman (1995, S. 574) definiert Legitimität als eine verallgemeinerte Wahrnehmung oder Annahme, dass die Handlungen einer Entität innerhalb eines sozial konstruierten Systems von Normen, Werten, Überzeugungen und Definitionen wünschenswert, passend oder angemessen sind. Basierend auf Zielen und Mitteln, lassen sich unternehmerische Aktivitäten in der informellen Wirtschaft in drei Kategorien einteilen (siehe Tab. 1). Die erste kombiniert illegale und dennoch legitime Ziele mit legalen und legitimen Mitteln. Beispiele hierfür sind Raubkopien und gefälschte Produkte, bei denen die verwendeten Mittel zum Anfertigen von Kopien von CDs oder anderen veredelten Dienstleistungen nicht illegal sind, die damit erreichten Ziele jedoch schon. Für den zweiten Typ werden legale Ziele mit illegalen, aber legitimen Mitteln kombiniert. So kann durch illegale, nicht dokumentierte Arbeitnehmer eine

Tab. 1 Mögliche Kombinationen der informellen Wirtschaft (Webb et al. 2009)

Ziele	Mittel	Beispiel
Illegal und legitim	Legal und legitim	Raubkopien
Legal und legitim	Illegal und legitim	Nicht dokumentierte Arbeiter
Illegal und legitim	Illegal und legitim	Raubkopien durch nicht dokumentierte Arbeiter
?	?	Start-ups und innovative Dienstleistung

legale Dienstleistung erbracht werden. Schließlich können Mittel und Ziele, die illegal und doch legitim sind, kombiniert werden wie bei der Beschäftigung von nicht dokumentierten Arbeitnehmern zur Herstellung gefälschter veredelter Dienstleistungen (Webb et al. 2009, S. 496–497). Als zusätzliche Kategorie der informellen Wirtschaft fügen wir hier noch die Verwendung von Mitteln und/oder Zielen mit ungeklärtem gesetzlichem Status, d. h. die neuartig und daher noch nicht reguliert sind, hinzu.

3.3 Verschiebung der Prüfungsdurchführung in den Marktzyklus

Geschäftsmodelle, die sich in der informellen Wirtschaft bewegen und sich gleichzeitig die oben diskutierten Eigenschaften der Plattformökonomie zunutze machen, können somit zunächst ohne die Berücksichtigung negativer Wirkungen auf ihre Umwelt oder die Einhaltung regionaler Bestimmungen skaliert werden. Ein anschauliches, allgemein bekanntes, Exempel bietet hierbei die Veränderung der Medienindustrie unter dem Einfluss von Datenaustausch-Technologien (Filesharing). Das Filesharing wurde durch die Einführung von MP3 und Web 2.0 mit seinen interaktiven Peer-2-Peer-Sharing-, Blog-, Wiki- und Social-Networking-Funktionen ermöglicht (MacQueen 2009, S. 186). Das Teilen von Inhalten an sich stellt selbstverständlich keine Verletzung des Urheberrechts dar. Die Verbreitung von Originalwerken durch ihre Eigentümer oder rechtmäßigen Lizenznehmer oder die Übertragung von Werken durch das Urheberrecht in den öffentlichen Bereich wird in digitalen Sendungen, Online-Zeitungen, Fernstudienprogrammen von Universitäten und anderen elektronischen Pionieren und Profiteuren wie Google immer mehr gefördert. Beispiele hierfür sind das Projekt Gutenberg und das European Digital Library-Projekt (MacQueen 2009, S. 185–186). Gleichzeitig bietet die Digitalisierung aber auch unbegrenzte Möglichkeiten, Unterhaltungsmaterial auf illegale, aber gleichermaßen beliebte Weise zu beschaffen, was zu einer weitläufigen, überwiegend jungen, Gefolgschaft führte (MacQueen 2009, S. 185).

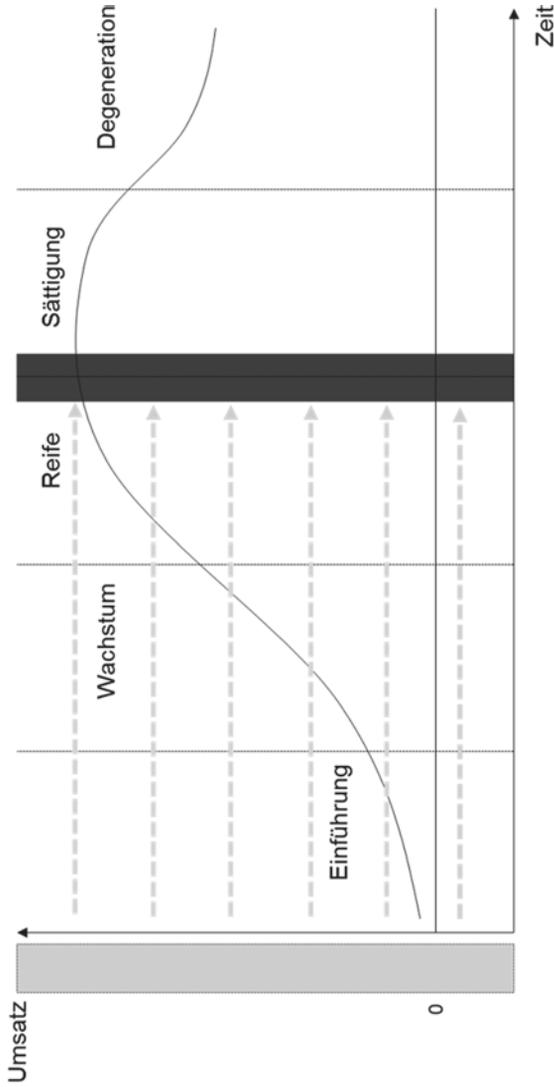
Wir sehen also, Nutzer können sich für innovative Services der informellen Wirtschaft anmelden und dadurch ihre Unterstützung zeigen. Vor allem plattformbasierte Modelle erfahren ein Wachstum, das auch das Interesse von Geldgebern weckt und diese zur dominanten Plattform entwickeln lässt (Shapiro und Varian 1999). Somit steht hinter einer neuen Idee schnell viel Kapital und eine kritische Masse an Unterstützern. Etablierte Unternehmen (z. B. Apples iTunes) müssen auf ihren Ruf achten und, wie im IPLC vorgesehen, durch die Unterstützung ihrer Rechtsabteilung eine anstehende Innovation auf die Einhaltung von Regulierungen prüfen. Start-ups, auf der anderen Seite, sind eher auf den raschen Anstieg von abonnierten Nutzern und deshalb auf die nutzerorientierte Durchführbarkeit ihres Geschäftsmodells bedacht. Webb et al. (2009, S. 497) betonen, dass wachstumsorientierte Unternehmer proaktiv die institutionelle Inkongruenz und die schwache Durchsetzung der Gesetze und Vorschriften der formellen Institutionen auszunutzen. Durch den demokratischen Zugang zur digitalen Welt ist es ihnen, für einen gewissen Zeitraum, möglich, an bestehenden Regulierungen „vorbeizuarbeiten“ und

schnell Interesse bei den kritischen Unterstützern (Masse, Geld) zu erlangen. Jeder Nutzer hat dabei tendenziell seine eigenen Interessen vor Augen, weshalb das Geschäftsmodell gedeihen kann, ohne holistisch auf gesellschaftliche und wirtschaftliche Nachteile geprüft zu sein.

Wenn eine neue Dienstleistung negative Auswirkungen auf ihr Umfeld mit sich bringt, bleibt dies jedoch nicht ewig ohne Konsequenzen. Proteste gegen unlauteren Wettbewerb durch die Nichteinhaltung bestehender Gesetze, die Einführung neuer Gesetze um präzedenzlose Konsequenzen einzudämmen und Bürgerbewegungen sind nach und nach die Folge. Wenn wir nun zu unserem Medienbeispiel zurückkehren, können wir die juristischen Konsequenzen der gesetzlichen Nichteinhaltung beobachten. Im Rechtsstreit A&M Records gegen Napster (A&M 2001) ist der Konflikt zwischen Anbietern von „Urheberrechtsverletzungsmöglichkeiten“ und Inhabern von Urheberrechten in das digitale Umfeld übergegangen. Es wurde argumentiert, dass Napster, der Anbieter der MP3-basierten Filesharing-Software MusicShare, der Autorisierung schuldig war, da er alle Kriterien erfüllte: Er hätte die Möglichkeit, die von seinen Nutzern begangenen Verstöße zu ermitteln, davon zu wissen und diese zu kontrollieren.

Als Folge der Digitalisierung findet die Prüfung von Gesetzgebungen, Regulierungen, Deregulierungen und gesetzlichen Rahmenbedingungen nun nicht mehr im Entstehungszyklus statt. Stattdessen erfolgt sie direkt im Marktzyklus gegen Ende der Wachstumsphase, sobald die neue Dienstleistung durch ihre rasche Etablierung die Aufmerksamkeit aller betroffenen Stakeholder erregt (siehe Abb. 2). Wir können also beobachten, dass sich die einzelnen Elemente des IPLC umdrehen. Aus der bisherigen ex-ante Absicherung wird eine ex-post Legalisierung. Oder, im Falle unzureichender Gesetzgebungen, eine ex-post Regulierung. Regulierung findet bei digitalen Geschäftsmodellen oftmals nach dem Entstehungszyklus statt. An diesem Zeitpunkt, der Prüfungsphase, wird der Dialog zwischen Unterstützern auf der einen Seite und negativ betroffenen Stakeholdern auf der anderen Seite eröffnet. Der strategische Wettbewerbsvorteil, der durch relativ hohe Kapitalausstattung und kritische Abonnentenmasse entstanden ist, ist nicht zu vernachlässigen. Durch die nachlaufende Regulierung der neuen Dienstleistung kann sich diese nach ihrer Etablierung zu einer dominanten Plattform entwickeln.

Der anschließende Neustart von Napster als lizenzierter Abonnementdienst, der auf die Unmöglichkeit, das Verhalten einzelner Benutzer zu kontrollieren, zurückzuführen ist, demonstriert den Übergang einer Dienstleistungsplattform von der informellen in die formelle Wirtschaft (MacQueen et al. 2010, S. 163). Weil bei Dienstleistungen die Ko-Kreation eine besondere Rolle spielt, ist der Support der illegalen Plattform als Quelle von nützlichen Customer Insights und Big Data Vorteilen nicht zu vernachlässigen. Auch illegale Plattformen liefern Einblicke und bieten die Möglichkeit, permanent von ihren Nutzern zu lernen. Erst durch die Realisierung von Piratenplattformen wurde auch den legalen Anbietern bewusst, welche Dienstleistungselemente von Nutzern besonders geschätzt werden (z. B. digitalisierte Inhalte, leichte Auffindbarkeit, gute Kategorisierung). Der rasche Anstieg an Nutzern spricht dafür, dass die neue Dienstleistung deren Bedürfnisse adressiert. Wenn wir zu unserem Beispiel Napster



Traditioneller Zeitpunkt der Prüfungsdurchführung Zeitpunkt der Prüfungsdurchführung durch nachlaufende Regulierung (z. B. bei etablierten Dienstleistungsunternehmen) (z. B. bei Start-ups und besonders innovativen Dienstleistungen)

Abb. 2 Vereinfachte Darstellung der Berücksichtigung der Prüfungsdurchführung im (Produkt- und) Dienstleistungs-Lebenszyklus (in Anlehnung an Meyer 2019b, S. 116)

zurückkehren, sehen wir, dass sich aus dem illegalen Geschäftsmodell des Vorreiters, ähnlich funktionierende legale Modelle wie zum Beispiel Spotify, Google Play, Pandora, SoundCloud und Amazon Music herauskristallisieren konnten. Zu einem gewissen Grad gewachsene Start-ups haben in der Prüfungsphase die Möglichkeit, sich zu verändern, um Regulierungen gerecht zu werden. Etablierte Unternehmen können zwar von Konsumenteneinblicken profitieren, aber sie haben vielleicht nicht mehr die Möglichkeit, sich anzupassen und die Vorteile einzuholen (Winner-Takes-All Market). Nur im besten Fall pendelt sich ein Gleichgewicht ein, bei dem betroffene Stakeholder (in unserem Beispiel Künstler und CD-/Plattenfirmen) geschützt werden und gleichzeitig die Vorteile der beliebten Dienstleistungsinnovation erhalten bleiben.

4 „Sharing is Caring“ – Ansprüche an die Regulierung und Weiterentwicklung der Sharing Economy

Ein aktueller Trend, der ebenfalls immer mehr in die Prüfungsphase hineingerät, sind die zahlreichen Dienstleistungsmodelle, die der Sharing Economy zuzuordnen sind. Hierzu zählen Anbieter verschiedener Industrien, u. a. prominente Mobilitätsdienstleister wie Uber und Lyft sowie die Unterkunftsplattform Airbnb.

Die Sharing Economy zeichnet sich laut Wirtz et al. (2019) durch folgende Kriterien aus:

- Es muss sich um eine zugriffsbezogene Nutzung ohne Eigentumsübertragung handeln.
- Der (Peer-to-Peer) Austausch findet auf einer digitalen Plattform statt.
- Die geteilten Objekte sind kapazitätsbeschränkt, überwiegend materiell und manchmal durch menschliche Arbeit bereichert.
- Indirekte Netzwerkeffekte steigern den Mehrwert für beide Seiten (anbietende und nachfragende Nutzer).
- Direkte Netzwerkeffekte sind überwiegend für den anfänglichen Aufbau der Plattform nötig bis eine Schwelle erreicht ist, die eine Zuordnung der anbietenden und nachfragenden Nutzer flächendeckend ermöglicht.

4.1 Direkte Vorteile für Nutzer

Dadurch, dass sich die Vertreter der Unternehmen in der Sharing Economy und auch ein Großteil der Dienstleistungsforscher zunächst auf die spezifischen Nutzervorteile dieser neuen Servicemodelle konzentriert haben, wird mehr und mehr deutlich, auf was Konsumenten (in diesem speziellen Fall sind das anbietende und nachfragende Nutzer) Wert legen (Hamari et al. 2015). Was die etablierten Unternehmen daraus lernen können, wurde bereits im vorangegangenen Kapitel diskutiert. Es ist ein ko-kreativer Lernprozess

möglich, der Konsumenteneinblicke durch die Betrachtung der nicht legalen Modelle zum Vorschein bringen lässt. Zu den Vorteilen zählen u. a. finanzielle Aspekte und unternehmerische Freiheit für anbietende Nutzer, verringerte Einrichtungs-, Vertriebs- und Transaktionskosten und die soziale Interaktion und das Teilen an sich (Wirtz et al. 2019).

4.2 Indirekte Vorteile für das Umfeld

In einem weiteren Schritt lassen sich auch Effekte der Sharing Economy identifizieren, die sich nicht nur auf direkte Nutzer, sondern auch auf das breitere Umfeld erstrecken. Am Beispiel Airbnb lässt sich argumentieren, dass die Gesellschaft davon profitiert, dass mehr Ankünfte und höhere Ausgaben von Touristen zu zusätzlichem Einkommen für lokale Dienstleister führen und eine bessere Zuordnung von Ressourcen ermöglichen (Boros et al. 2018). Des Weiteren kann die lokale Wirtschaft (Restaurants, Einzelhändler und Touristenattraktionen) angekurbelt werden, was zu einer höheren Beschäftigung sowie höheren Steuereinnahmen führt (Wirtz et al. 2019). Vor allem das Umweltbewusstsein spielt in der Daseinsberechtigung des Mobilitätssektors der Sharing Economy eine große Rolle. Plattformbasierte Geschäftsmodelle in diesem Bereich werden als potenzielle Lösungsmöglichkeit für die Verbesserung der Mobilität und gleichzeitigen Reduzierung des Straßenverkehrs in unseren Metropolen betrachtet. Hierbei muss allerdings unterschieden werden, ob es sich um individuelles Car Sharing handelt oder tatsächlich um die gemeinsame kollektive Nutzung bei der vier Insassen auf dem Weg zur Arbeit oder einem Event gemeinsam eine Mitfahrgelegenheit teilen. Auf der anderen Seite rücken gesellschaftliche Widerstände und gesamtwirtschaftliche Problematiken, die sich aus diesem Trend ergeben, immer mehr in den Vordergrund (Oberhuber 2016). Wir wollen im Folgenden ein paar gedankliche, nicht abschließende, Anstöße liefern.

4.3 Schattenseite(n) der Sharing Economy

Beispielsweise wird die potenzielle Ausbeutung Benachteiligter und deren Arbeitsbedingungen von vielen Seiten als fragwürdig erachtet (Baethge et al. 2019). Der amerikanische Autor Hill (2017) spricht sich gegen den Verfall stabiler Arbeitsbedingungen aus, indem er mit dem Tod von Maria Fernandes, einer Fastfood-Angestellten mit drei unterschiedlichen Paralleljobs, den Extremfall schildert. Er argumentiert, dass die mangelnde Regulierung und Sicherung einer angemessenen Bezahlung vor allem im Bereich der dezentralen Plattformmärkte, bei denen sich so gut wie jeder als Arbeiter registrieren kann, dazu verleitet, unangebrachte Bezahlungen anzunehmen und auf, nicht durch den Staat gesicherte, Ansprüche zu verzichten. Eine generelle Warnung, dass neue Technologien sich sogar als Bedrohung auf unsere Demokratie auswirken könnten, spricht Bader (2016) aus. Seiner Meinung nach ist durch Plattformdynamiken, die als Daten-Aggregatoren des Informationskapitalismus verstanden werden können, der

Monopolismus „wieder hoch im Kurs und Demokratie eine lästige und veraltete Technologie, welche die hoch motivierten Unternehmer und Macher an ihrer freien Entfaltung hindert“ (Bader 2016). Diese Äußerung muss vor dem Hintergrund betrachtet werden, dass Innovationen mit kritischer Distanz begutachtet werden müssen und nicht jegliches Abgreifen von Daten möglich gemacht werden darf. Algorithmen sollen uns dienen und nicht beherrschen (Bader 2016). Auch der Risikoforscher Norman äußert sich zu Risiken, die sich die Menschheit nicht leisten kann (FAZ 2019c). Er rät dazu, Aktionen und politische Entscheidungen zu verhindern, die schwerwiegende gesellschaftliche Schäden hervorrufen können und für systemische, irreversible Risiken zu sensibilisieren (FAZ 2019c). Ein systemisches Risiko liegt auch vor, wenn Nutzer verlernen, sich kritisch mit neuen Technologien auseinanderzusetzen und sich zu stark von deren Vorzügen abhängig machen. Es droht der Verlust der eigenen Autonomie. Wir können uns also überlegen, ob es Böttcher (2019, S. 101) mit seiner Aussage „Machen lassen macht unfrei und abhängig. Wer sich nicht kümmert, verkümmert.“ vielleicht auf den Punkt bringt.

So wird das Aufbrechen bestehender gesellschaftlicher Werte und Branchen, die Sicherheit von Konsumenten, die Sicherung und Aufrechterhaltung der Servicequalität und letztlich auch die tatsächliche Realisierung der propagierten Vorteile infrage gestellt. In einem Artikel der Frankfurter Allgemeinen Zeitung (FAZ 2019a) wird deutlich, dass das grundlegende Prinzip der Stauvermeidung durch plattformbasierte Mobilitätsdienstleister nicht nur nicht gelöst, sondern sogar verschlimmert wird. Eine Studie von Schaller (2018) zeigt, dass sich die neue geteilte Mobilitäts-Option zum Verkehrsverdichter entwickelt hat, da sie nicht etwa Privatfahrzeuge ersetzt, sondern eine komfortable, kostengünstige, aber nicht gerade umweltfreundliche, Alternative zu Bus, Bahn oder Fahrrad bietet. Weitere Aspekte wie das Vertrauen in fremde Menschen, mit denen interagiert werden muss, die unkontrollierte Nutzung von Privatgegenständen, sowie Bedenken zur Einhaltung der Privatsphäre stimmen Nutzer skeptisch. Weitläufigere Problematiken, wie der Verlust von Steuereinnahmen sowie die Verschlechterung und Unterversorgung des klassischen Wohnungsmarktes im Falle von Airbnb, müssen von den lokalen Zuständigkeiten in Angriff genommen und entsprechend reguliert werden (Wirtz et al. 2019). Als Regulierungsgrundlagen könnten hierbei bereits bestehende Konzepte dienen.

4.4 Regulierungsansätze für die Sharing Economy

Vergleicht man die Sharing Economy beispielsweise mit der Verteilung von Jagd-Lizenzen, bemerkt man, dass die Aufteilung von limitierten Ressourcen sorgfältiger Kontrolle und Balance bedarf, um den zu pflegenden Lebensraum nicht zu überlasten. Deshalb sind Jäger zugleich auch immer Heger und Pfleger. Die überwiegende Mehrheit der Jagdscheininhaber in Deutschland sind freiwillige Mitglieder in einem der 16 Landesjagdverbände (im Jahre 2014 machte dies laut Deutschem Jagdverband (2018) 78 % der 369.314 Jagdscheininhaber aus). Bei der Inanspruchnahme von Jagdpachten,

welche nach Arealen erfolgt, können bestimmte Rechte ausgeübt werden. Der Jäger darf das, durch die Entnahme des Zuwachses, gewonnene Wildfleisch verkaufen, verpflichtet sich aber gleichermaßen auf einen artenreichen und gesunden Wildbestand zu achten (Zwack 2016, S. 56). Zu dem ausgestellten Nutzungsrecht müssen also auch gewisse Pflichten erfüllt werden. Wer in Deutschland ein Revier zur Ausübung der Jagd pachtet, muss auch für Kollateralschäden (z. B. so genannte Wildschäden) aufkommen (Zwack 2016, S. 56). Laut § 29 des Bundesjagdgesetzes (BJagdG) wird als Wildschaden „der durch bestimmte Wildtierarten verursachte Schaden in der Land-, Forst- und Fischereiwirtschaft bezeichnet.“ Wenn also auf der gepachteten Fläche auch Land-, Forst- und Fischereiwirtschaft betrieben werden, ist der Jäger laut Bundesjagdgesetz dazu verpflichtet, den durch z. B. das Wühlen von Wildschweinen auf Ackerflächen entstandenen Schaden zu ersetzen (Zwack 2016, S. 56–57). Ähnliche Prinzipien bei der Regulierung von öffentlichen bzw. teilweise öffentlichen Gütern sehen wir bei weiteren Genossenschaften (Hesse 2018), der freiwilligen Feuerwehr, dem Technischen Hilfswerk und im Imkerrecht. Wieso sollten also nicht auch die Teilnehmer der Sharing Economy die Konsequenzen ihrer strukturell verursachten Schäden ausgleichen müssen und für ihre entsprechenden Tätigkeitsareale Verantwortung zeigen?

Regulierung kann jedoch nicht nur von staatlicher Seite kommen. Die erhöhte Sichtbarkeit und Organisierbarkeit der gesellschaftlichen Meinungsäußerung durch soziale Medien führt oftmals auch zur selbstständigen Regulierung. Im Einzelhandel werden Schwierigkeiten, die durch dezentral anbietende Nutzer entstehen, durchaus auch von den Betreibern selbst reguliert. Die Verkaufsplattform Amazon ist sich des Problems mit Produktfälschungen bewusst und hat mit „Projekt Zero“ durch den Einsatz von Maschine Learning gegen Produktfälschungen prompt ein Machtwort gegen Fälscher und Betrüger ausgesprochen (T3n 2019). Wir sehen auch, dass der wachsende Konkurrenzkampf zwischen den Anbietern zur eigenen Überarbeitung der bestehenden Geschäftsmodelle führt. Selbst der, bislang nur auf offizielle Taxis zurückgreifende, Anbieter Free Now, vormals „myTaxi“, engagiert sich in einer zunehmenden Qualitätsoffensive, zu der Qualitätsseminare für Taxifahrer und die strikte Berücksichtigung der Konformität mit dem Personenbeförderungsgesetz zählen, und bietet fortan nicht nur Fahrten, sondern auch Mietwagen an (FAZ 2019b). Des Weiteren werden proaktiv neue Lösungsmodelle eingeführt, mit denen aufkommende Probleme adressiert werden. Hierzu zählt z. B. der Einsatz von Rikschafahrern bei Sofortlieferungen in verkehrsdichte Städtezonen. Ähnlich dient der Einsatz von Drohnen nicht nur der Ermöglichung einer schnelleren Lieferung, sondern wirkt auch der Kritik an schlecht behandelten Lieferanten entgegen, weil diese im Prozess überflüssig gemacht werden. Natürlich stellt der Ersatz von menschlicher Arbeit durch Maschinen einen weiteren Kritikpunkt dar. Gleichzeitig ermöglichen diese Entwicklungen auch Spielräume für Initiativen zu einem würdevollen Miteinander, wie der Vorschlag für ein bedingungsloses Grundeinkommen (Bergmann 2018; Götz 2018).

Das Spielfeld muss nun geebnet und ungerechte Wettbewerbsvorteile sollten regulatorisch ausgeglichen werden, so dass jeder Akteur mit denselben Grundvoraussetzungen

umzugehen hat. Die Sharing Economy ist an dem Punkt angelangt, an dem überarbeitete, legale Versionen erschaffen und verhandelt werden, um Unzulänglichkeiten zu adressieren. Mit der Hilfe von Konsumenteneinblicken, der Investoren und des Staates können optimale Versionen ko-kreiert werden, die unsere Gesellschaft stärken und weiterbringen.

Literatur

- A&M (2001): A&M RECORDS, Inc. v. NAPSTER, INC., 239 F.3d 1004 (9th Cir. 2001) verfügbar: http://www.law.cornell.edu/copyright/cases/239_F3d_1004.htm (Zugriff am 23.08.2019).
- Akaka, M. A.; Vargo, S. L. (2014): Technology as an Operant Resource in Service (Eco) Systems, in: *Information Systems and e-Business Management*, Vol. 12, No. 3, pp. 367–384.
- Arentz, O.; Manner, H.; Münstermann, L.; Recker, C.; Roth, S. (2016): Der Dienstleistungssektor in Deutschland: Überblick und Deregulierungspotenziale, verfügbar: https://iwp.uni-koeln.de/sites/iwp/Dokumente/04_Publikationen/iwp_Policy_Paper/OWIWO_DP_01a_2015_rev_2.pdf (Zugriff am 30.07.2019).
- Bader, M. W. (2016): Herrschaft der Algorithmen, Erstveröffentlichung: 15.06.2016, verfügbar: <http://www.stiftung-media.de/web/de/herrschaft-der-algorithmen-kuenstliche-intelligenz-ki/> (Zugriff am 30.07.2019).
- Baethge, C. B.; Boberach, M.; Hoffmann, A.; Wintermann, O. (2019): Plattformarbeit in Deutschland, Gütersloh.
- Baron, S.; Warnaby, G.; Hunter-Jones, P. (2014): Service(s) Marketing Research: Developments and Directions, in: *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16, No. 2, pp. 150–171.
- Bartsch, S.; Lührs, K.; Schmitz, C. (2018): Technology as Driver of Service Business Development and the Case of Sharing Economy, in: Bruhn, M.; Hadwich, K. (Hrsg.): *Service Business Development*, Band 2, Wiesbaden, pp. 121–138.
- Bergmann, S. (2018): In zehn Stufen zum BGE, Norderstedt.
- Berry, L. L.; Carbone, L. P.; Haeckel, S. H. (2002): Managing the Total Customer Experience, in: *MIT Sloan Management Review*, Vol. 43, No. 3, pp. 85–89.
- Bitner, M. J. (1992): Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees, in: *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 2, pp. 57–71.
- Bitner, M. J.; Booms, B. H.; Tetreault, M. S. (1990): The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents, in: *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1, pp. 71–84.
- Bitner, M. J.; Brown, S. W.; Meuter, M. L. (2000): Technology Infusion in Service Encounters, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, pp. 138–149.
- Boros, L.; Dudás, G.; Kovalcsik, T.; Papp, S.; Vida, G. (2018): Airbnb in Budapest: Analyzing Spatial Patterns and Room Rates of Hotels and Peer-to-Peer Accommodations, in: *GeoJournal of Tourism and Geosites*, Vol. 21, No. 1, pp. 26–38.
- Böttcher, D. (2019): Tschüss Verbindlichkeit, hallo Freiheit: Was wird aus uns, wenn wir alles haben, aber nichts mehr besitzen wollen? Ein persönlicher Zwischenruf, in: *brand eins*, H. 8, S. 100–101.
- Čaić, M.; Odekerken-Schröder, G.; Mahr, D. (2018): Service Robots: Value Co-Creation and Co-Destruction in Elderly Care Networks, in: *Journal of Service Management*, Vol. 29, No. 2, pp. 178–205.
- Chandler, J. D.; Vargo, S. L. (2011): Contextualization and Value-in-Context: How Context Frames Exchange, in: *Marketing Theory*, Vol. 11, No. 1, pp. 35–49.
- Dabholkar, P. A. (1996): Consumer Evaluations of New Technology-Based Self-Service Options: An Investigation of Alternative Models of Service Quality, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, No. 1, pp. 29–51.

- Dabholkar, P. A.; Bagozzi, R. P. (2002): An Attitudinal Model of Technology-Based Self-Service: Moderating Effects of Consumer Traits and Situational Factors, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, No. 3, pp. 184–201.
- Deutscher Jagdverband (2018): Jagdscheininhaber in Deutschland, verfügbar: https://www.jagdverband.de/sites/default/files/2019-01_Infografik_Jagdscheininhaber_2018.pdf (Zugriff am 20.09.2019).
- Doorn, J. van; Lemon, K. N.; Mittal, V.; Pick, D.; Pimer, P.; Verhoef, P. C. (2010): Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions, in: *Journal of Service Research*, Vol. 13, No. 3, pp. 253–266.
- Edelman, B. (2015): How to Launch Your Digital Platform: A Playbook for Strategists, in: *Harvard Business Review*, Vol. 93, No. 4, pp. 90–97.
- Evans, D. S. (2009): How Catalysts Ignite: The Economics of Platform-Based Start-Ups, in: Gawer, A. (Ed.): *Platforms, Markets and Innovation*, Cheltenham, pp. 99–130.
- Evans, D. S.; Schmalensee, R. (2007): *Catalyst Code*, Boston.
- FAZ (2019a): Uber entpuppt sich als Stauverursacher, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 15.01.2019.
- FAZ (2019b): MyTaxi lässt nun auch den Mietwagen vorfahren, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 25.04.2019.
- FAZ (2019c): Es gibt Irrtümer, die sich die Menschheit nicht leisten kann, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 03.05.2019.
- Fehrer, J. A.; Woratschek, H.; Germelmann, C. C.; Brodie, R. J. (2018): Dynamics and Drivers of Customer Engagement: Within the Dyad and Beyond, in: *Journal of Service Management*, Vol. 29, No. 3, pp. 443–467.
- Götz, W. W. (2018): *Einkommen für alle*, Köln.
- Grönroos, C. (1984): A Service Quality Model and Its Marketing Implications, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 18, No. 4, pp. 36–44.
- Hamari, J.; Sjöklint, M.; Ukkonen, A. (2015): The Sharing Economy: Why People Participate in Collaborative Consumption, in: *Journal of the Association for Information Science and Technology*, Vol. 67, No. 9, pp. 2047–2059.
- Hesse, J.-O. (2018): Wie neu ist die Share Economy? Anmerkungen zur Geschichte einer Wirtschaftsform, in: Dörr, J.; Goldschmidt, N.; Schorkopf, F. (Hrsg.): *Share Economy*, Tübingen, S. 21–37.
- Hill, S. (2017): *Raw Deal*, New York.
- Huang, M. H.; Rust, R. T. (2018): Artificial Intelligence in Service, in: *Journal of Service Research*, Vol. 21, No. 2, pp. 155–172.
- Kindström, D.; Kowalkowski, D. (2009): Development of Industrial Service Offerings: A Process Framework, in: *Journal of Service Management*, Vol. 20, No. 2, pp. 156–172.
- Kunz, W. H.; Hogreve, J. (2011): Toward a Deeper Understanding of Service Marketing: The Past, the Present, and the Future, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 28, No. 3, pp. 231–247.
- Larivière, B.; Bowen, D.; Andreassen, T. W.; Kunz, W.; Sirianni, N. J.; Voss, C.; Wunderlich, N. V.; De Keyser, A. (2017): Service Encounter 2.0: An Investigation into the Roles of Technology, Employees and Customers, in: *Journal of Business Research*, Vol. 79, pp. 238–246.
- MacQueen, H. L. (2009): Appropriate for the Digital Age? Copyright and the Internet, in: Edwards, L.; Waelde, C. E. (Eds.): *Law and the Internet*, Oxford, pp. 183–225.
- MacQueen, H. L.; Waelde, C.; Laurie, G.; Brown, A. (2010): *Contemporary Intellectual Property*, Oxford.

- Meuter, M. L.; Bitner, M. J.; Ostrom, A. L.; Brown, S. W. (2005): Choosing Among Alternative Service Delivery Modes: An Investigation of Customer Trial of Self-Service Technologies, in: *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 2, pp. 61–83.
- Meuter, M. L.; Ostrom, A. L.; Roundtree, R. I.; Bitner, M. J. (2000): Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters, in: *Journal of Marketing*, Vol. 64, No. 3, pp. 50–64.
- Meyer, A. (1983): *Dienstleistungs-Marketing*, Augsburg.
- Meyer, A. (2019a): *Always Ahead mit Offensivem Marketing*, Band 2, 2. Aufl., Gräffelfing.
- Meyer, A. (2019b): *Always Ahead mit Offensivem Marketing*, Band 3, 2. Aufl., Gräffelfing.
- Meyer, A.; Mattmüller, R. (1987): Qualität von Dienstleistungen: Entwurf eines praxisorientierten Qualitätsmodells, in: *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 9. Jg., H. 3, S. 187–195.
- Oberhuber, N. (2016): Sharing Economy: Gutes Teilen, schlechtes Teilen, Erstveröffentlichung: 19. 07. 2016, verfügbar: <https://www.zeit.de/wirtschaft/2016-07/sharing-economy-teilen-tauschend-airbnb-uber-trend/komplettansicht> (Zugriff am 30.07.2019).
- Oliva, R.; Kallenberg, R. (2003): Managing the Transition from Products to Services, in: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14, No. 2, pp. 160–172.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. A.; Berry, L. L. (1988): SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, in: *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, pp. 12–40.
- Pine, J. B.; Gilmore, J. H. (1999): *The Experience Economy*, Cambridge.
- Rehnen, L. M.; Bartsch, S.; Kull, M.; Meyer, A. (2017): Exploring the Impact of Rewarded Social Media Engagement in Loyalty Programs, in: *Journal of Service Management*, Vol. 28, No. 2, pp. 305–328.
- Rust, R. T.; Huang, M. H. (2014): The Service Revolution and the Transformation of Marketing Science, in: *Marketing Science*, Vol. 33, No. 2, pp. 206–221.
- Schaller, B. (2018): The New Automobility: Lyft, Uber and the Future of American Cities, Erstveröffentlichung: 25.07.2018, verfügbar: <http://www.schallerconsult.com/rideservices/automobility.pdf> (Zugriff am 30.07.2019).
- Schmitz, C.; Bartsch, S.; Meyer, A. (2016): Mobile App Usage and Its Implications for Service Management: Empirical Findings from German Public Transport, in: *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 224, pp. 230–237.
- Shapiro, C.; Varian, H. R. (1999): *Information Rules*, Cambridge.
- Smith, A. K.; Bolton, R. N. (1998): An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounters: Paradox or Peril?, in: *Journal of Service Research*, Vol. 1, No. 1, pp. 65–81.
- Solomon, M. R.; Surprenant, C.; Czepiel, J. A.; Gutman, E. G. (1985): A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter, in: *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 1, pp. 99–111.
- Suchman, M. C. (1995): Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, in: *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp. 571–610.
- Tax, S. S.; Brown, S. W.; Chandrashekar, M. (1998): Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing, in: *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 2, pp. 60–76.
- T3n (2019): Project Zero: Amazons neue Offensive gegen gefälschte Produkte, Erstveröffentlichung: 03.03.2019, verfügbar: <https://t3n.de/news/project-zero-amazons-offensive-gegen-gefalschte-produkte-1147496/> (Zugriff am 30.07.2019).
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, in: *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp. 1–17.

- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2008): Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, No. 1, pp. 1–10.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2011): It's all B2B... and Beyond: Toward a Systems Perspective of the Market, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, No. 2, pp. 181–187.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2016): Institutions and Axioms: An Extension and Update of Service-Dominant Logic, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, No. 1, pp. 5–23.
- Webb, J. W.; Tihanyi, L.; Ireland, R. D.; Sirmon, D. G. (2009): You Say Illegal, I Say Legitimate: Entrepreneurship in the Informal Economy, in: *Academy of Management Review*, Vol. 34, No. 3, pp. 492–510.
- Wirtz, J.; Lovelock, C. H. (2016): *Services Marketing*, 8th ed., Hackensack.
- Wirtz, J.; So, K.; Mody, M.; Liu, S.; Chun, H. (2019): Platforms in the Peer-to-Peer Sharing Economy, in: *Journal of Service Management*, forthcoming, (<https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2018-0369>).
- Wirtz, J.; Ambtman, A. den; Bloemer, J.; Horváth, C.; Ramaseshan, B.; Klundert, J. van de; Gurban Canli, Z.; Kandampully, J. (2013): Managing Brands and Customer Engagement in Online Brand Communities, in: *Journal of Service Management*, Vol. 24, No. 3, pp. 223–244.
- Woratschek, H.; Horbel, C.; Popp, B. (2014): Value Co-Creation in Sport Management, in: *European Sport Management Quarterly*, Vol. 14, No. 1, pp. 1–5.
- Woratschek, H.; Fehrer, J. A.; Brodie, R. J.; Benson-Rea, M.; Medlin, C. J. (2017): Vernetztes Branding: Ein Konzept zur Markenpolitik aus der Perspektive der Service Dominant Logic, in: Esch, F. R. (Hrsg.): *Handbuch Markenführung*, Wiesbaden, S. 121–139.
- Wunderlich, N. V.; Wangenheim, F. von; Bitner, M. J. (2013): High Tech and High Touch: A Framework for Understanding User Attitudes and Behaviors Related to Smart Interactive Services, in: *Journal of Service Research*, Vol. 16, No. 1, pp. 3–20.
- Zeithaml, V. A.; Parasuraman, A.; Berry, L. L. (1985): Problems and Strategies in Services Marketing, in: *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 2, pp. 33–46.
- Zeithaml, V. A.; Parasuraman, A.; Malhotra, A. (2002): Service Quality Delivery through Websites: A Critical Review of Extant Knowledge, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, No. 4, pp. 362–375.
- Zwack, T. (2016): *Peer-to-Peer-Geschäftsmodelle zur Absicherung privater Risiken*, Wiesbaden.

Teil VI
Rechtliche Perspektive



Kartellrechtskonforme Gestaltung der Zentralvermarktung in der Fußball-Bundesliga und UEFA Champions League: Sportökonomische Erkenntnisse dringend erwünscht!

Peter W. Heermann

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	720
2	Rechtliche Ausgangslage	721
3	Bestimmung des sachlich relevanten Marktes	721
3.1	Betroffene Märkte	721
3.2	Sehgewohnheiten der Endkunden	722
3.3	Substituierbarkeit von verschiedenen Übertragungsrechten auf dem Rechtemarkt	723
3.4	Substituierbarkeit von verschiedenen Übertragungsrechten auf dem Übertragungsmarkt	724
4	Rechtfertigung der aus der Zentralvermarktung resultierenden Wettbewerbsbeschränkung – Effizienzerwägungen	725
4.1	Prüfungsmaßstab	725
4.2	Perspektive der Rechteinhaber	726
4.3	Perspektive der Medienanbieter	730
4.4	Perspektive der Endkunden, insbesondere der Verbraucher	731
4.5	Perspektive der Betroffenen auf den angrenzenden Märkten	733
5	Bewertung von Alternativen zur bisherigen Zentralvermarktungspraxis	735
5.1	Partielle Zentral- und Einzelvermarktung – derzeit eher unwahrscheinlich	735
5.2	Modifizierte Entbündelung bei gleichzeitiger Lockerung der Exklusivität der Rechtepakete	736
6	Fazit	737
	Literatur	738

P. W. Heermann (✉)

Lehrstuhl für Bürgerliches Recht, Handels- und Wirtschaftsrecht,

Rechtsvergleichung und Sportrecht,

Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland

E-Mail: peter.heermann@uni-bayreuth.de

1 Einleitung

In den bisher 20 Jahren gemeinsamen Forschens und Lehrens an der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Bayreuth, insbesondere im Studiengang Sportökonomie, aber zuletzt auch in den berufsbegleitenden Weiterbildungsstudiengängen „MBA Sportmanagement“ (seit 2010) und „LL.M. Sportrecht (Universität Bayreuth)“ (seit 2015) haben der Jubilar Herbert Woratschek und der Verfasser regelmäßig fachliche Diskussionen im Spannungsfeld von (Sport-)Ökonomie und (Sport-)Recht geführt. Beidseitig konnten manche Vorbehalte gegenüber dem jeweiligen Nachbarfachgebiet abgebaut und hernach deren Auswirkungen auf das jeweilige Hauptfachgebiet besser eingeschätzt werden.

Besonders intensiv geriet die Diskussion im Juli 2017 auf einer langen Autofahrt zu einem Präsenzwochenende der Weiterbildungsstudiengänge, welches seinerzeit in Magglingen am Bielersee stattfinden sollte. Die Zentralvermarktung der Übertragungsrechte an der Fußball-Bundesliga sowie den europäischen Clubwettbewerben beleuchteten wir aus fast allen denkbaren Perspektiven. Für den Verfasser war schon seinerzeit klar, dass für eine sachgerechte kartellrechtliche Beurteilung der Zentralvermarktungsproblematik eigentlich zuvor einige Vorfragen aus ökonomischer Perspektive geklärt werden müssten. Überrascht war er hingegen, dass die Bedeutsamkeit dieser durchweg ebenso komplexen wie spannenden Fragen zum überwiegenden Teil seitens der ökonomischen Fachdisziplinen noch nicht erkannt worden war. Diese hatte sich – stark vereinfachend gesprochen – mit dem Nachweis zufriedengegeben, dass eine Liga im Wege der Zentralvermarktung und geschicktes Schnüren der Rechtspakete sowie nachfolgend die Medienanbieter als Erwerber der Rechtspakete durch die Herbeiführung von Bündelungseffekten ihre jeweiligen Einnahmen optimieren könnten. Dass das Kartellrecht diese Ziele – um es vorsichtig zu formulieren – nicht vorbehaltlos (unter)stützt, wurde und wird vielfach vernachlässigt. Bei dieser Ausgangslage war dann auch klar, weshalb (nicht nur) der Verfasser, sondern vermutlich auch andere mit der Zentralvermarktungsproblematik befasste Juristen bislang vergeblich nach entsprechenden ökonomischen Studien zu den kartellrechtlichen Vorfragen gesucht hatten.

Vor diesem Hintergrund will der nachfolgende Beitrag für die Festschrift ausnahmsweise einmal mehr Fragen aufwerfen als beantworten. Zum Zeitpunkt der Anfertigung dieses Beitrags im Frühsommer 2019 warf die nächste Ausschreibungsrunde für die Übertragungsrechte an den Fußball-Bundesligen für die Spielzeiten 2021/2022 bis 2024/2025 bereits ihre Schatten voraus. Weitere Ausschreibungsrunden für die Übertragungsrechte an nationalen Fußballligen, aber auch europäischen Clubwettbewerben werden folgen. Üblicherweise vermarkten die jeweiligen Ligen die ligabezogenen Übertragungsrechte zentral, was zu Wettbewerbsbeschränkungen führt, die nicht per se kartellrechtlich verboten sind, sondern durchaus gerechtfertigt werden können. Ohne ökonomische Erkenntnisse lassen sich einige kartellrechtliche Vorfragen indes nur suboptimal beantworten. Die hiermit befassten Juristen und – zumindest in den Kartellbehörden – auch Ökonomen

behelfen sich dann mit Annahmen und Prognosen. Dies ist der wirtschaftlichen Bedeutsamkeit der betroffenen Transaktionen nicht angemessen. Deshalb sind – wie im Titel schon angesprochen – „sportökonomische Erkenntnisse dringend erwünscht!“

2 Rechtliche Ausgangslage

Für die nachfolgenden Erwägungen sei von der allgemein anerkannten (stellvertretend Bundeskartellamt 2016, Rn. 84) These ausgegangen, dass die Zentralvermarktung in der Bundesliga (BL) wie auch der UEFA Champions League (CL) eine spürbare Wettbewerbsbeschränkung gemäß Art. 101 Abs. 1 des Vertrags über die Arbeitsweise in der Europäischen Union (AEUV) bewirkt. Eine solche Wettbewerbsbeschränkung kann jedoch gemäß Art. 101 Abs. 3 AEUV gerechtfertigt werden, wenn – vereinfachend gesprochen – die mit der Zentralvermarktung verbundenen Effizienzvorteile die aus der Wettbewerbsbeschränkung resultierenden Nachteile überwiegen und kein milderer, d. h. den Wettbewerb weniger beschränkendes Mittel zur Verfügung steht, um die von den Kartellanten angestrebten Ziele zu erreichen. Zudem ist vorab der relevante Markt zu bestimmen, auf dem die mit der Zentralvermarktung einhergehenden wettbewerbsbeschränkenden Wirkungen auftreten. Denn dieser ist von vorentscheidender Bedeutung im Hinblick auf einen etwaigen Verstoß der die Fernsehrechte bislang zentral vermarktenden Deutschen Fußball Liga (DFL) sowie der Union des Associations Européennes de Football (UEFA) gegen das Kartellverbot gemäß Art. 101 AEUV und/oder gegen das Verbot des Missbrauchs einer marktbeherrschenden Stellung gemäß Art. 102 AEUV.

Nachfolgend geht es nicht darum, eine abschließende kartellrechtliche Bewertung der Zentralvermarktung von (Live-)Übertragungsrechten an Fußballspielen durch DFL und UEFA vorzunehmen. Vielmehr sollen einige für die kartellrechtliche Bewertung relevante Vorfragen herausgearbeitet werden, die ohne sportökonomische Erkenntnisse, die zumeist noch fehlen, kaum zuverlässig, sondern bislang nur anhand mehr oder weniger überzeugender Annahmen beantwortet werden können.

3 Bestimmung des sachlich relevanten Marktes

3.1 Betroffene Märkte

Im Hinblick auf die Ausgangsproblematik ist zwischen verschiedenen, indes ökonomisch in verschiedener Weise miteinander verbundenen relevanten Märkten zu differenzieren (so auch Monopolkommission 2016, Rn. 374–385):

- Die zentrale Vermarktung der Fernsehübertragungsrechte, die im Ausgangspunkt den an der BL bzw. CL teilnehmenden Clubs gemeinsam mit der DFL bzw. der UEFA als Rechtsgemeinschaft zustehen (Heermann 2018, S. 8 Rn. 4–6), erfolgt durch Veräußerung

verschiedener Rechtepakete von der DFL, handelnd für sämtliche Rechteinhaber, auf der einen Seite, an verschiedene Medienanbieter (z. B. ARD, ZDF, Sky, DAZN) auf der anderen Seite. Im Folgenden wird dieser Markt als Rechtemarkt bezeichnet.

- Folgt man der Verwertungskette, so vermarkten anschließend die Medienanbieter die zuvor erworbenen Rechtepakete auf dem Übertragungsmarkt gegenüber den Endkunden. Insoweit erfolgt nachfolgend eine Beschränkung auf die einzelnen Endkonsumenten, die Vermarktung der Fernsehrechte gegenüber kommerziellen Erwerbern (z. B. Sportsbars) wird demgegenüber aus Vereinfachungsgründen vernachlässigt.
- Die Art und Weise der Zentralvermarktung auf dem Rechtemarkt wirkt sich darüber hinaus auf verschiedenen Drittmärkten aus. So können etwa besonders hohe Erlöse aus der Zentralvermarktung dazu führen, dass die Ligamitglieder ihrerseits teurere und vermeintlich bessere Spieler auf dem Transfermarkt für sich gewinnen können. Werden – wie seit der Saison 2018/2019 in Deutschland – CL-Spiele nicht mehr im frei empfangbaren Fernsehen übertragen, sondern verschwinden diese hinter einer Bezahlschranke, sinkt zwangsläufig die Gesamtzahl der Fernsehzuschauer, was früher oder später nachteilige Wirkungen für die Rechteinhaber etwa auf den Sponsoringmärkten nach sich zieht.

3.2 Sehgewohnheiten der Endkunden

Insbesondere für die exakte Bestimmung des Übertragungsmarktes, aber auch des Rechtemarktes spielen die Sehgewohnheiten der Endkunden eine vorentscheidende Rolle. Denn das erwartete Zuschauerinteresse wirkt sich einerseits auf die Refinanzierungsmöglichkeiten der Medienanbieter aus, was andererseits aber auch auf die Erlöse ausstrahlt, die auf dem Rechtemarkt erzielt werden können.

Die Monopolkommission hat in ihren kartellrechtlichen Erwägungen zur Zentralvermarktung in der BL nur zwischen zwei Zuschauergruppen unterschieden: einerseits Zuschauer, die Fans eines bestimmten Vereins sind, sowie andererseits Zuschauer mit primärem Interesse am Ligageschehen und mit geringerer Vereinsbindung (Monopolkommission 2016, Rn. 389). Der Verfasser hat demgegenüber bereits an anderer Stelle (Heermann 2018, S. 9 Rn. 11–15) zumindest vier Endkundengruppen identifiziert:

- *Gruppe 1:* Fußballfans eines bestimmten, an der Fußball-BL teilnehmenden Clubs, die nahezu ausschließlich Interesse an den Live-Übertragungen der Heim- und Auswärtsspiele dieses Clubs haben („Teambindung“);
- *Gruppe 2:* wie Gruppe 1, darüber hinaus besteht auch Interesse an Live-Übertragungen anderer ausgewählter BL-Spiele („Teambindung“ und „Live-Spiele à la carte“);
- *Gruppe 3:* fußballaffine Zuschauer mit geringer oder ohne Bindung an einen bestimmten Club, die primär Interesse am Fußballgeschehen in der Fußball-BL im Allgemeinen und nicht an dem Verfolgen von bestimmten BL-Fußballspielen haben („Highlights“ und eventuell „Live-Konferenz“);

- *Gruppe 4*: fußballaffine Zuschauer mit geringer oder ohne Bindung an einen bestimmten Club, die Interesse am Fußballgeschehen in der Fußball-BL im Allgemeinen, aber auch an dem Verfolgen von bestimmten BL-Fußballspielen haben („Highlights“, „Live-Konferenz“ und „Live-Spiele à la carte“).

Die Sehgewohnheiten derjenigen Fußballfans, die CL-Spiele im TV oder mobil live verfolgen, dürften in ähnlicher Weise – wenngleich mit Unterschieden im Detail – zu kategorisieren sein (hierzu Heermann 2019, S. 32 f.). So könnte ein erhöhtes Interesse an den anderen CL-Spielen in derjenigen Gruppe bestehen, in der der deutsche Lieblingsclub spielt. Zudem ist zu vermuten, dass zahlreiche Endkunden internationale Topteams zu ihrer CL-Lieblingmannschaft erklären oder aber ohne persönlichen Favoriten sportlich hochklassige CL-Spiele live verfolgen. Zudem ist zu berücksichtigen, dass sich die Sehgewohnheiten der Endkunden aufgrund der zunehmenden Konvergenz der Medien insbesondere zugunsten mobiler Empfangsmöglichkeiten ändern können und es sich dabei um einen dynamischen Prozess handelt. Zugleich scheinen die Zuschauerpräferenzen je nach Liga zu differieren. So dürften zeitnahe Highlight-Berichterstattungen von CL-Spielen wegen der späten Anstoßzeiten weit weniger populär sein als etwa die samstägliche ARD-Sportschau.

Zwischenfazit: Öffentlich zugängliche empirische Studien zu den Sehgewohnheiten der deutschen fußballaffinen Endkunden, die die aufgestellten Vermutungen bestätigen oder widerlegen könnten, fehlen weitgehend. Insbesondere die privaten Bezahlsender werden zwar vermutlich die Konsumgewohnheiten ihrer Kunden genau analysieren, diese sensiblen Daten sodann jedoch nur unternehmensintern nutzen. Hier könnte sich ein lohnenswertes Aktionsfeld für die Konsumentenforschung eröffnen.

3.3 Substituierbarkeit von verschiedenen Übertragungsrechten auf dem Rechtemarkt

Nach dem allgemein anerkannten Bedarfsmarktkonzept erfasst der sachlich relevante Markt sämtliche Erzeugnisse bzw. Dienstleistungen, die von der Marktgegenseite – auf dem Rechtemarkt also von den verschiedenen Medienanbietern – hinsichtlich ihrer Eigenschaften, ihres Verwendungszwecks und des Preises als austauschbar angesehen werden können. Das Bundeskartellamt (Bundeskartellamt 2012, Rn. 28 ff.; Bundeskartellamt 2016, Rn. 86) ist zuletzt im Hinblick auf den Rechtemarkt wiederholt von einem Markt für nationale Medienrechte an ganzjährig ausgetragenen Fußballwettbewerben, an denen Vereine der BL und der 2. BL teilnehmen, ausgegangen. Danach würde der relevante Produktmarkt hierzulande also BL, DFB-Pokal, CL und Europa League (EL) umfassen. Dieser Ansatz wird zunächst durch die bisherige Praxis bestätigt. Sobald ein Medienanbieter bei Live-Übertragungsrechten für einen bestimmten Fußball-Ligawettbewerb nicht zum Zuge kommt, versucht er vielfach, auf einen anderen der genannten Wettbewerbe auszuweichen oder seine Aktivitäten bei diesem zu intensivieren. Aus der gleichfalls mit zu berücksichtigenden

Perspektive der Endkunden stellen sich die genannten Ligawettbewerbe hingegen nicht als Substitute dar, sondern ergänzen sich, weshalb die Monopolkommission den Ansatz des Bundeskartellamts in Zweifel gezogen hat (Monopolkommission 2016, Rn. 372 ff., 383; Monopolkommission 2018, Rn. 861). Aber nicht nur die sogleich (siehe Abschn. 3.4) noch gesondert zu untersuchenden Zuschauerpräferenzen weichen bei den jeweiligen Ligawettbewerben deutlich voneinander ab, deren allenfalls eingeschränkte Substituierbarkeit wird auch durch die innerhalb der jeweiligen Ligen erzielbaren, sehr unterschiedlichen Sponsoring Erlöse widergespiegelt. Wie die Monopolkommission (2018, Rn. 861) bereits festgestellt hat, hätte die durchaus vertretbare Annahme separater Märkte im Hinblick auf die CL-Vermarktung die Existenz eines Monopols der UEFA und damit möglicherweise erhebliche wettbewerbsbeschränkende Wirkungen zur Folge.

Zwischenfazit: Es fehlen bislang belastbare empirische Daten zum Nachfrageverhalten der Medienanbieter auf dem Markt für Sportübertragungsrechte. Sind für Medienanbieter die (Live-)Übertragungsrechte für verschiedene nationale und europäische Clubwettbewerbe austauschbar? Wenn ja, in welchem Ausmaß? Oder können aus der Perspektive der Nachfrager sogar (Live-)Übertragungsrechte an anderen Sportevents (z. B. Handball oder Basketball) als Substitute eingestuft werden?

3.4 Substituierbarkeit von verschiedenen Übertragungsrechten auf dem Übertragungsmarkt

Wenn man sich die vorangehend grob untergliederten Zuschauerpräferenzen vergegenwärtigt, muss der vom Bundeskartellamt verfolgte Ansatz der Abgrenzung des Übertragungsmarktes (Bundeskartellamt 2016, Rn. 96) überraschen. Hiernach sei ein eigener nationaler Endkundenmarkt für Bezahlangebote für Fußballspiele der BL und der 2. BL abzugrenzen, wobei die CL noch einbezogen werden könnte. Hierfür spreche die starke und gezielte Nachfrage der Endkunden nach Fußball-Berichterstattung und die herausragende Bedeutung des Fußballsports im Vergleich zu anderen Sportarten in Deutschland. Letztlich konnte das Bundeskartellamt die Frage der exakten Marktabgrenzung aber mangels Entscheidungserheblichkeit offenlassen.

In Deutschland scheinen die Sehgewohnheiten Millionen fußballaffiner Fernsehkonsumenten indes nicht nur aus den bereits genannten Gründen weit weniger homogen zu sein, als das Bundeskartellamt unterstellt. Dies wird besonders deutlich, wenn man deutsche und europäische Clubwettbewerbe nebeneinander betrachtet. Wer sich auf ein CL-Spiel zweier europäischer Top-Mannschaften mit zahlreichen internationalen Starspielern freut, wird vermutlich ein BL-Spiel nicht als Substitut wahrnehmen, selbst wenn daran der jeweilige Lieblingsverein mitwirken sollte. Dieser Umstand spricht – noch deutlicher als bei der Bestimmung des Rechtemarkts – für die Annahme eines separaten Marktes für die Vermarktung der CL (Heermann 2019, S. 33).

Zwischenfazit: Nicht nur die Sehgewohnheiten fußballaffiner Zuschauer hinsichtlich der Fußball-Bundesligen sind bislang weitgehend unerforscht. Dies gilt auch hinsichtlich

der Frage, ob deutsche Zuschauer Medienangebote hinsichtlich der Fußball-Bundesligen einerseits sowie der CL und/oder EL andererseits als austauschbar oder komplementär bewerten.

4 Rechtfertigung der aus der Zentralvermarktung resultierenden Wettbewerbsbeschränkung – Effizienzerwägungen

Die Frage, ob die aus der Zentralvermarktung resultierende Wettbewerbsbeschränkung auf dem Rechtemarkt aufgrund damit verbundener Effizienzvorteile nach Art. 101 Abs. 3 AEUV gerechtfertigt werden kann, ist ebenso anspruchsvoll wie komplex und kann naturgemäß nicht allein anhand normativer Wertungen beantwortet werden. Neben Effizienzgewinnen auf dem Rechtemarkt müssen ergänzend auch Effizienzgewinne berücksichtigt werden, die auf einem anderen, angrenzenden Markt eintreten, zumindest sofern dadurch zusätzliche Effizienzgewinne auf dem Rechtemarkt eintreten (so im Ansatz auch Monopolkommission 2016, Rn. 423 mit weiteren Nachweisen). Zugleich müssen die mit den erzielten Effizienzgewinnen verbundenen Nachteile für den Wettbewerb und für die betroffenen Marktbeteiligten angemessen berücksichtigt werden.

4.1 Prüfungsmaßstab

Den Prüfungsmaßstab für mögliche Effizienzen bilden nach Überzeugung der Monopolkommission (Monopolkommission 2016, Rn. 422) regelmäßig die Marktbedingungen, die sich bei einer unterstellten Einzelvermarktung ergeben würden. Denn ohne Zentralvermarktung sei üblicherweise eine Einzelvermarktung anzunehmen (Monopolkommission 2018, Rn. 855). Diese für die weiteren Effizienzerwägungen maßgebliche Weichenstellung, die alternativ allein Zentral- oder Einzelvermarktung der Fernsehübertragungsrechte an Fußballspielen zu kennen scheint, überrascht. Bereits ein – im Hinblick auf die Ausgangsproblematik sehr lohnenswerter – rechtsvergleichender Blick auf die National Football League (NFL), eine der in kommerzieller Hinsicht weltweit erfolgreichsten Sportligen, zeigt einen dritten Weg auf. So besteht in der NFL seit Jahrzehnten hinsichtlich der Übertragungsrechte ein Nebeneinander von Zentralvermarktung durch die Liga und einer partiellen Individualvermarktung durch die Ligamitglieder, ohne dass hierdurch die Werthaltigkeit des Ligaprodukts beeinträchtigt wird und von der Liga verfolgte finanzielle Umverteilungen zwischen den Ligamitgliedern verhindert werden (siehe hierzu stellvertretend etwa Heermann 2017a, S. 201; ausführlich Mitten und Hernandez 2014, S. 2–5).

Der Umstand, dass ein solches Nebeneinander von partieller Zentral- und Individualvermarktung der (Live-)Übertragungsrechte im deutschen BL-Fußball oder auch in der CL in den letzten Jahrzehnten nicht umgesetzt worden ist, könnte vermuten lassen, dass

hierzulande ein solches Modell schlichtweg nicht praktikabel ist. Wie bereits an anderer Stelle im Detail dargelegt, ließe sich ein solches Modell im deutschen BL-Fußball unter den derzeitigen Rahmenbedingungen, wonach die Fernsehsignale zentral von einer 100 %igen Tochtergesellschaft der DFL nach einheitlichen Standards angefertigt werden, durchaus umsetzen (siehe hierzu Heermann 2017b, S. 316 f.; Heermann 2018, S. 12 ff. Rn. 44 ff.). Dabei würde die DFL zumindest die Live-Konferenzen sowie die zeitnahe Highlight-Berichterstattung selbst vermarkten, wohingegen die Clubs ihre jeweiligen Heim- und Auswärtsspiele entweder exklusiv oder aber parallel zur Liga sowie zur Belegung des Wettbewerbs am besten co-exklusiv für unterschiedliche Übertragungswege vermarkten könnten.

Ob sich dieses Modell eines Nebeneinanders von partieller Zentral- und Einzelvermarktung auch europaweit auf die Vermarktung von CL-Spielen übertragen ließe, ist freilich zweifelhaft (hierzu bereits Heermann 2019, S. 35 f.). Denn in der CL ist die Zahl der Ligamitglieder deutlich höher als in der BL und die Zusammensetzung der CL wandelt sich von Spielzeit zu Spielzeit in stärkerem Maße (was sich nach aktuellen, allerdings sehr umstrittenen Reformplänen der UEFA ändern könnte). Dadurch würde der Abstimmungsbedarf im Fall einer partiellen Einzelvermarktung deutlich erhöht. Zudem besteht während der Play-Off-Phase der CL zwischen der Auslosung und der Durchführung eines konkreten Spiels teilweise nur eine sehr kurze Zeitspanne, was die Planungssicherheit aller Beteiligten erheblich beeinträchtigen könnte. Fraglich ist auch, ob sich Medienanbieter bereit erklären würden, vor Beginn des Wettbewerbs die Übertragungsrechte an sämtlichen (Heim-)Spielen eines bestimmten Clubs zu erwerben, wenn deren Zahl wegen der Abhängigkeit vom sportlichen Erfolg des Clubs noch nicht definitiv feststeht. Festzuhalten bleibt damit, dass der von der Monopolkommission gewählte Vergleichsmaßstab einer reinen Einzelvermarktung der Übertragungsrechte an CL-Spielen zwar durchaus nützlich, aber vermutlich realitätsfern ist.

Zwischenfazit: Es fehlen bislang Studien zu folgenden Fragen: Welche ökonomischen Auswirkungen hätte eine Übertragung des etwa in der NFL seit Jahrzehnten erfolgreich praktizierten Modells einer partiellen Zentral- und Einzelvermarktung der (Live-)Übertragungsrechte auf die deutschen Fußball-Bundesligen? Ließe sich ein solches Modell in der BL, CL und EL in ökonomisch vertretbarer und (kartell-)rechtlich zulässiger Weise umsetzen? Falls ja, könnte neben einer reinen Einzelvermarktung auch dieses Modell als kartellrechtlicher Prüfungsmaßstab für das derzeit praktizierte Zentralvermarktungsmodell herangezogen werden?

4.2 Perspektive der Rechteinhaber

4.2.1 Angestrebte Erlösmaximierung

Die Erfahrungen der letzten Jahre belegen eine Tendenz, dass insbesondere die DFL aufgrund Vorgaben des Bundeskartellamts im Rahmen so genannter Verpflichtungszusagen (gemäß Art. 9 Verordnung (EG) Nr. 1/2003, so genannte Kartellverfahrensverordnung) vor

der Ausschreibung die Übertragungsrechte an Spielen der Fußball-Bundesligen in verschiedene Rechtepakete aufteilt. So waren für die Ausschreibungsperiode ab der Saison 2017/2018 etwa die Liveübertragungsrechte an Spielen der BL in fünf Rechtepakete aufgeteilt (insgesamt waren 17 Rechtepakete angeboten worden):

- *Paket A (Pay)*: 30 BL-Spiele Freitag (20.30 Uhr), 5 BL-Spiele Sonntag (13.30 Uhr), 5 BL-Spiele Montag (20.30 Uhr), Relegation BL, Relegation 2. BL, Supercup;
- *Paket B (Pay)*: BL-Konferenz Samstag (15.30 Uhr), BL-Konferenz Dienstag/Mittwoch (20.30 Uhr);
- *Paket C (Pay)*: 176 Einzelspiele Samstag (15.30 Uhr) und Dienstag/Mittwoch (20.30 Uhr);
- *Paket D (Pay oder Free)*: 30 BL-Spiele Samstag (18.30 Uhr);
- *Paket E (Pay oder Free)*: 60 BL-Spiele Sonntag (15.30/18.00 Uhr).

Auffallend ist, dass diese Rechtepakete – abgesehen von einer Ausnahmekonstellation, die sodann nicht eintrat – jeweils exklusiv auch für sämtliche Übertragungswege (Kabel, Satellit und Internet) angeboten wurden. Durch eine so genannte „No-Single-Buyer-Rule“ wurde lediglich festgelegt, dass nicht alle Rechtepakete von einem Medienanbieter ersteigert werden konnten. So konnte sich der Bezahlsender Sky allein die Pakete B bis E sichern, während Paket A an den Sender Eurosport ging.

Im Rahmen der letzten Ausschreibungsrunde für die CL-Übertragungsrechte konnte der Bezahlsender Sky, abweichend von den Standards in anderen Ausschreibungsverfahren, offensichtlich zunächst sämtliche Live-TV-Rechte exklusiv und zugleich für alle denkbaren Übertragungswege für den deutschen Markt erwerben, so dass seit der Saison 2018/2019 auch nicht länger einzelne Spiele mit deutscher Beteiligung im frei empfangbaren Fernsehen gezeigt werden können. Aufgrund im Detail nicht bekannter vertraglicher Grundlagen kam es dann in der Folge zu einer jeweils exklusiven Aufteilung der Live-Übertragungsrechte zwischen Sky und DAZN, die dafür sorgt, dass keiner der beiden Medienanbieter sämtliche Spiele eines deutschen CL-Teilnehmers live übertragen kann. Mit anderen Worten: Wer in Deutschland Zugriff auf sämtliche CL-Liveübertragungen haben möchte, benötigt zwei kostenpflichtige Abonnements. Die Monopolkommission geht in diesem Zusammenhang davon aus, dass für die Rechteaufteilung zwischen den Medienanbietern Sky und DAZN „vor allem eigene finanzielle Interessen den Ausschlag gegeben haben“ (Monopolkommission 2018, Rn. 853).

Angesichts dieses Befunds drängen sich verschiedene Fragen auf: Weshalb musste die UEFA – anders als die DFL – keine separaten Rechtepakete ausschreiben? Weshalb griff im Gegensatz zur Ausschreibung der Live-Übertragungsrechte an der BL nicht – zumindest nicht von Beginn an – eine „No-Single-Buyer-Rule“? Weshalb wurde die Verbraucherbeteiligung durch einen erstmaligen Verzicht auf eine obligatorische Ausstrahlung zumindest einzelner CL-Spiele im Free-TV deutlich reduziert? Weshalb mussten weder DFL noch UEFA die Rechtepakete nicht noch zusätzlich aufgeteilt nach Übertragungswegen ausschreiben, obwohl dies technisch möglich gewesen wäre und

vermutlich auch eine entsprechende Nachfrage bestanden hätte? Warum verhindern die Kartellbehörden im stillschweigenden Einvernehmen mit den Rechteinhabern, dass einzelne Spiele der BL oder CL von zwei konkurrierenden Medienanbietern auf unterschiedlichen Übertragungswegen (etwa Kabel/Satellit einerseits und Internet andererseits) parallel angeboten werden können? Warum wird also Wettbewerb im klassischen Sinne verhindert, bei dem Konsumenten bezogen die Live-Übertragung eines bestimmten Fußballspiels frei zwischen verschiedenen Medienanbietern mit jeweils exklusiven Übertragungswegen wählen können?

Vielerlei Gründe sind denkbar, über deren Überzeugungskraft und wettbewerbspolitische Sinnhaftigkeit jeweils trefflich gestritten werden kann. Kaum bestreitbar ist jedoch die Tatsache, dass durch diese mit den Kartellbehörden abgestimmten Ausschreibungsbedingungen DFL und UEFA als Rechteinhaber das Ziel einer Erlösmaximierung mit allenfalls geringfügigen, leicht zu verkraftenden Einschränkungen verfolgen können. Dies weckt natürlich Argwohn aus kartellrechtlicher Perspektive. Denn es ist allgemein anerkannt (siehe stellvertretend Europäischer Gerichtshof 2011, S. 161 Rn. 108), dass der spezifische Gegenstand des geistigen Eigentums den betreffenden Rechteinhabern nicht garantiert, dass sie die höchstmögliche Vergütung verlangen können (anderer Auffassung indes Hellmann und Cetintas 2018, S. 15). Nach Maßgabe dieses spezifischen Gegenstands wird ihnen vielmehr nur eine *angemessene* Vergütung für jede Nutzung der Schutzgegenstände gesichert.

Zwischenfazit: Durch die Zentralvermarktung bewirkte Wettbewerbsbeschränkungen können keinesfalls mit dem Ziel der Rechteinhaber gerechtfertigt werden, eine Erlösmaximierung zu erzielen. Dies gilt natürlich auch dann, wenn die von DFL und UEFA im Rahmen der Vermarktung der Übertragungsrechte erzielten Erlöse später unter den Ligamitgliedern aufgeteilt werden. Insofern sind ökonomische Studien, wie Rechteinhaber bei der zentralisierten Veräußerung der begehrten (Live-)Übertragungsrechte an Spielen der BL, CL oder EL ihre Erlöse maximieren können, im Hinblick auf die kartellrechtliche Rechtfertigung der damit verbundenen Wettbewerbsbeschränkungen unerheblich, ja sogar kontraproduktiv.

4.2.2 Weitere Effizienzvorteile

Neben den bei der Rechtfertigung von aufgetretenen Wettbewerbsbeschränkungen nicht berücksichtigungsfähigen Erläsoptimierungsbestrebungen der Rechteinhaber bietet die Zentralvermarktung für DFL und UEFA gleichwohl einige Effizienzvorteile:

- Dadurch, dass ein Wettbewerb zwischen verschiedenen Rechte(mit)inhabern, d. h. zwischen den an der BL, CL und EL teilnehmenden Clubs, auf dem Rechtemarkt nicht entstehen kann, entfällt zunächst auch die Gefahr, dass – anders als bei einer reinen Einzelvermarktung – höchst unterschiedliche Einnahmen bei den einzelnen Clubs entstehen. Denn stattdessen fallen sämtliche Einnahmen aus der zentralen Vermarktung der Übertragungsrechte zunächst bei der DFL und der UEFA an. Diese Einnahmen verteilen die Verbände sodann nach Abzug der eigenen Verwaltungskosten

anhand eines zuvor von allen Beteiligten vereinbarten Schlüssels wieder an die teilnehmenden Clubs.

- Bei nur einem Rechteanbieter als einzigem Vertragspartner für die verschiedenen Medienanbieter sind für letztere die Transaktionskosten relativ niedrig.
- Nur eine Zentralvermarktung ermöglicht zuverlässig und für eine ganze Spielzeit das Angebot von Rechtepaketen, die die bei Endkonsumenten überaus beliebten Live-Konferenzen von verschiedenen, parallel ausgetragenen Fußballspielen und/oder eine zeitnahe Highlight-Berichterstattung ermöglichen.
- Durch eine Zentralvermarktung kann leichter gewährleistet werden, dass sämtliche Spiele in einem qualitativ einheitlichen Format den Endkonsumenten präsentiert werden, was schließlich auch zum Markenimage der Fußballligen beiträgt.

Allerdings können mit diesen aner kennenswerten Effizienzvorteilen auch Beschränkungen und Nachteile auf benachbarten Märkten verbunden sein, die im Rahmen der Effizienz erwägungen gleichfalls zu berücksichtigen sind. Dies sei anhand aktueller Entwicklungen auf dem Übertragungsmarkt veranschaulicht, die mit den zuvor (siehe Abschn. 4.2.1) beschriebenen Modalitäten der Vermarktung der Übertragungsrechte für CL-Spiele zusammenhängen. Die Zahl der Endkunden, d. h. der Zuschauer, die insgesamt CL-Spiele an Bildschirmen live verfolgen, ist in Deutschland seit der Spielzeit 2018/2019 dadurch um mehrere Millionen gesunken, dass sämtliche CL-Spiele hinter einer Bezahlschranke verschwunden sind und noch nicht einmal mehr – wie in den Jahren zuvor – ein Spiel pro Woche mit deutscher Beteiligung im frei empfangbaren Fernsehen gezeigt werden kann. Dieser Umstand könnte zumindest mittelfristig dazu führen, dass die Erlöse der UEFA und Medienanbieter aus der kommerziellen Verwertung der CL (z. B. Bandenwerbung; Veräußerung von Werbefenstern bei der Übertragung, sofern diese nicht für Eigenwerbung des Senders genutzt werden) stagnieren oder sogar abnehmen. Diese Erlöse betragen beispielsweise für die UEFA indes ohnehin nur einen Bruchteil – in den Jahren 2015 bis 2018 weniger als ein Viertel – der Einnahmen aus der Vermarktung der TV-Rechte (UEFA 2018, S. 27). Etwaige Mindereinnahmen beim Sponsoring werden im Gegenzug durch den Erlösanstieg bei der Vermarktung der besonders attraktiven Live-Übertragungsrechte vermutlich spürbar überkompensiert, worauf folgende Zahlen hindeuten: Für den Zeitraum zwischen 2015 und 2018 soll die UEFA aus der Vermarktung der TV-Rechte insgesamt Einnahmen in Höhe von 7,2 Mrd. €, d. h. 2,4 Mrd. € pro Saison erzielt haben. Für die Periode von 2018 bis 2021 soll der Verband nunmehr aus der Vermarktung der TV-Rechte insgesamt 9,6 Mrd. € einnehmen, d. h. 3,2 Mrd. € pro Saison (siehe o. V. 2018). Das entspräche einer Einnahmensteigerung von immerhin 33 %! Dadurch könnten selbst heftige Einbußen der UEFA bei den Sponsoringeinnahmen mehr als nur ausgeglichen werden. Zudem wäre dies ein weiterer Beleg für die Erlösoptimierungsbestrebungen der UEFA.

Zwischenfazit: Die ökonomischen Interdependenzen zwischen dem Ausschreibungsprofil, das der Ausschreibung der Rechtepakete durch den/die Rechteinhaber auf dem Rechtemarkt zugrunde liegt, und den auf dem Übertragungsmarkt sowie den angrenzenden Märkten erzielbaren Erlösen, können bislang nur auf wenige verfügbare Daten und davon

abgeleitete Vermutungen gestützt werden. Belastbare empirische Studien zu dieser komplexen Lage, gekennzeichnet durch verschiedene, ökonomisch voneinander abhängige Märkte, scheinen nicht zu existieren (sofern man derartige Interdependenzen mit ökonomischen Modellen überhaupt ermitteln kann).

4.3 Perspektive der Medienanbieter

Für die Medienanbieter führt die Zentralvermarktung zu Effizienzvorteilen, wenn sie ein möglichst umfassendes und zugleich exklusives Rechtepakete an der BL, CL und/oder EL erwerben wollen und finanzieren können sowie wenn sie hierfür letztlich auch den Zuschlag erhalten. Es kommt sodann für die begünstigten Medienanbieter zu einer Verbesserung der Warenverteilung durch den Aufbau eines Markenimages, zu einer Senkung der Unsicherheit bei der Programmplanung und zu vergleichsweise niedrigen Transaktionskosten, weil sie sich auf dem Rechtemarkt nur mit einem Vertragspartner auseinandersetzen müssen (Monopolkommission 2018, Rn. 849).

Je stärker jedoch der Wettbewerb auf dem Rechtemarkt dadurch beschränkt wird, dass exklusiv für sämtliche Übertragungswege nur eine begrenzte Zahl an Rechtepaketen, im Extremfall gar nur ein Rechtepakete, angeboten wird oder (nahezu) sämtliche Rechtepakete von einem Medienanbieter erworben werden (dürfen), desto mehr große, aber erst recht kleinere, weniger finanzstarke Medienanbieter werden vom Rechtemarkt ausgeschlossen. Dadurch kommt es sodann auch zu einer Verdrängungswirkung auf dem Übertragungsmarkt. Diese kann gegebenenfalls dadurch gemildert werden, dass denjenigen Medienanbietern, die auf dem Rechtemarkt einen Zuschlag erhalten haben, Sublizenzierungen erlaubt oder gar seitens der Kartellbehörden vorgeschrieben werden.

Wenn das Ausschreibungsdesign – wie zuletzt bei der Vergabe der Übertragungsrechte an den CL-Spielen für den deutschen Markt – so ausgestaltet ist, dass es zugunsten der Rechteinhaber eine Erlösmaximierung zumindest begünstigt (siehe Abschn. 4.2.1), so bedeutet dies im Gegenzug, dass der (oder die) die TV-Rechte erwerbende(n) Medienanbieter mangels Wettbewerbsdruck einen vergleichsweise hohen Preis hierfür zahlen muss (müssen). Diesen muss der (die) Rechteerwerber sodann auf dem Übertragungsmarkt refinanzieren. Hierbei kann sich für einen Medienanbieter die möglichst umfassende Exklusivität eines Rechtepakets als vorteilhaft erweisen, sofern eine entsprechende Zahlungsbereitschaft der Endkunden vorhanden ist und erfolgreich abgeschöpft werden kann. Zur Refinanzierung tragen freilich auch die bei den TV-Übertragungen erzielbaren Werbeeinnahmen bei. Deren Höhe hängt zunächst davon ab, in welchem Umfang Medienanbietern zur Sendezeit – etwa im Rahmen der Vor- und Nachberichterstattung sowie in der Halbzeitpause – die Platzierung von Werbesendungen überhaupt erlaubt ist. So dürfen etwa hierzulande nach § 16 Abs. 1 Satz 4 Rundfunkstaatsvertrag nach 20.00 Uhr sowie an Sonntagen und im ganzen Bundesgebiet anerkannten Feiertagen Werbesendungen in den öffentlich-rechtlichen Sendern ARD und ZDF nicht ausgestrahlt

werden. Darüber hinaus ist die Höhe der Werbeeinnahmen natürlich auch von der Zahl der erreichten Endkonsumenten abhängig, die im Bezahlfernsehen deutlich niedriger als im Free-TV ist.

Zwischenfazit: Es gelten hier die Erwägungen am Ende des Abschn. 4.2.2 entsprechend.

4.4 Perspektive der Endkunden, insbesondere der Verbraucher

Die zentrale Vermarktung von Übertragungsrechten an Fußballspielen kann für Verbraucher durchaus mit Effizienzvorteilen verbunden sein. Zu denken ist insoweit an eine erhöhte Übertragungsqualität sowie Effizienzen infolge der Angebotsbündelung (Monopolkommission 2018, Rn. 849). So ließen sich etwa die bei Zuschauern überaus beliebten Live-Konferenzen oder zeitnahe Highlight-Berichterstattungen nicht oder aber nur mit erheblichen zusätzlichen Transaktionskosten realisieren, wenn ein Medienanbieter die hierfür erforderlichen Übertragungsrechte nicht zentral von einem Rechteinhaber erwerben könnte. Zudem besteht für die Endkunden insoweit Planungssicherheit, als sie lange im Voraus wissen, wann und von welchem Sender bestimmte Fußballspiele der BL, CL oder EL, entsprechende Live-Konferenzen oder zusammenfassende Berichte übertragen werden.

Bei einer differenzierten Betrachtung muss man indes konstatieren, dass die von den Sendern regelmäßig als Abonnement angebotenen Übertragungspakete selten den Präferenzen und Sehgewohnheiten der Endkunden entsprechen dürften. In einem solchen Fall zahlen die Kunden für ein hinsichtlich des Leistungsumfangs regelmäßig überdimensioniertes Abonnement einen Bündelpreis, durch den der Medienanbieter die Zahlungsbereitschaft seiner Abonnenten möglichst umfassend abschöpfen kann, wobei er auf diese Weise zugleich eine Erlösmaximierung verfolgt (ausführlich zu diesem Phänomen Monopolkommission 2016, Rn. 429 ff. mit weiteren Nachweisen; siehe hierzu auch Heermann 2017b, S. 316; Heermann 2018, S. 11 ff. Rn. 33 ff.).

Diese Zusammenhänge seien anhand der aktuellen Situation hinsichtlich der Übertragung der CL-Spiele in Deutschland veranschaulicht (siehe hierzu bereits Heermann 2019, S. 30). Mit einem Abonnement beim Bezahlsender Sky kann man seit der Saison 2018/2019 exklusiv nur noch eine geringe Zahl an Spielen – überwiegend solche mit deutscher Beteiligung – live sehen, die übrigen Spiele werden von Sky in einer Live-Konferenz zusammengefasst. Der Internet-TV-Anbieter DAZN zeigt zwar die von Sky nicht übertragenen Spiele mit deutscher Beteiligung sowie zahlreiche weitere Spiele exklusiv live und in voller Länge, bietet jedoch keine Live-Konferenzen von verschiedenen Spielen an. Wenn ein Fußballfan also sämtliche Spiele eines bestimmten Clubs in der CL in voller Länge live verfolgen möchte, benötigt er derzeit zwangsläufig zwei Abonnements bei unterschiedlichen Sendern. Damit erhält er im Hinblick auf die CL annähernd den gleichen Leistungsumfang wie in der Vorsaison noch bei Sky („Alle Spiele, alle Tore“) hinsichtlich der gezeigten Spiele (die fachliche Qualität der

Spielkommentierungen mag hingegen bei beiden Medienanbietern differieren, was aus wettbewerblicher Sicht positiv zu werten ist).

Diese Entwicklung führt für Endkunden zu folgenden Nachteilen:

1. Die Live-Übertragungen verteilen sich nunmehr auf zwei Sender.
Bewertung: Dieser Aspekt führt für die Endkunden zwar zu gewissen Unbequemlichkeiten. Aber angesichts der Konvergenz der Medien wird sich allmählich auch der Fußballkonsum der Endkunden an diese Entwicklung anpassen. Diese werden zunehmend zwischen den Übertragungswegen Kabel/Satellit und Internet hin- und herwechseln, wie sie es vom Umschalten auf einen anderen Sender beim Fernsehen bereits seit jeher gewohnt sind.
2. Der Kunde benötigt derzeit zwei Abonnements bei den Sendern Sky und DAZN.
Bewertung: Dieser Umstand führt für Endkunden möglicherweise, aber – in Abhängigkeit vom jeweiligen Verhandlungsgeschick – im Einzelfall nicht zwingend zu einem höheren Gesamtpreis als in der Saison 2017/2018, was sich für den gesamten Markt in Ermangelung belastbarer empirischer Daten aber kaum zuverlässig beurteilen lässt. Zudem umfassen die verschiedenen Abonnements regelmäßig auch noch Übertragungen weiterer attraktiver Sportevents, die für die Endkunden letztlich aber von unterschiedlichem Interesse und Wert sein werden. Dadurch wird die Bestimmung des von Endkunden tatsächlich für die Übertragungsrechte an der CL zu zahlenden durchschnittlichen Gesamtpreises zusätzlich erschwert.
3. Neben dem schon vorhandenen Kabel- oder Satellitenanschluss müssen Endkunden erforderlichenfalls noch einen geeigneten Internetzugang einrichten. Wenn man bereits „Sky-Ticket“, das Streaming-Angebot des Bezahlsenders Sky, nutzt, ist ein Kabel- oder Satellitenanschluss sogar verzichtbar.
Bewertung: Die insoweit erforderlichen Kosten fallen nur einmalig an und sind letztlich Folge der Konvergenz der Medien, welche den Endkunden insgesamt erhebliche Effizienzvorteile verschafft. Zu berücksichtigen ist in diesem Zusammenhang jedoch auch, dass die Bildqualität beim Streaming je nach Leistungsfähigkeit des Internetanschlusses (noch?) nicht an diejenige bei der Nutzung von Kabel- oder Satellitenanschlüssen heranreicht und die Live-Übertragung nicht tatsächlich zeitgleich, sondern um bis zu einige Sekunden verzögert erfolgt.
4. Eine Übertragung von Einzelspielen der CL im frei empfangbaren Fernsehen findet mit Ausnahme eines Finales mit deutscher Beteiligung einstweilen für vier Spielzeiten überhaupt nicht mehr statt.
Bewertung: In diesem Zusammenhang sind Ergebnisse einer jüngst veröffentlichten Studie (PwC Deutschland 2018) aufschlussreich. „Trotz der hohen Beliebtheit vor allem des Sportfernsehens würden 59 % der Befragten kein Geld dafür ausgeben. Oder anders herum: Insgesamt 41 % sind zahlungswillig – 50 % der Männer und 33 % der Frauen. 29 % der zahlungswilligen Befragten würden 10 € monatlich ausgeben und 19 % mehr als 20 €. Der Rest liegt dazwischen – und der Mittelwert bei 15 € pro Monat.“ Wenn man von diesen Erkenntnissen ausgeht, ist in Deutschland

derzeit die Mehrheit der fußballaffinen Fernsehzuschauer von Live-Übertragungen der CL-Spiele ausgeschlossen. Nicht ermittelt wurde in der Studie übrigens, wie viele Personen dieser Mehrheit CL-Spiele in einer Sportsbar oder bei Freunden und Bekannten mit einem entsprechenden Fernsehangebot verfolgen oder aber sich in illegaler Weise Zugang zu den Live-Übertragungen von CL-Spielen verschaffen. Gerade die Zahl der Nutzer illegaler Streamingangebote dürfte erheblich sein (siehe Jakobs 2018). Es ist vermutlich noch zu früh, um belastbare Aussagen zum Endkundenverhalten nach dem Wegfall der Übertragung einzelner CL-Spiele im Free-TV zu treffen. Zu bedenken ist indes in diesem Zusammenhang auch, dass – abgesehen von wenigen Ausnahmen zum Auftakt der Hin- und Rückrunde – seit jeher keine Spiele der Fußball-BL live im frei empfangbaren deutschen Fernsehen übertragen werden. Insoweit stufen Kartellbehörden eine Highlight-Berichterstattung als eine angemessene Verbraucherbeteiligung ein. Eine solche lässt sich aber in der CL aufgrund der überwiegend späten Anstoßzeiten nicht in vergleichbarer Weise, d. h. insbesondere nicht mit einer entsprechenden Reichweite, umsetzen.

Zwischenfazit: Es existieren derzeit keine umfassenden, veröffentlichten Daten zur Frage, wie sich die Durchschnittspreise für BL- und CL-Abo-Pakete bei Sky und DAZN im Laufe der Jahre entwickelt haben. Unklar ist auch, wie sich eine Sublizenzierung auf das Preisgefüge sowie die Zuschauerresonanz auswirkt, insbesondere wenn es dabei – wie zuletzt bezüglich der CL-Spiele – zu einem völligen Wegfall der Ausstrahlung im frei empfangbaren Fernsehen kommt. Schließlich kann in Unkenntnis der von den Sendern überwiegend nicht veröffentlichten Zahlen zu Abonnenten und Durchschnittsumsatz pro fußball- bzw. sportaffinen Endkunden nicht zuverlässig bestimmt werden, ob Streaming trotz der damit verbundenen Nachteile (z. B. Bildqualität, eventuell Abrufprobleme, technisch bedingte zeitliche Verzögerung der Übertragung) aus der Perspektive der Endkunden als Substitut für einen Empfang der gleichen Bilder über Kabel bzw. Satellit eingestuft werden kann.

4.5 Perspektive der Betroffenen auf den angrenzenden Märkten

Auch die an den Rechtemarkt sowie den Übertragungsmarkt angrenzenden Märkte sind von Bedeutung für die kartellrechtliche Bewertung. Denn neben Effizienzgewinnen auf den Rechte- und Übertragungsmärkten müssen ergänzend auch Effizienzgewinne berücksichtigt werden, die auf einem anderen Markt eintreten, zumindest sofern sich dadurch zusätzliche Effizienzgewinne auf dem jeweiligen relevanten Markt ergeben.

Dies betrifft beispielsweise den benachbarten Markt für den Einkauf professioneller Fußballspieler (hierzu Monopolkommission 2016, Rn. 423). So könnte man insoweit argumentieren, eine Erlösoptimierung aufseiten der UEFA auf dem Rechtemarkt wirke sich unmittelbar auf die Höhe der Antritts- und Siegpriämien für die an der CL teilnehmenden Clubs aus. Die damit verbundenen erheblichen Mehreinnahmen würden es

den Clubs erst ermöglichen, teurere und damit vermeintlich bessere Spieler einzukaufen, um auf diese Weise auf nationaler und möglichst auch europäischer Ebene noch erfolgreicher zu sein, wovon die Werthaltigkeit der Übertragungsrechte und letztlich auch die Zuschauer profitieren würden. Entsprechendes gilt, sofern die DFL auf dem Rechtemerkt eine Erlösoptimierung erzielt, von der in der Folge sämtliche BL-Clubs bei der Verteilung dieser Einnahmen nach Kriterien, die von der Liga verbandsautonom festgelegt werden, mehr oder weniger profitieren.

Zu denken ist aber etwa auch an die benachbarten Märkte für die kommerzielle Verwertung der CL-Spiele durch die UEFA sowie der BL-Spiele durch die DFL (z. B. branchenexklusive Sponsoren, Werbebanden), durch die teilnehmenden Clubs (z. B. Ausrüster, Trikot- oder sonstige Clubspensoren) oder auch durch die Medienanbieter (z. B. Erzielung von Werbeeinnahmen anlässlich der Spielübertragungen). Sofern beispielsweise die Live-Übertragung von CL- und/oder BL-Spielen hinter einer Bezahlschranke verschwindet, verringert sich dadurch regelmäßig die Zahl der Fernsehzuschauer in erheblichem Maße, was sich natürlich auch auf die Höhe der Einnahmen auswirkt, die die DFL, die UEFA, die Clubs und auch die Medienanbieter dann noch durch eine kommerzielle Verwertung der Spiele insbesondere bei ihren Sponsoren durchsetzen können. Man könnte vermuten, dass dadurch die Erlöschancen der Rechteinhaber auf dem Rechte- und damit vielleicht auch Übertragungsmarkt sinken, aber diese Vermutung hat sich zuletzt zumindest teilweise nicht bestätigt, ganz im Gegenteil.

Die ökonomischen Auswirkungen der zentralen Vermarktung der Medienrechte an der BL, CL und EL auf die angrenzenden Märkte, auf denen die DFL, die UEFA sowie die an BL, CL und EL teilnehmenden Clubs, aber auch die Medienanbieter tätig sind, lassen sich im Voraus vermutlich mit der geringsten Treffgenauigkeit abschätzen. Die Probleme hinsichtlich der Wahl eines geeigneten theoretischen Ansatzes zur Ermittlung von Effizienzvorteilen und -nachteilen sowie die Fehleranfälligkeit der damit verbundenen Prognosen seien anhand der jüngsten Einschätzungen der Monopolkommission (2018, Rn. 855) zur CL veranschaulicht: So würden bei einer – unterstellten – Einzelvermarktung der Übertragungsrechte an der CL die die Rechte vermarktenden Clubs erheblich stärker berücksichtigen, dass Sponsorengelder, Merchandisingeinnahmen und Erlöse aus Banden- und Trikotwerbung auch davon abhängen würden, wie viele Zuschauer ein Spiel im Fernsehen ansehen könnten. Deshalb sei bei einer Einzelvermarktung das Interesse an einer Übertragung im Free-TV oder zu günstigen Preisen im Pay-TV erheblich höher. Diese Bewertung der Monopolkommission ist in verschiedener Hinsicht Zweifeln ausgesetzt. So ist bereits fraglich, ob eine Einzelvermarktung durch die Clubs einen realitätsnahen und aussagekräftigen Vergleichsmaßstab bietet (siehe Abschn. 3.1). Zudem würden die Clubs ihre sonstigen kommerziellen Interessen nicht nur bei einer reinen Einzelvermarktung, sondern auch bei einem Modell der partiellen Zentral- und Individualvermarktung (hierzu Abschn. 3.1 am Ende) in stärkerem Maße als bei einer reinen Zentralvermarktung verfolgen können. Wie bereits zuvor angedeutet, ist allerdings unklar, welche Interdependenzen zwischen der Zuschauerreichweite der Live-Übertragung eines CL-Spiels,

den Einnahmen aus der Zentral-/Individualvermarktung der Medienrechte sowie den sonstigen kommerziellen Erlösen der Liga, der teilnehmenden Clubs sowie der Medienanbieter bestehen. Wenn also bei einer Einzelvermarktung die Erlössteigerungen auf dem Rechtemarkt die Erlöseinbußen auf den angrenzenden Märkten (z. B. hinsichtlich der Sponsoringeinnahmen des Clubs) mehr als nur ausgleichen würden, wäre nicht auszuschließen, dass sich die Clubs gerade nicht in der vom Bundeskartellamt angenommenen Weise verhalten würden.

Zwischenfazit: Bislang fehlen empirische Studien, die die ökonomischen Auswirkungen der zentralen Vermarktung der Medienrechte an der BL, CL und EL auf die an den Rechte- und Übertragungsmarkt angrenzenden Drittmärkte sowie die daraus resultierenden Reaktionen der Rechteinhaber untersuchen.

5 Bewertung von Alternativen zur bisherigen Zentralvermarktungspraxis

5.1 Partielle Zentral- und Einzelvermarktung – derzeit eher unwahrscheinlich

Bereits zuvor (siehe insbesondere Abschn. 4.1 und 4.5 mit weiteren Nachweisen) ist dargelegt worden, dass zum einen eine reine Einzelvermarktung der (Live-)Übertragungsrechte an Spielen der BL, CL und EL im Vergleich zur derzeit praktizierten weitgehenden Zentralvermarktung mit mehr Effizienznachteilen als -vorteilen einhergehen könnte und dass zum anderen auch ein Modell umgesetzt werden könnte, das auf einer partiellen Zentralvermarktung insbesondere der Live-Konferenzen sowie der nachträglichen Highlight-Berichterstattung durch die DFL bzw. UEFA sowie auf einer partiellen Einzelvermarktung der Live-Übertragungsrechte durch die einzelnen Ligamitglieder oder ersatzweise durch die Liga beruht.

Allerdings sind solche schon fast revolutionär anmutenden Umwälzungen trotz der positiven Erfahrungen mit diesem Vermarktungsmodell im US-amerikanischen Ligasport in näherer Zukunft zumindest so lange nicht zu erwarten, wie das damit verbundene Erlössteigerungspotenzial für DFL und UEFA ungewiss ist. Die im Frühjahr 2019 von der DFL (noch ohne Abstimmung mit dem Bundeskartellamt) präsentierten Vorschläge zu den Modalitäten der nächsten Ausschreibungsrunde für die Spielzeiten 2021/2022 bis 2024/2025 bestätigen diese Einschätzung. Diese finanziellen Unwägbarkeiten sind hingegen mit der seitens der UEFA geplanten Einführung eines zusätzlichen, dritten Europapokal-Wettbewerbs (Arbeitstitel: Europa League II) neben CL und EL eher nicht verbunden. Denn zusätzliche Ligaspiele auf europäischer Ebene, zu denen es aufgrund des neuen Wettbewerbs trotz der geplanten Reduzierung der Teilnehmerzahl in der EL kommen würde, würden die Annahme zusätzlicher Einnahmen nahelegen.

Bevor eine zumindest partielle Individualvermarktung durch die Ligamitglieder oder ersatzweise die Liga umgesetzt werden könnte, müsste auch das Bundeskartellamt seine bisherige Position nochmals überdenken. So hat die Kartellbehörde im Hinblick auf das letzte Verfahren zur Vergabe von Übertragungsrechten an der BL, anknüpfend an eine mehrere Jahre zurückliegende Marktbefragung, bereits Bedenken gegenüber einem solchen Vorgehen geäußert (Bundeskartellamt 2016, Rn. 149). Wenn die BL-Clubs ihre Rechte ohne jede Einschränkung selbst nutzen oder parallel ein zweites oder drittes Mal an Dritte vergeben würden, könne der Ligaverband das Ausmaß der Exklusivität nicht steuern und damit auch die Werthaltigkeit des von ihm zentral koordinierten ligabezogenen Produktangebotes nicht mehr gewährleisten. Das könne aufseiten der Programmanbieter das Angebot eines den Rechtepaketen entsprechenden ligabezogenen Produktes und die Refinanzierbarkeit gefährden. Die Beschlussabteilung hat aber zugleich eingeräumt, dass diese Bewertung „mangels Erfahrungen mit einer Einzelvermarktung der Bundesligarechte nur anhand von Wahrscheinlichkeitserwägungen erfolgen“ könne.

Festzuhalten bleibt in diesem Kontext, dass es nicht Aufgabe einer an der Konsumentenwohlfahrt orientierten Praxis der Kartellbehörden sein kann, dafür zu sorgen, dass die Rechteinhaber bzw. der für diese handelnde Fußballverband maximale Erlöse erzielen. Zudem könnten DFL und UEFA selbst bei einer partiellen Einzelvermarktung durch die Ligamitglieder eine im Interesse der gesamten Liga verfolgte finanzielle Umverteilung zwischen finanzstarken und -schwachen Ligamitgliedern gewährleisten, wenn sämtliche aus der Einzel- und Zentralvermarktung erzielten Einnahmen – vergleichbar der Situation in der NFL – nächst dem Verband zufließen.

5.2 Modifizierte Entbündelung bei gleichzeitiger Lockerung der Exklusivität der Rechtepakete

Eine Wettbewerbsbelebung auf dem Rechtemarkt und nachfolgend auf dem Übertragungsmarkt könnte auch dadurch erfolgen, dass die Gesamtheit der Übertragungsrechte von den Rechteinhabern auf dem Rechtemarkt so in einzelne Rechtspakete aufgeteilt wird, dass diese die Sehgewohnheiten der Endkunden auf dem Übertragungsmarkt besser widerspiegeln. Um einen Wettbewerb im klassischen Sinne auszulösen, bei dem mehrere Unternehmen mit substituierbaren Produkten miteinander in Konkurrenz treten und zugleich das Ziel der Konsumentenwohlfahrt verfolgt wird, bedarf es zwingend einer Abwendung von der bislang auf dem Rechtemarkt verfolgten Praxis, Rechtspakete exklusiv und zugleich für sämtliche Übertragungswege auszuschreiben. Insoweit kommen verschiedene Wege in Betracht:

- So könnten sich inhaltlich (teilweise) überschneidende Rechtspakete angeboten werden (Co-Exklusivität). Stattdessen könnte ein solcher Zustand auch dadurch herbeigeführt werden, dass Medienanbieter zunächst exklusiv erworbene Übertragungsrechte

nachträglich unter bestimmten Voraussetzungen zumindest teilweise sublizenzieren müssen.

- Stattdessen oder ergänzend könnten auch solche Rechtepakete ausgeschrieben werden, die auf eine bestimmte Infrastruktur oder einen bestimmten Verbreitungsweg beschränkt sind (Plattformexklusivität).
- Durch begleitende Ausschreibungsbedingungen könnte sichergestellt werden, dass nicht ein Medienanbieter letztlich doch alle oder einen Großteil der ausgeschriebenen Rechtepakete erwirbt (No-Single-Buyer-Rule).
- Im Interesse der Endkunden, die bei einem vergrößerten Angebot an verfügbaren Abonnements auf dem Übertragungsmarkt sich gleichsam à la carte ein persönliches Menü zusammenstellen wollen, sollte gleichfalls durch die Ausschreibungsbedingungen sichergestellt werden, dass – soweit technisch möglich – alle Übertragungsangebote über einen standardisierten Receiver empfangen werden können.

Für die nächste Ausschreibungsrunde

Derzeit (Juni 2019) mutet es am wahrscheinlichsten an, dass es bei der nächsten Ausschreibungsrunde für die Übertragungsrechte an den Fußball-Bundesligen für die Spielzeiten 2021/2022 bis 2024/2025 zu einer modifizierten Entbündelung bei gleichzeitiger Lockerung der Exklusivität der bestehenden Rechtepakete kommen wird. Insoweit bieten sich diverse Stellschrauben, an denen einzeln oder kombiniert mehr oder weniger gedreht werden kann, um dadurch den Wettbewerb auf dem Rechte- und Übertragungsmarkt gegenüber dem Status quo zu beleben. Zumindest diese Alternative zur bisherigen Praxis der Zentralvermarktung der Übertragungsrechte an Spielen der BL, CL und EL sollte bei den kommenden Verhandlungen zwischen den Rechteinhabern und den Kartellbehörden über die Modalitäten des nächsten Ausschreibungsverfahrens in Betracht gezogen werden.

6 Fazit

Am Ende der Abschn. 3.2, 3.3, 3.4, 4.1, 4.2.1, 4.2.2, 4.3, 4.4 und 4.5 sind jeweils in einem „Zwischenfazit“ Fragen formuliert worden, deren Beantwortung für die kartellrechtliche Bewertung der Zentralvermarktung von Übertragungsrechten an Fußballspielen durch die Ligaorganisation selbst von erheblicher Bedeutung sein kann. Ohne sportökonomischen Sachverstand stoßen hier Kartellrechtler an ihre Grenzen und müssen sich mit jeweils angreifbaren Annahmen und Prognosen begnügen. Insoweit wären „sportökonomische Erkenntnisse dringend erwünscht!“

Dem irischen Lyriker, Dramatiker und Bühnenautor Oscar Wilde (1854–1900) wird folgender Aphorismus zugeschrieben: „Man nehme sich immer die Zeit, eine Frage zu stellen, nicht immer, eine Frage zu beantworten.“ Aber auch schon wenige belastbare Antworten wären sehr hilfreich.

Literatur

- Bundeskartellamt (2012): Beschluss vom 02.01.2012 – B6-114/10.
- Bundeskartellamt (2016): Beschluss vom 11.04.2016 – B6-32/15.
- Europäischer Gerichtshof (2011): Urteil vom 04.10.2011, verbundene Rechtssachen C-403/08 und C-429/08 („Karen Murphy“), Amtliche Sammlung 2011, I-9083, in: Gewerblicher Rechtsschutz und Urheberrecht, 114. Jg., S. 156–166.
- Heermann, P. W. (2017a): Fussball-Bundesliga und U.S.-amerikanische Major Leagues: Ein Vergleich aus kartellrechtlicher Perspektive, in: *Causa Sport*, 13. Jg., S. 191–207.
- Heermann, P. W. (2017b): Perspektiven für eine kartellrechtskonforme Gestaltung der Zentralvermarktung in der Fußball-Bundesliga, in: *Wirtschaft und Wettbewerb*, 68. Jg., S. 312–319.
- Heermann, P. W. (2018): Aktuelle Thesen zur Vermarktung der Medienrechte an der Fußball-Bundesliga im Lichte von Art. 101 Abs. 3 AEUV, in: *Wettbewerb in Recht und Praxis*, 64. Jg., S. 7–17.
- Heermann, P. W. (2019): Ausstrahlung der UEFA-Champions League im Fokus des Bundeskartellamts, in: *Causa Sport*, 15. Jg., S. 30–44.
- Hellmann, H.-J.; Cetintas, G. (2018): Die Zentralvermarktung der Bundesliga und gebietsabhängige Exklusivitätslizenzen in Verwertungsverträgen mit Rechteerwerbern, in: *Sport in Recht und Praxis*, 25. Jg., S. 10–15.
- Jakobs, H.-J. (2018): Wissenschaftliches Gutachten: 1,9 Millionen Deutsche schauen illegal Pay-TV – 700 Millionen Euro Schaden jährlich, Erstveröffentlichung: 22.08.2018, verfügbar: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/wissenschaftliches-gutachten-1-9-millionen-deutsche-schauen-illegal-pay-tv-700-millionen-euro-schaden-jaehrlich/22940400.html?ticket=ST-761367-Asub7bCk9zhdvbO3EEeZ-ap2> (Zugriff am 01.06.2019).
- Mitten, M. J.; Hernandez, A. (2014): The Sports Broadcasting Act of 1961: A Comparative Analysis of its Effects on Competitive Balance in the NFL and the NCAA Division I FBS Football, verfügbar: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2458433 (Zugriff am 01.06.2019).
- Monopolkommission (2016): Hauptgutachten XXI vom 20.09.2016, Abschnitt: Zentralvermarktung in der Fußball-Bundesliga, S. 80–118 (Rn. 350–502), verfügbar: http://www.monopolkommission.de/images/HG21/HGXXI_Kap1_Zentralvermarktung.pdf (Zugriff am 01.06.2019).
- Monopolkommission (2018): Hauptgutachten XXII vom 03.07.2018, Abschnitt: Zentralvermarktung der Übertragungsrechte für die UEFA Champions League, S. 301–309 (Rn. 845–867), verfügbar: https://www.monopolkommission.de/images/HG22/HGXXII_Gesamt.pdf (Zugriff am 01.06.2019).
- o. V. (2018): Unfassbar! 9,6 Milliarden kassiert die UEFA dank Pay-TV, Erstveröffentlichung: 30.10.2018, verfügbar: <http://www.genios.de/presse-archiv/artikel/SBIL/20181030/unfassbar-9-6-milliarden-kassiert-d/160362971.html> (Zugriff am 01.06.2019).
- PwC Deutschland (2018): Was Medienkonsumenten in Deutschland von der Sportberichterstattung und vom Sportrechte-Handel erwarten, Erstveröffentlichung: 24.08.2018, verfügbar: <https://www.pwc.de/de/pressemitteilungen/2018/was-medienkonsumenten-in-deutschland-von-der-sportberichterstattung-erwarten.html> (Zugriff am 01.06.2019).
- UEFA (2018): Finanzbericht 2016/2017, verfügbar: https://de.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Finance/02/54/03/44/2540344_DOWNLOAD.pdf (Zugriff am 01.06.2019).



Abschlussprüfung als ein Element der Corporate Governance: Zum Dienstleistungsverhältnis von Aufsichtsrat und Abschlussprüfer

Hans-Joachim Böcking

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	740
2	Rechnungslegung und Abschlussprüfung als Instrumente der Corporate Governance	740
3	Veränderungen des Dienstleistungsverhältnisses von Aufsichtsrat und Abschlussprüfer durch ausgewählte Gesetzesnovellen	741
3.1	Beauftragung des Abschlussprüfers durch den Aufsichtsrat, interne Rotation und Teilnahme an der Bilanzsitzung (KonTraG 1998)	741
3.2	Kodifizierung der Zusammenarbeit von Aufsichtsrat und Abschlussprüfer und DCGK (TransPuG 2002)	743
3.3	Stärkung der Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, IAS-VO und nichtfinanzielle Leistungsindikatoren (BilReG 2004)	744
3.4	Einführung des zweistufigen Enforcement-Systems (BilKoG 2004)	745
3.5	Kodifizierung des Prüfungsausschusses und Financial Expert (BilMoG 2009)	745
3.6	Externe Rotation, Nichtprüfungsleistungen und Key Audit Matters (AREG 2016) ...	747
3.7	Einführung der nichtfinanziellen (Konzern-)Erklärung (CSR-RUG 2017)	749
3.8	Neuverortung des Vergütungsberichts für Vorstand und Aufsichtsrat (ARUG II 2019)	750
4	Fazit und Ausblick	751
	Literatur	752

H.-J. Böcking (✉)

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Wirtschaftsprüfung und Corporate Governance,
Goethe-Universität Frankfurt am Main, Frankfurt am Main, Deutschland
E-Mail: hjboecking@wiwi.uni-frankfurt.de

1 Einleitung

Die Verbesserung der Qualität von Dienstleistungen im Zeitverlauf markiert ein wesentliches Forschungsgebiet von Herbert Woratschek (Woratschek 2001, S. 262). Einen interessanten Bereich des Dienstleistungssektors stellt die Abschlussprüfung im Rahmen der Unternehmensberichterstattung dar. Als Element der Corporate Governance ist die Abschlussprüfung von zentraler Bedeutung für einen funktionierenden Kapitalmarkt, weshalb sie hoheitlich geregelt wird und seit dem Jahr 1931 Vorbehaltsaufgabe des Wirtschaftsprüfers ist (Kruk et al. 1984, S. 104; IDW 2019, A, Rn. 7). Vor dem Hintergrund der Ausweitung der Unternehmensberichtspflichten versucht der Gesetzgeber, ein Mindestmaß an Qualität der Abschlussprüfung sicherzustellen, das aufgrund der Immaterialität der Dienstleistung und der damit verbundenen geringeren Wahrnehmbarkeit der Qualität (Woratschek 2001, S. 263) den kontinuierlich verändernden Gegebenheiten des Kapitalmarkts und der Gesellschaft gerecht werden soll. Um keine Erwartungslücken entstehen zu lassen, sollte für die Adressaten der Unternehmensberichterstattung klar sein, welche Teile der aktuellen Unternehmensberichterstattung vom Abschlussprüfer im gesetzlichen Auftrag inhaltlich und mit welcher Prüfungsintensität geprüft werden und wie sich das Verhältnis von Aufsichtsrat und Abschlussprüfer im dualistischen System der Corporate Governance im Zeitverlauf verändert hat.

Vor diesem Hintergrund soll untersucht werden, was der Gesetzgeber unternimmt, um die Beurteilung der Qualität der Unternehmensberichterstattung durch die Abschlussprüfung für Außenstehende transparent zu machen und ob es auf Dauer gelingen kann, diese Zielsetzung im Zeitverlauf auch widerspruchsfrei umzusetzen. Hierzu werden eine Auswahl der wichtigsten gesetzlichen Veränderungen seit dem Jahr 1998 und deren Besonderheiten für die Entwicklung des Verhältnisses von Abschlussprüfer und Aufsichtsrat betrachtet. Die gewonnenen Erkenntnisse werden vor dem Hintergrund möglicher Erwartungslücken kritisch gewürdigt und in Verbindung mit der aktuellen Nachhaltigkeitsdebatte im Rahmen der Unternehmensberichterstattung gebracht. Hierzu werden die Einführung der nichtfinanziellen (Konzern-)Erklärung und die aktuelle Neugestaltung des Vergütungsberichts herangezogen. Offen ist, ob es dem Gesetzgeber gelingen kann, mithilfe von Regulierung ein Mindestmaß an Qualität zu erzielen und ob diese Vorgehensweise wegweisend für die Qualität anderer Dienstleistungen sein kann.

2 Rechnungslegung und Abschlussprüfung als Instrumente der Corporate Governance

Mit der gesetzlichen Verpflichtung zur Erstellung der Rechnungslegung im Sinne einer Rechenschaftslegung durch den Vorstand (§§ 76 und 90 AktG), der Überwachung sowie Prüfung durch den Aufsichtsrat (§§ 111 und 171 AktG) und der Pflicht zur Prüfung durch

einen unabhängigen Abschlussprüfer (§ 316 HGB) sind zunächst drei verantwortliche Institutionen für die gesetzlich vorgesehene Unternehmensberichterstattung im Sinne von Rechenschaftslegung an die „Anteilseigner und Dritte“ (Gros 2010, S. 6; DCGK Grundsatz 21 (i. d. F. vom 09. Mai 2019)) identifiziert. Aus der Spieltheorie ist bekannt, dass das Spiel mit drei Spielern mehr als eine theoretische Herausforderung darstellt. Aufgrund einiger namhafter Bilanzskandale hat der Gesetzgeber im Jahr 1998 damit begonnen, unmittelbar in dieses Dreiecksverhältnis auf Unternehmensebene einzugreifen und mit dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) die Pflicht zur Erteilung des Prüfungsauftrags an den Abschlussprüfer vom Vorstand auf den Aufsichtsrat übertragen (§ 111 Abs. 2 AktG; § 321 Abs. 5 Satz 2 HGB), um durch die „Unabhängigkeit“ des Aufsichtsrats die Qualität der Rechnungslegung und Abschlussprüfung institutionell zu verbessern. Ergänzend formulierte der Gesetzgeber explizit die „Gehilfenfunktion“ (Böcking und Gros 2012, S. 109–111) des Abschlussprüfers für den Aufsichtsrat als neuen Auftraggeber und stärkt damit die Überwachungsaufgabe des Aufsichtsrats (§ 111 Abs. 1 und 2 AktG). Insoweit wurde auch das bisherige Verhältnis von Vorstand und Aufsichtsrat im dualistischen System der Corporate Governance neu strukturiert.

Offen bleibt, ob der Aufsichtsrat auch über das notwendige Anforderungsprofil verfügt, um dieser neuen Aufgabe nachkommen zu können. Das (neue) Verhältnis von Aufsichtsrat und Abschlussprüfer beeinflusst somit unmittelbar die Qualität der Dienstleistung „Abschlussprüfung“. Insoweit gilt es auch zu untersuchen, ob der Gesetzgeber zusätzliche Rahmenbedingungen im Zeitverlauf verankert hat, um die beabsichtigte Qualität der Abschlussprüfung und damit die Qualität der Unternehmensberichterstattung zu sichern bzw. weiter zu verbessern.

3 Veränderungen des Dienstleistungsverhältnisses von Aufsichtsrat und Abschlussprüfer durch ausgewählte Gesetzesnovellen

3.1 Beauftragung des Abschlussprüfers durch den Aufsichtsrat, interne Rotation und Teilnahme an der Bilanzsitzung (KonTraG 1998)

Mit dem Ziel zur Verbesserung der internen und externen Unternehmensüberwachung sowie der Verbesserung der Unternehmenspublizität wurde im Jahr 1998 das KonTraG eingeführt. Dabei stand u. a. der verstärkte Ausbau der Gehilfenfunktion des Abschlussprüfers für den Aufsichtsrat im Vordergrund (Böcking und Gros 2012, S. 109). Als eine der bedeutendsten Änderungen durch das KonTraG gilt die neue Verortung der Beauftragung des Abschlussprüfers. Dieser wird seither allein durch den Aufsichtsrat beauftragt (§ 111 Abs. 2 Satz 3 AktG), um die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers hervorzuheben und zu verdeutlichen, dass er dem Aufsichtsrat beratend zur Seite steht (Böcking 2004, S. 571). Für die Bestellung

des Abschlussprüfers ist jedoch auch weiterhin die Hauptversammlung (§ 119 Abs. 1 Nr. 5 AktG) zuständig. Ferner wurde das Verhältnis zwischen Aufsichtsrat und Abschlussprüfer gestärkt, indem der Prüfungsbericht fortan unmittelbar dem Aufsichtsrat vorzulegen ist (§ 321 Abs. 5 Satz 2 HGB), um aus Sicht des Aufsichtsrats die Rechnungslegungsqualität des Vorstands überprüfen zu können. Denn der Prüfungsbericht ist unverzüglich nach Vorlage an den Aufsichtsrat und gleichzeitig einem eingerichteten Prüfungsausschuss sowie „dem Geschäftsführungsorgan mit Gelegenheit zur Stellungnahme zuzuleiten“ (§ 321 Abs. 5 Sätze 2 und 3 HGB). Der Abschlussprüfer hat dem Aufsichtsrat z. B. die Umbuchungslisten vorzulegen sowie über die Diskussionen mit dem Vorstand zu berichten. Zudem ist der Abschlussprüfer seit dem Jahr 1998 gemäß § 171 Abs. 1 Satz 2 AktG zur Teilnahme an der Bilanzsitzung des Aufsichtsrats verpflichtet. Während dieser Sitzung hat der Abschlussprüfer über die wesentlichen Prüfungsergebnisse zu berichten. Somit stellt der Prüfungsbericht des Abschlussprüfers eine „interne“ Informationsquelle für das Kontrollorgan Aufsichtsrat der Aktiengesellschaft dar. Im Gegensatz zum Bestätigungsvermerk wird der Prüfungsbericht grundsätzlich nicht veröffentlicht. Eine Offenlegung in besonderen Fällen regelt jedoch § 321a HGB, wie z. B. bei Eröffnung eines Insolvenzverfahrens. In diesem Fall gewährt das Gesetz einen Einblick in die Prüfungsberichte der letzten drei Geschäftsjahre für außenstehende Dritte. Insoweit wurde eine Sanktion für den Abschlussprüfer verankert, die verhindern soll, dass Abschlussprüfer zu spät auf Risiken im Hinblick auf die Unternehmensfortführung im Prüfungsbericht hinweisen. Im Sinne einer funktionierenden Qualitätsmessung der Dienstleistung erscheint, ausgenommen dem Fall eines Insolvenzverfahrens, eine zeitnahe valide Messung der Abschlussprüfungsqualität für außenstehende Dritte kaum möglich (Woratschek 2004, S. 73).

Überdies führte der Gesetzgeber mit dem KonTraG die interne Rotationspflicht des verantwortlichen Abschlussprüfers ein (§ 319a Abs. 1 Satz 1 Nr. 4 HGB a. F., aufgehoben durch das Abschlussprüfungsreformgesetz (AReG) im Jahr 2016; die fortbestehende interne Rotation ergibt sich nun unmittelbar aus Art. 17 EU-Verordnung (EU-VO) Nr. 537/2014 mit weiteren Restriktionen, wie z. B. der Verlängerung der Cooling-off-Periode von zwei auf drei Jahre und der Verpflichtung des Abschlussprüfers ein angemessenes System für Führungspersonal einzuführen, auch sind nach Art. 13 Abs. 2 Buchstabe j der EU-VO Nr. 537/2014 die Grundsätze der internen Rotation im Transparenzbericht darzustellen), um die Unabhängigkeit des verantwortlichen Abschlussprüfers und somit den Nutzen seiner Dienstleistung für den Aufsichtsrat zu wahren. Für die Abschlussprüfer findet insoweit auf interner Ebene eine verstärkte Qualitätskontrolle statt.

Ebenfalls mit dem KonTraG wurde der Vorstand mit dem neuen § 91 Abs. 2 AktG verpflichtet, „geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden“. Der Sinn und Zweck besteht darin, dass das Risikofrüherkennungssystem den Vorstand so rechtzeitig zu informieren hat, dass er noch erfolgreich gegensteuern kann. Die Beurteilung des Risikofrüherkennungssystems wurde für die Abschlussprüfung explizit in den §§ 317 Abs. 4 und 321 Abs. 4 HGB geregelt. Danach

ist im Prüfungsbericht gesondert darauf einzugehen, „ob Maßnahmen erforderlich sind, um das interne Überwachungssystem zu verbessern“ (§ 321 Abs. 4 Satz 2 HGB).

3.2 Kodifizierung der Zusammenarbeit von Aufsichtsrat und Abschlussprüfer und DCGK (TransPuG 2002)

Bereits vier Jahre nach dem KonTraG hat der Gesetzgeber im Jahr 2002 mit dem Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG) erneut Veränderungen bezüglich der Abschlussprüfertätigkeit vorgenommen. Der Abschlussprüfer ist seit dem Jahr 2002 im Rahmen der Berichterstattung im Prüfungsbericht zur erweiterten Redepflicht im Sinne einer Positiverklärung verpflichtet worden: „In Erweiterung der bisherigen Regelung hat der Prüfer künftig aber nicht nur Tatsachen zu berichten, die schwerwiegende Verstöße der gesetzlichen Vertreter oder Arbeitnehmer gegen Gesetz, Gesellschaftsvertrag oder die Satzung ‚darstellen‘, sondern bereits über solche Tatsachen, die entsprechende Verstöße ‚erkennen lassen‘“ (BT-Drs. 14/8769, S. 28 i. V. m. § 321 Abs. 1 Satz 3 HGB auf Vorschlag der Regierungskommission „Corporate Governance“). Darüber hinaus ist der Abschlussprüfer zur problemorientierten Darstellung der bilanzpolitischen Einflussnahmen, wie z. B. durch sachverhaltsgestaltende Maßnahmen und der Ausnutzung von Ermessensspielräumen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage, verpflichtet (§ 321 Abs. 2 Satz 4 HGB; BT-Drs. 14/8769, S. 28). Zudem wurde durch die Ergänzung, dass eine Billigung des Konzernabschlusses nur durch eine vorherige Prüfung des selbigen möglich ist (§ 316 Abs. 2 HGB), die Bedeutung der prüferischen Dienstleistung des Abschlussprüfers für den Aufsichtsrat erneut hervorgehoben.

Durch das TransPuG wurde im Jahr 2002 auch der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) eingeführt und über die Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG aktienrechtlich verankert. Der DCGK beinhaltet schon damals neben zahlreichen Empfehlungen und Anregungen für eine „gute Corporate Governance“ auch unterschiedliche Empfehlungen für die Zusammenarbeit von Aufsichtsrat und Abschlussprüfer. Neben dem Ausbau des Verhältnisses von dem Überwachungsorgan und dessen Gehilfen führte dies auch zu einer indirekten Erweiterung des Dienstleistungsspektrums des Abschlussprüfers. So wurde z. B. durch DCGK Tz. 7.2.1 i. d. F. vom 07. Februar 2017 empfohlen, dass der Aufsichtsrat mit dem Abschlussprüfer eine unverzügliche Unterrichtung des Aufsichtsrats- bzw. des Prüfungsausschussvorsitzenden „über während der Prüfung auftretende mögliche Ausschluss- oder Befangenheitsgründe“ vereinbaren soll, sofern diese nicht beseitigt werden.

Mit dem TransPuG wurde der Vorstand durch § 90 Abs. 1 Nr. 1 AktG zur so genannten „Follow-Up-Berichterstattung“ verpflichtet, d. h., der Vorstand hat dem Aufsichtsrat über die beabsichtigte Geschäftspolitik und somit die künftige Unternehmensstrategie zu berichten, „wobei auf Abweichungen der tatsächlichen Entwicklung von früher berichteten Zielen unter Angabe von Gründen einzugehen ist“. Insoweit handelt es sich um eine „Erweiterung der Regelberichterstattung“ (BT-Drs. 14/8769, S. 14).

Mit diesem „Soll-Ist-Vergleich“ bekommt der Aufsichtsrat ein Instrument zur Verfügung gestellt, das ihm erlaubt, die Prognosequalität des Vorstands beurteilen zu können. In diesem Zusammenhang wurde auch die persönliche Verschwiegenheitspflicht der Aufsichtsräte über erhaltene vertrauliche Berichte und vertrauliche Beratungen durch § 116 Satz 2 AktG verschärft. Insoweit wurde das Anforderungsprofil an die Aufsichtsräte in dem Sinne erhöht, dass Aufsichtsräte selbst in der Lage sein müssen, die vertraulichen strategischen Unterlagen zu verstehen und zu würdigen. Dies bedingt eine ständige Weiterbildung des Aufsichtsrats, für die er selbst verantwortlich ist.

3.3 Stärkung der Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, IAS-VO und nichtfinanzielle Leistungsindikatoren (BilReG 2004)

Das Bilanzrechtsreformgesetz (BilReG) aus dem Jahr 2004 implementierte die so genannte „IAS-Verordnung“ (IAS-VO), d. h. die Rechnungslegung nach den International Accounting Standards (IAS) bzw. International Financial Reporting Standards (IFRS) für die Konzernabschlüsse kapitalmarktorientierter Unternehmen (§§ 315a (jetzt 315e), 324a, 325 HGB). Hiermit wurde das Anforderungsprofil für Vorstände, Aufsichtsräte und Abschlussprüfer sowie die Adressaten der Unternehmensberichterstattung erneut deutlich erweitert. Mit dem BilReG wurde das Dienstleistungsspektrum des Aufsichtsrats und des Abschlussprüfers zusätzlich erweitert, da gemäß § 289 Abs. 3 HGB für den Lagebericht und § 315 Abs. 1 Satz 4 HGB a. F. (jetzt § 315 Abs. 3 HGB) für den Konzernlagebericht die nichtfinanziellen Leistungsindikatoren (so genannte Pre-Financial Performance Indicators) wie z. B. Umwelt- und Arbeitnehmerbelange durch den Aufsichtsrat zu prüfen sind und gemäß § 317 Abs. 2 Satz 1–3 HGB der inhaltlichen Prüfungspflicht durch den Abschlussprüfer unterliegen (Böcking und Althoff 2017, S. 246, 250–252).

Das BilReG ging allerdings auch gleichzeitig mit einer Einschränkung des Dienstleistungsangebots der Abschlussprüfer einher, da der Gesetzgeber dessen Unabhängigkeit und somit die Abschlussprüfungsqualität stärken wollte. So wurden durch § 319 HGB „Auswahl der Abschlussprüfer und Ausschlussgründe“ und § 319a HGB „Besondere Ausschlussgründe bei Unternehmen von öffentlichem Interesse“ jene Dienstleistungen untersagt, die aufgrund einer geschäftlichen, finanziellen oder persönlichen Beziehung Einfluss auf die Unabhängigkeit des Abschlussprüfers nehmen können. Aufgrund der zentralen Bedeutung der Unabhängigkeit des Abschlussprüfers für eine adäquate Abschlussprüfung hat der Gesetzgeber mit den §§ 319 und 319a HGB einen Katalog an Kriterien kodifiziert, der einen Abschlussprüfer von der Abschlussprüfung ausschließt, sobald eines der Kriterien zutrifft. Zu diesen Nichtprüfungsleistungen zählen neben der Buchführung und Erstellung von Abschlussunterlagen u. a. auch Dienstleistungen bezüglich der internen Revision, des internen Kontrollsystems mit Bezug zur Rechnungslegung sowie bestimmte steuerliche und juristische Beratungsleistungen. Ob diese Einschränkung zu einer tatsächlichen Qualitätsverbesserung beiträgt, ist fraglich,

da hier ein vorhandenes Know-how der Abschlussprüfer nicht mehr vollständig genutzt werden kann.

3.4 Einführung des zweistufigen Enforcement-Systems (BilKoG 2004)

Mit dem Bilanzkontrollgesetz (BilKoG) aus dem Jahr 2004 soll dem durch zahlreiche Bilanzskandale und Unternehmenskrisen verursachten Vertrauensverlust in die Rechnungslegung begegnet werden. Durch die Einführung eines zweistufigen Enforcement-Verfahrens mit der Deutschen Prüfstelle für Rechnungslegung e. V. (DPR) auf der ersten Stufe und der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) auf der zweiten Stufe wirkte der Gesetzgeber der damaligen „Enforcement-Lücke“ entgegen (Hennrichs 2004, S. 399; Böcking et al. 2015, S. 265). Die Prüfung der Finanzberichterstattung von kapitalmarktorientierten Unternehmen erfolgt anlassbezogen, auf Verlangen der BaFin oder stichprobenorientiert und dient zur Feststellung wesentlicher Fehler, die gegebenenfalls durch das Unternehmen mit entsprechenden Erläuterungen im Bundesanzeiger veröffentlicht werden müssen. Zu dieser Prüfung werden gemäß § 342b Abs. 2 HGB u. a. die zuletzt festgestellten bzw. gebilligten (Konzern-)Abschlüsse und (Konzern-)Lageberichte herangezogen. Ferner werden darüber hinausgehende Unterlagen wie z. B. der – nicht öffentliche – Prüfungsbericht der gesetzlichen Abschlussprüfer für den Aufsichtsrat und den Vorstand angefordert. Entscheidet sich das geprüfte Unternehmen gegen eine Kooperation mit der DPR, wird die Prüfung durch die BaFin übernommen (Beschluss OLG Frankfurt vom 04.02.2019; Böcking et al. 2019b). Obwohl es sich bei dieser Prüfung weder um eine „Vollprüfung“ der Rechnungslegung noch um eine „zweite Abschlussprüfung“ handelt (Böcking et al. 2015, S. 265–266), wurden in den vergangenen Jahren rund 15 % der geprüften Unternehmensabschlüsse als fehlerhaft befunden (DPR 2019, S. 2). Die Pflicht zur Fehlerveröffentlichung im Bundesanzeiger soll eine Sanktion für alle Beteiligten bewirken. Diese zusätzliche Überwachung der Rechnungslegung des Vorstands stellt somit ebenfalls eine Kontrolle der Überwachung durch den Aufsichtsrat und den Abschlussprüfer dar. Seit der Einführung des zweistufigen Enforcement-Systems kann von einer Steigerung der Dienstleistungsqualität der Abschlussprüfung ausgegangen werden.

3.5 Kodifizierung des Prüfungsausschusses und Financial Expert (BilMoG 2009)

Die grundlegende Modernisierung des deutschen Gesellschafts- und Handelsrechts durch das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) aus dem Jahr 2009 war mit weiteren zahlreichen Veränderungen der Corporate Governance verbunden. Eine der bedeutendsten Neuerungen dieses Gesetzes war die Einführung des Prüfungsaus-

schusses, der fortan vom Aufsichtsrat eingerichtet werden kann. Der Prüfungsausschuss kann sich mit der „Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems und des internen Revisionsystems sowie der Abschlussprüfung“ (§ 107 Abs. 3 Satz 2 AktG) befassen. In Bezug auf die Abschlussprüfung kann sich der Prüfungsausschuss insbesondere mit der „Unabhängigkeit des Abschlussprüfers und der vom Abschlussprüfer zusätzlich erbrachten Leistungen“ befassen (§ 107 Abs. 3 Satz 2 AktG). Obwohl die Prüfung und Billigung des Jahresabschlusses nicht an den Prüfungsausschuss delegiert werden kann (§ 107 Abs. 3 Satz 7 AktG), war es bisher durchaus möglich und durch den DCGK Tz. 5.3.2 i. d. F. vom 07. Februar 2017 empfohlen, dass er die Prüfung vorbereitet und zusätzliche Prüfungsschwerpunkte zur gesetzlichen Abschlussprüfung festlegt. Der am 09. Mai 2019 von der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex beschlossene, zum Zeitpunkt der Abgabe des Manuskripts jedoch noch nicht durch das BMJV im Bundesanzeiger veröffentlichte, DCGK enthält diese Empfehlung jedoch nicht mehr. Entscheidet sich ein Unternehmen gegen die Einrichtung eines Prüfungsausschusses oder überträgt ihm nur Teile der in § 107 Abs. 3 Satz 2 AktG genannten Aufgaben, sind die übrigen Aufgaben vom Plenum zu übernehmen (BT-Drs. 16/10067, S. 102).

Zudem setzte der Gesetzgeber mit dem BilMoG die Forderung der EU-Richtlinie (EU-RL) über Abschlussprüfungen von Jahresabschlüssen und konsolidierten Abschlüssen um, dass „[m]indestens ein Mitglied des Prüfungsausschusses [...] über Sachverstand in Rechnungslegung und/oder Abschlussprüfung verfügen [muss]“ (Art. 41 Abs. 1 Satz 3 EU-RL 2006/43/EG). Allerdings entschied sich der Gesetzgeber mit der Formulierung „Rechnungslegung oder Abschlussprüfung“ (§ 100 Abs. 5 AktG) bei der Umsetzung für die geringere Anforderung an den Sachverstand des so genannten Financial Expert. Aufgrund der Auftragserteilung des Abschlussprüfers durch den Aufsichtsrat bzw. dessen Prüfungsausschuss sind Kenntnisse über die Abschlussprüfung von mindestens einem Aufsichtsratsmitglied jedoch unverzichtbar (Böcking et al. 2019c, S. 3), weshalb ausschließlich ein „und“ zweckadäquat gewesen wäre.

Mit der Einführung des Financial Expert wurde sichergestellt, dass der Aufsichtsrat durch dieses Mitglied die Aufgaben und Erläuterungen des Abschlussprüfers besser beurteilen kann. Diese Gesetzesänderung führte somit zu einer verbesserten Kommunikation zwischen Abschlussprüfer und Aufsichtsrat, da der Abschlussprüfer seither mindestens einen sachverständigen „Sparringspartner“ hat. Zudem ist der Abschlussprüfer bereits seit dem Jahr 1998 (KonTraG) dazu verpflichtet, an den Verhandlungen des Aufsichtsrats bzw. des Prüfungsausschusses teilzunehmen und über „die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung“ zu berichten (§ 171 Abs. 1 Satz 2 AktG a. F.). Ersetzt wurde der § 171 Abs. 1 Satz 2 AktG a. F. durch folgende Sätze nach dem BilMoG im Jahr 2009: „Ist der Jahresabschluss oder der Konzernabschluss durch einen Abschlussprüfer zu prüfen, so hat dieser an den Verhandlungen des Aufsichtsrats oder des Prüfungsausschusses über diese Vorlagen teilzunehmen und über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung, insbesondere wesentliche Schwächen des internen Kontroll- und des Risikomanagementsystems, bezogen auf den Rechnungslegungsprozess, zu berichten. Er infor-

miert über Umstände, die seine Befähigung besorgen lassen und über Leistungen, die er zusätzlich zu den Abschlussprüfungsleistungen erbracht hat“ (§ 171 Abs. 1 Satz 2 und 3 AktG). Zu hinterfragen ist, ob ein einziger Financial Expert im Aufsichtsrat wirklich ausreichend ist.

3.6 Externe Rotation, Nichtprüfungsleistungen und Key Audit Matters (AReG 2016)

Mit dem Abschlussprüfungsreformgesetz (AReG) aus dem Jahr 2016 wurde sowohl die EU-Änderungsrichtlinie 2014/56/EU als auch die EU-VO 537/2014 in nationales Gesetz umgesetzt bzw. implementiert und ist somit dem Änderungsbedarf bezüglich prüfungsbezogener Regelungen und Ausführungen nachgekommen. Eine der bedeutendsten Änderungen dieser Gesetzesnovelle ist die externe Rotationspflicht der Abschlussprüfer nach zehn Jahren für Unternehmen, die das Kriterium des öffentlichen Interesses erfüllen. Mit Ausnahme von Banken und Versicherungen (§ 340k Abs. 1, 341k Abs. 1 HGB) besteht jedoch die Möglichkeit, durch eine erneute öffentliche Ausschreibung der Abschlussprüfung die Höchstgrenze um weitere zehn Jahre zu verlängern (§ 318 Abs. 1a Satz 1 HGB). Die maximale Bestelldauer des Abschlussprüfers kann jedoch von 20 auf 24 Jahre ausgeweitet werden, sofern eine Gemeinschaftsprüfung (Joint Audit) vorgenommen wird (§ 318 Abs. 1a Satz 2 HGB). Gemeinschaftsprüfungen spielen in der Praxis jedoch nur eine untergeordnete Rolle und stellen somit eher eine theoretische Option dar. Empirische Forschungsergebnisse lassen darauf schließen, dass diese u. a. auf höhere Kosten und Ineffizienzen in der Prüfung zurückgeführt werden können (Böcking und Gros 2015, S. 316). Unklar ist, ob die Aufsichtsräte über die notwendigen Ressourcen verfügen, um einen Ausschreibungsprozess der Abschlussprüfung selbst zu organisieren oder ob sie auf externe Berater und/oder auf interne Mitarbeiter des Unternehmens (z. B. der Einkaufs- und Finanzabteilung) bei der Auswahl des neuen Abschlussprüfers zurückgreifen. Insoweit könnte der ursprüngliche Sinn und Zweck der Vergabe des Prüfungsauftrags durch den Aufsichtsrat an den Abschlussprüfer aufgeweicht bzw. verfehlt werden. Das heißt, der gesetzliche Eingriff in das Dreiecksverhältnis von Vorstand, Aufsichtsrat und Abschlussprüfer durch das KonTraG wird durch das bei der externen Rotation notwendige Procedere in der Praxis teilweise ad absurdum geführt, wenn der Vorstand wieder direkt oder indirekt in den Entscheidungsprozess miteinbezogen wird. Andererseits wäre denkbar, dass der Gesetzgeber scheinbar mehr auf den Wettbewerb des Abschlussprüfermarktes vertraut. Allerdings zeigt die Praxis, dass die externe Rotation den Konzentrationsprozess erhöht hat. Insoweit wird deutlich, welche Unwägbarkeiten bzw. Gefahren eine Überregulierung auslösen kann, wenn diese losgelöst von den Kenntnissen eines speziellen Marktes, hier des Abschlussprüfermarktes, erfolgt. Der neu entfachte Preiswettbewerb, der bei der externen Rotation der Abschlussprüfung aktuell zu beobachten ist, wird das Verhältnis von Aufsichtsrat und Abschlussprüfer und somit auch die Qualität der Abschlussprüfung nachhaltig beeinflussen.

Eine weitere bedeutende Änderung durch diese Gesetzesnovelle ist die Anpassung der Regelung bezüglich der Nichtprüfungsleistungen an die Abschlussprüfungs-Verordnung der EU. Demnach ist zur Erbringung von bestimmten Dienstleistungen, die zwar in der so genannten Blacklist aufgeführt sind, ein so genannter Pre-Approval durch den Prüfungsausschuss zwingend erforderlich (Wahlrechtsausübung des Gesetzgebers). Der Abschlussprüfer kann die erlaubten Nichtprüfungsleistungen demnach nur noch durch die Billigung über einen so genannten Zustimmungsvorbehalt des Prüfungsausschusses durchführen (Art. 5 Abs. 4 der EU-VO Nr. 537/2014). Des Weiteren ist es dem mit der Abschlussprüfung beauftragten Unternehmen sowie Mitgliedern dessen Netzwerks untersagt, Nichtprüfungsleistungen bei der geprüften „Public Interest Entity“ (PIE) bzw. deren Mutter- und Tochterunternehmen innerhalb der EU durchzuführen (Art. 5 Abs. 1 und 2 der EU-VO Nr. 537/2014), wodurch der Rückgriff auf das vorhandene Dienstleistungsangebot des Abschlussprüfers bisweilen erheblich eingeschränkt wird.

Erbringt der Abschlussprüfer ab dem Jahr 2020 in mindestens drei aufeinander folgenden Jahren Nichtprüfungsleistungen, besteht eine Kappungsgrenze der Gesamthonorare für diese Leistungen von höchstens 70 % des Durchschnitts der in den letzten drei Jahren gezahlten Abschlussprüfungshonorare. Eine Ausnahme von dieser Kappungsgrenze besteht, sofern die Leistungen weder allein noch kumuliert einen unmittelbaren oder wesentlichen Einfluss auf die geprüften Abschlüsse besitzen (Böcking et al. 2019a, Kommentar zu § 319a HGB Rn. 6). Die Befreiung kann allerdings nur ausnahmsweise und höchstens für ein Geschäftsjahr beantragt werden. Zudem wird die Kappungsgrenze nicht gänzlich, sondern lediglich auf höchstens 140 % der genannten Honorare angehoben (§ 319a Abs. 1a Satz 1 HGB). Obwohl das Dienstleistungsangebot der Abschlussprüfer durch die Begrenzung der Nichtprüfungsleistungen eingeschränkt wurde, konnte der negative Einfluss dieser Dienstleistungen auf die tatsächliche Abschlussprüfungsqualität in empirischen Studien mehrheitlich bisher nicht festgestellt werden (Böcking und Gros 2015, S. 309). Neben dem verringerten Dienstleistungsangebot sprechen auch der geringere Wissenstransfer sowie der Effizienzverlust gegen das eingeführte Verbot von Nichtprüfungsleistungen. Insoweit könnte diese Regelung auch zu einer Qualitätsverminderung der Abschlussprüfung führen.

Sofern es sich um ein Unternehmen von öffentlichem Interesse (PIE) im Sinne des § 319a HGB handelt, hat der Bestätigungsvermerk für die Berichtszeiträume, die nach dem 16. Juni 2016 begonnen haben, Angaben nach Artikel 10 der EU-Abschlussprüferverordnung (EU-VO Nr. 537/2014) zu umfassen (Schmidt und Küster 2018, Kommentar zu § 322 HGB Rn. 2). Artikel 10 Abs. 2 Buchstabe c EU-APrVO sieht die Beschreibung der als „bedeutsamsten beurteilten Risiken wesentlicher falscher Darstellungen“ vor (Schmidt und Küster 2018, Kommentar zu § 322 HGB Rn. 134). Diesen Anforderungen entsprechend sieht IDW PS 401 zur Untermauerung des Prüfungsurteils die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte (Key Audit Matters, KAMs) vor, die im Bestätigungsvermerk beschrieben werden müssen (IDW 2017, IDW PS 401 Tz. 9). Insoweit wird die Qualität der Abschlussprüfung zunächst für den Aufsichtsrat als Adressaten des „internen“ Prüfungsberichts und auch transparent für die Adressaten des „externen“ Bestätigungsvermerks erhöht. Zu dieser grundlegenden Veränderung des Bestätigungsver-

merks werden zusätzlich auch detaillierte Ausführungen zur Verantwortung von gesetzlichen Vertretern, Aufsichtsorgan und Abschlussprüfer aufgenommen. Insoweit dürften die KAMs zu einer Qualitätsverbesserung der Abschlussprüfung beitragen. Offen ist, in welchem Verhältnis die KAMs zu den weiteren Ausführungen im nicht veröffentlichten Prüfungsbericht stehen, d. h. welchen Mehrwert die KAMs für die Anteilseigner und Dritte tatsächlich zu leisten vermögen.

3.7 Einführung der nichtfinanziellen (Konzern-)Erklärung (CSR-RUG 2017)

Durch das Inkrafttreten des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes (CSR-RUG) im Jahr 2017 wurden bestimmte kapitalmarktorientierte Unternehmen, Banken und Versicherungen zur Offenlegung von wesentlichen CSR-Aspekten gesetzlich verpflichtet. Diese sollen in Form einer nichtfinanziellen (Konzern-)Erklärung nach dem Modell der CSR-Richtlinie grundsätzlich einen integralen Bestandteil des (Konzern-)Lageberichts darstellen. Gemäß der §§ 289b Abs. 3 bzw. 315b Abs. 3 HGB besteht allerdings ein Wahlrecht, welches einen gesonderten nichtfinanziellen (Konzern-)Bericht außerhalb der (Konzern-)Lageberichterstattung (z. B. innerhalb des Nachhaltigkeitsberichts) ermöglicht. Entscheidet sich die Gesellschaft zur Ausübung dieses Wahlrechts, muss sie sicherstellen, dass der gesonderte nichtfinanzielle (Konzern-)Bericht dieselben Inhalte wie eine nichtfinanzielle (Konzern-)Erklärung nach § 289c HGB aufweist (§§ 289b Abs. 3 bzw. 315b Abs. 3 HGB). Im Jahr der Erstanwendung entschieden sich lediglich 33 % der 27 untersuchten DAX-Unternehmen für eine Veröffentlichung der nichtfinanziellen Konzernklärung in ihrem Konzernlagebericht. Für eine Einbettung des gesonderten nichtfinanziellen Konzernberichts in den freiwilligen Nachhaltigkeitsbericht haben sich 26 % der untersuchten Unternehmen entschieden (Althoff und Wirth 2018, S. 1143–1144).

Eine inhaltliche Prüfungspflicht durch den Abschlussprüfer wurde vom Gesetzgeber in § 317 Abs. 2 Satz 4 HGB nicht vorgenommen, da die EU-RL diesbezüglich ein Wahlrecht einräumte und der Gesetzgeber um eine 1:1-Umsetzung der EU-RL in deutsches Recht bemüht war. Die inhaltliche Prüfungspflicht obliegt de lege lata ausschließlich dem Aufsichtsrat (§ 171 Abs. 1 Satz 4 AktG), während der Abschlussprüfer lediglich das „formale“ Vorhandensein einer nicht-finanziellen (Konzern-)Erklärung bzw. eines gesonderten nichtfinanziellen (Konzern-)Berichts zu prüfen hat (§ 317 Abs. 2 Satz 4 und 5 HGB). Dennoch wurde – erst im Rahmen von Anhörungen und der Verabschiedung des Gesetzes, also über den Referentenentwurf (RefE) und Regierungsentwurf (RegE) hinaus – dem Aufsichtsrat über § 111 Abs. 2 Satz 4 AktG die Möglichkeit kodifiziert, die nichtfinanzielle (Konzern-)Erklärung bzw. den gesonderten nichtfinanziellen (Konzern-)Bericht einer externen inhaltlichen Überprüfung unterziehen zu lassen. Eine inhaltliche Überprüfung durch einen externen Dritten entpflichtet den Aufsichtsrat jedoch nicht von seiner originären Prüfpflicht. Eine Analyse der Prüfungs- und Bestätigungsvermerke der

DAX-Unternehmen im Erstanwendungsjahr ergab, dass sich lediglich ein Aufsichtsrat gegen eine freiwillige externe Inhaltsprüfung der nichtfinanziellen Konzernklärung durch den Abschlussprüfer entschied. Zur Unterstützung des Aufsichtsrats wurden ausnahmslos Wirtschaftsprüfungsgesellschaften beauftragt, deren Prüfung überwiegend mit einer (nur) begrenzten Prüfungssicherheit durchgeführt wurde. Lediglich drei der 27 untersuchten Unternehmen entschlossen sich für eine Prüfung mit hinreichender Sicherheit (Althoff und Wirth 2018, S. 1147–1148).

Bei der Einführung der nichtfinanziellen (Konzern-)Erklärung (CSR-RUG 2017) zeigt sich bereits, dass es sinnvoll war, dass der Gesetzgeber dem Aufsichtsrat eine „externe inhaltliche Überprüfung“ der nichtfinanziellen (Konzern-)Erklärung durch den § 111 Abs. 2 AktG faktisch angeraten hat. Die Umsetzung in der Praxis erfolgte sinnvollerweise durch den Abschlussprüfer. Aufgrund der bisherigen Qualitätssicherung der Abschlussprüfung hätte es nahegelegen, wenn der Gesetzgeber die inhaltliche Prüfungspflicht in § 317 HGB „Gegenstand und Umfang der Prüfung“ geregelt hätte. Insoweit hat der Gesetzgeber zu einer Erwartungslücke beigetragen, da Anteilseigner und Dritte realiter wohl davon ausgehen, dass die nichtfinanzielle (Konzern-)Erklärung auch einer inhaltlichen Prüfung im Rahmen der regulären Abschlussprüfung unterzogen worden ist. Dies umso mehr als der Gesetzgeber bereits mit dem BilReG aus dem Jahr 2004 die nichtfinanziellen Leistungsindikatoren, wie z. B. Umwelt- und Arbeitnehmerbelange, als Pflichtprüfungsbestandteile des (Konzern-)Lageberichts vorgesehen hatte. Sinnvollerweise führten die Anhörungen im Gesetzgebungsverfahren noch dazu, dass Änderungen gegenüber dem RefE und dem RegE vorgenommen wurden. Hier wird aber bereits deutlich, welchen Einfluss ein RefE eines Gesetzes auf die Qualitätssicherung der Dienstleistung Abschlussprüfung haben kann. Um dies beurteilen zu können, müssen auch die Besonderheiten in der Organisation der betreffenden Referate des Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV) mit einbezogen werden. Dieser Aspekt könnte für die Qualitätssicherung durch den Gesetzgeber künftig immer bedeutsamer werden, da die Gemengelage an Richtlinien und Verordnungen aus Brüssel immer komplexer wird. Die Organisation und Personalstärke im BMJV dürfte aber hierfür offenbar nicht hinreichend ausgestattet sein.

3.8 Neuverortung des Vergütungsberichts für Vorstand und Aufsichtsrat (ARUG II 2019)

Das Gesetz zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrechterichtlinie (ARUG II) vom 12. Dezember 2019 stellt die Umsetzung der zweiten Europäischen Aktionärsrechterichtlinie (2. AR-RL) 2017/828 aus dem Jahr 2017 (ABIEU Nr. L 132) dar. Das Ziel dieser Richtlinie ist die Aktionärsmitwirkung in börsennotierten Gesellschaften zu fördern und eine Erleichterung der grenzüberschreitenden Information und Ausübungen von Aktionärsrechten zu bewirken (RegE ARUG II, S. 1). Das ARUG II sieht hierzu u. a. eine Verlagerung der handelsrechtlichen hin zu aktienrechtlichen Publizitätsvorschriften für die

Vorstands- und Aufsichtsratsvergütung vor, obwohl den Mitgliedsstaaten gemäß EU-Erwägungsgrund (EU-ErwG) 32 der 2. AR-RL die Möglichkeit eingeräumt wurde, den Vergütungsbericht auch weiterhin als Teil des (Konzern-)Lageberichts beizubehalten. Die Verlagerung des Vergütungsberichts von §§ 285 Nr. 9 bzw. 314 Abs. 1 Nr. 6 HGB i. V. m. §§ 289a Abs. 2 bzw. 315a Abs. 2 HGB a. F. nach § 162 AktG führt daher zu einer Zergliederung der Unternehmensberichterstattung, die sich auf die externe Prüfung durch den Abschlussprüfer auswirkt. Entgegen der gegenwärtig vorzufindenden materiellen Prüfung der Vergütungsangaben als fester Bestandteil der jährlichen Abschlussprüfung ist durch ARUG II der Vergütungsbericht nach § 162 Abs. 3 AktG künftig nur noch formell, d. h. nicht mehr materiell vom Abschlussprüfer zu prüfen. Diese nicht erfolgte Inanspruchnahme des Wahlrechts zur Beibehaltung des Vergütungsberichts als Bestandteil des (Konzern-)Lageberichts führt zum einen zu einer Verringerung der Entscheidungsnützlichkeit für die Adressaten der Unternehmensberichterstattung und zum anderen zu einer Erweiterung der Erwartungslücke (Böcking und Bundle 2018, S. 504).

Gemäß § 162 Abs. 1 AktG haben Vorstand und Aufsichtsrat den Vergütungsbericht zukünftig gemeinsam zu erstellen. Das ARUG II intendiert durch die gemeinsame Aufgabe zeitgleich eine gegenseitige Kontrolle sicherzustellen (RegE zu ARUG II, S. 126). Durch diese Doppelkompetenz bleibt indes offen, inwieweit der Vergütungsbericht durch die Organe zu prüfen ist. Die Prüfung durch den Aufsichtsrat gemäß § 171 AktG findet keine Anwendung mehr auf das neue aktienrechtliche Publizitätsinstrument. Vor dem Hintergrund, dass die Vorstandsvergütung fortwährend im öffentlichen Diskurs steht, bleibt offen, weshalb das BMJV keine gesetzliche inhaltliche Prüfung vorsah. Im Hinblick auf mögliche Haftungsfragen wäre der Aufsichtsrat künftig gut beraten, die Dienstleistung des Abschlussprüfers im Rahmen einer freiwilligen inhaltlichen Prüfung des Vergütungsberichts in Anspruch zu nehmen.

4 Fazit und Ausblick

Die ausgewählten Gesetzesänderungen zeigen, dass das Dienstleistungsverhältnis von Aufsichtsrat und Abschlussprüfer eine zentrale Rolle im dualistischen Corporate Governance System einnimmt. Deutlich wird, dass der Gesetzgeber bemüht ist, die Zusammenarbeit von Aufsichtsrat und Abschlussprüfer im Zeitverlauf sukzessiv zu verbessern, indem er für beide Institutionen qualitätssichernde Maßnahmen vorgenommen hat. Insoweit wurde das Anforderungsprofil auf beiden Seiten deutlich angehoben, mit dem Ziel, eine Verbesserung der Qualität der Unternehmensberichterstattung durch die Abschlussprüfung zu erreichen.

Allerdings führen die Anforderungen an die CSR-Berichterstattung sowie die vorgesehene Neuregelung des Vergütungsberichts zu einer Zergliederung der Unternehmensberichterstattung und einer Abkehr von der Abschlussprüfung als Garant für die

Ordnungsmäßigkeit der Unternehmensberichterstattung. Weder für die nichtfinanzielle (Konzern-)Erklärung noch für den neuen Vergütungsbericht hat der Gesetzgeber eine primäre gesetzliche Prüfungspflicht durch den Abschlussprüfer vorgesehen. Hierdurch wird nicht nur die Entscheidungsnützlichkeit der publizierten Informationen verringert, sondern auch zu einer Entstehung von Unsicherheiten bei den Berichtsadressaten und somit zu einer Ausweitung der Erwartungslücke beigetragen. Insoweit bedarf es weiterer Regulierung für den Aufsichtsrat, um eine entsprechende Transparenz herbeizuführen. Notwendig wird die explizite Vorgabe von Mindestinhalten des Aufsichtsratsberichts, die offenlegen, welche Teile der Unternehmensberichterstattung in welcher Intensität und durch welche Instanz überwacht bzw. geprüft wurden. Es schließt sich die Frage an, ob eine inhaltliche Prüfung des Aufsichtsratsberichts durch den Abschlussprüfer erfolgen könnte oder müsste.

Wenngleich die gesetzliche Regulierung ein Mehr an zusätzlichen Dienstleistungen bedingt, könnte deren konkrete Umsetzung in der Praxis allerdings zu Qualitätsminderungen führen. Ob die bisherige gesetzliche Qualitätssicherung der Dienstleistung Abschlussprüfung eine sinnvolle Option für andere Dienstleistungen sein kann, dürfte vom jeweiligen Markt und seiner Wettbewerbsstrukturen abhängen. Der Gesetzgeber ist gefordert, sich mit der zunehmenden Komplexität von Sachverhalten auseinanderzusetzen und hat zu prüfen, inwieweit seine bisherigen Organisationsstrukturen dafür geeignet sind, die Herausforderungen durch den Wertewandel der Gesellschaft zu erfassen.

Literatur

- Althoff, C.; Wirth, W. (2018): Nichtfinanzielle Berichterstattung und Prüfung im DAX 30: Eine Analyse der Erstanwendung des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes, in: *Die Wirtschaftsprüfung*, 71. Jg., H. 18, S. 1138–1149.
- Böcking, H.-J. (2004): Prüfungsausschuss und Aufsichtsratsvergütung: Elemente einer verantwortungsvollen Corporate Governance, in: Lange, T. A.; Löw, E. (Hrsg.): *Rechnungslegung, Steuerung und Aufsicht von Banken*, Wiesbaden, S. 563–588.
- Böcking, H.-J.; Althoff, C. (2017): Paradigmenwechsel in der (Konzern-) Lageberichterstattung über nicht-monetäre Erfolgsfaktoren: Pre-Financial Performance Indicators als Vorstufe, nicht als Gegensatz von Financial Performance Indicators, in: *Der Konzern*, 15. Jg., H. 5, S. 246–255.
- Böcking, H.-J.; Bundle, L. (2018): Erhöhte Transparenz für Aktionäre durch den RefE zu ARUG II? Eine kritische Würdigung zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrechterichtlinie (2. AR-RL), insbesondere zur Verlagerung und Qualität der Vergütungsberichterstattung, in: *Der Konzern*, 16. Jg., H. 12, S. 496–504.
- Böcking, H.-J.; Gros, M. (2012): Unternehmensinterne und unternehmensexterne Überwachung der Finanzberichterstattung: Zur Einbindung des Aufsichtsrats, in: Erle, B.; Goette, W.; Kleindiek, D.; Krieger, G.; Priester, H.-J.; Schubel, C.; Schwab, M.; Teichmann, C.; Witt, C.-H. (Hrsg.): *Festschrift für Peter Hommelhoff zum 70. Geburtstag*, Köln, S. 99–114.

- Böcking, H.-J.; Gros, M. (2015): Reform des Abschlussprüfermarkts: Erkenntnisse der Betriebswirtschaftslehre und evidenzbasierte Regulierung, in: Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht, 44. Jg., H. 2, S. 305–319.
- Böcking, H.-J.; Gros, M.; Rabenhorst, D. (2019a): Kommentar zu § 319a HGB, in: Wiedmann, H.; Böcking, H.-J.; Gros, M. (Hrsg.): Bilanzrecht, 4. Aufl., München.
- Böcking, H.-J.; Gros, M.; Wirth, W. (2019b): Fehlerfeststellung im Enforcement-Verfahrens – Zeitenwende der Bilanzrechtsprechung: Bedeutung und Implikationen des Beschlusses des OLG Frankfurt/M. vom 04.02.2019 (WpÜG 3/16, WpÜG 4/16), in: Der Konzern, 17. Jg., H. 9, S. 341–355.
- Böcking, H.-J.; Gros, M.; Worret, D. (2015): Zehn Jahre Enforcement der Rechnungslegung durch DPR und BaFin: Welche Erkenntnisse liefert die empirische Rechnungslegungsforschung?, in: Der Konzern, 13. Jg., H. 6, S. 265–272.
- Böcking, H.-J.; Althoff, C.; Bundle, L.; Hanke, A.; Malaeb, R.; Wirth, W. (2019c): Stellungnahme vom 29. Januar 2019 zum Entwurf des grundlegend überarbeiteten DCGK der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex vom 25. Oktober 2018, in: Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, Erstveröffentlichung: 29.01.2019, verfügbar: <https://www.dcgk.de/de/konsultationen/archiv/konsultation-2019.html?file=files/dcgk/usercontent/de/Konsultationen/2019/Eingegangene%20Stellungnahmen/190129%20Stellungnahme%20Uni%20Frankfurt%20Prof.%20Dr.%20Boecking.pdf> (Zugriff am 13.06.2019).
- DPR (2019): Tätigkeitsbericht 2018, in: Deutsche Prüfstelle für Rechnungslegung e. V., Erstveröffentlichung: 24.01.2019, verfügbar: https://www.frep.info/docs/jahresberichte/2018/2018_tb.pdf (Zugriff am 13.06.2019).
- Gros, M. (2010): Rechnungslegung in Deutschland und den USA: Implikationen für eine zweckadäquate Fortentwicklung der deutschen Rechnungslegungskonzeption, Wiesbaden.
- Henrichs, J. (2004): Fehlerhafte Bilanzen, Enforcement und Aktienrecht, in: Zeitschrift für das gesamte Handelsrecht und Wirtschaftsrecht, 168. Jg., S. 383–413.
- IDW (2017): Mitteilung besonders wichtiger Prüfungssachverhalte im Bestätigungsvermerk (IDW PS 401) (Stand: 30.11.2017), in: Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V. (Hrsg.): IDW Prüfungsstandards, Band 2, Loseblattsammlung, Stand: Juni 2019, Düsseldorf.
- IDW (2019): Beruf und Dienstleistungen des Wirtschaftsprüfers, in: Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V. (Hrsg.): WP Handbuch Wirtschaftsprüfung und Rechnungslegung, 16. Aufl., Düsseldorf.
- Kruk, M.; Potthoff, E.; Sieben, G. (1984): Eugen Schmalenbach: Der Mann - Sein Werk - Die Wirkung, Stuttgart.
- Schmidt, S.; Küster, T. (2018): Kommentar zu § 322 HGB, in: Grottel, B.; Schmidt, S.; Schubert, W. J.; Winkeljohann, N. (Hrsg.): Beckscher Bilanz-Kommentar, S. 2376–2437, 11. Aufl., München.
- Woratschek, H. (2001): Zum Stand einer „Theorie des Dienstleistungsmarketing“, in: Die Unternehmung, 55. Jg., H. 4, S. 261–278.
- Woratschek, H. (2004): Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbereich, in: Controlling, 16. Jg., H. 2, S. 73–84.



Transferzahlungen im Jahresabschluss von Unternehmen des Profisports

Roland Euler

Inhaltsverzeichnis

1	Problemstellung	756
2	Die Aktivierung der „Nutzungsmöglichkeit ,an dem Spieler““	758
2.1	Beschluss des Bundesfinanzhofs vom 13. Mai 1987	758
2.2	Urteil des Bundesfinanzhofs vom 26. August 1992	759
2.3	Urteil des Bundesfinanzhofs vom 14. Dezember 2011	760
3	Die Bewertung	762
3.1	Anschaffungskosten	762
3.2	Absetzung für Abnutzung	763
3.3	Absetzung für außergewöhnliche Abnutzung	765
3.4	Teilwert	766
4	Thesenförmige Zusammenfassung	766
	Rechtsprechungsverzeichnis	768
	Literatur	768

R. Euler (✉)
Lehrstuhl für Betriebliche Steuerlehre,
Universität Mainz, Mainz, Deutschland
E-Mail: euler@uni-mainz.de

1 Problemstellung

Das wissenschaftliche Oeuvre von Herbert Woratschek ist durch wegweisende Arbeiten zum Marketing und zum Dienstleistungsmanagement geprägt. Aber auch die Sportökonomie durchzieht sein wissenschaftliches Schrifttum; ein wesentlicher Teil seiner Lehr- und Fortbildungsaktivitäten gelten diesem Bereich (Woratschek et al. 2018, S. 3–14). Für Fragen des Rechnungswesens und der Bewertung war Herbert Woratschek immer offen. Ich erinnere mich an muntere Diskussionen während unserer gemeinsamen Zeit als Habilitanden an der Johann Wolfgang Goethe-Universität in Frankfurt und als Lehrstuhlvertreter an der Ernst-Moritz-Arndt-Universität in Greifswald zum Teilwertalgorithmus seines akademischen Lehrers Rudolf Gümbel (Gümbel 1987, S. 131–145). Gerne möchte ich meinen Freund und Taufpaten einer meiner Söhne zum 65. Geburtstag mit einem Beitrag ehren, der seine Forschungsinteressen – die Sportökonomie – mit meinem Forschungsgebiet – die Betriebliche Steuerlehre – verbindet.

Bei Dienstleistungsunternehmen des professionellen Sportentertainments sind der Marktwert des Kaders und der sportliche Erfolg eng korreliert. In vielen Fällen bilden das Recht, Spieler in Ligaspielen einsetzen zu dürfen, das wesentliche Vermögen dieser Unternehmen (Hoffmann 2006, S. 129). Daher ist schon die isolierte Information über den Wert einer Mannschaft für die Adressaten des Jahresabschlusses von Interesse; der Wert des Teams gibt Hinweise auf die sportliche Leistungsfähigkeit des Kaders und erlaubt damit – natürlich nur in gewissen Grenzen – Schlüsse auf die in der Zukunft möglichen Erfolge. Der sportliche Erfolg wiederum ist ein Indikator für die Erträge des Sportclubs.

Unternehmen, die professionelle Sportunterhaltung anbieten, sind gemeinhin in haftungsbeschränkten Rechtsformen organisiert. Sofern sie einen handelsrechtlichen Jahresabschluss aufzustellen haben, ist es eine der zentralen Aufgaben der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung, zum Schutze der Gläubiger die Erhaltung des Nominalkapitals zu gewährleisten und damit die gesellschaftsrechtlich zulässigen Gewinnausschüttungen zu begrenzen (so etwa bei Aktiengesellschaften § 57 Abs. 3 AktG). An die handelsrechtlichen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (§ 243 Abs. 1 HGB) und somit an das für alle Kaufleute geltende Handelsbilanzrecht (§§ 242–263 HGB) knüpft die ertragsteuerliche Gewinnermittlung mit Verweisungsregeln an (§ 4 Abs. 1 in Verbindung mit § 5 Abs. 1 EStG; § 8 Abs. 1 KStG). Mithin folgt die Ermittlung der steuerlichen Bemessungsgrundlagen grundsätzlich dem handelsrechtlichen Konzept der Kapitalerhaltung und bewirkt in gewissem Umfange eine Angleichung des gesellschaftsrechtlich entziehbaren Gewinns mit dem einkommen- und körperschaftsteuerpflichtigen Gewinn. Schon unter dem Aspekt der Kapitalerhaltung bzw. der Ausschüttungsregelung ist offensichtlich, dass die bilanzrechtliche Frage, wie Transferzahlungen infolge des Clubwechsels von Spielern auszuweisen sind, erhebliche Konsequenzen hat.

Als Folge der Haftungsbeschränkung hat sowohl der Einzelabschluss (§§ 264–289f HGB) als auch der Konzernabschluss (§§ 290–315e HGB) die zusätzliche Aufgabe,

die Adressaten des Jahresabschlusses über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage zu informieren. Bei Ligaclubs kommen aufgrund der Ligastatute weitere Informationspflichten hinzu. So müssen Fußball-Bundesligaclubs nicht nur vor der Saison (§ 8 DFL-Lizenzspielerordnung), sondern auch während der Saison (§ 8a DFL-Lizenzspielerordnung) ihre wirtschaftliche Leistungsfähigkeit nachweisen bzw. bestätigen. Dies dient dem Ziel, „den Liga-Spielbetrieb für die jeweils kommende Spielzeit, wie auch längerfristig zu sichern, zuverlässig planen und durchführen zu können“ (Präambel der DFL-Lizenzspielerordnung). Insbesondere im Hinblick auf Spielertransfers und den damit verbundenen Zahlungspflichten werden umfangreiche Informationen verlangt (§ 8 Abs. 2 und § 8a Abs. 2 DFL-Lizenzspielerordnung). Da der Wert des Kaders gemeinhin ein zentraler Bestandteil des Clubvermögens ist, erscheint offenkundig, dass dessen sachgerechte Bilanzierung essenziell für die Nützlichkeit der gewährten Informationen ist.

Gegenstand verschiedener Entscheidungen des Bundesfinanzhofs war die Frage, ob der Vermögenswert der Spieler überhaupt bilanziert werden darf. Ursprünglich, in seinem Beschluss vom 13. Mai 1987, wurde der Ansatz einer „Transferentschädigung“ für unzulässig erklärt. Einige Jahre später, in seinem Urteil vom 26. August 1992, revidierte der Bundesfinanzhof seine Auffassung und bejahte die Aktivierungspflicht der „Spielerlaubnis“. Diese Rechtsprechung wurde vom Bundesfinanzhof in seinem Urteil vom 14. Dezember 2011 im Kern fortgeführt; anzusetzen sei allerdings die „Nutzungsmöglichkeit ‚an dem Spieler‘“. Die Rechtsprechung zur Aktivierung der Spielerwerte ist bilanzrechtsdogmatisch interessant, da konzeptionelle Fragen des Ansatzes von Vermögenswerten deutlich zutage treten.

Folgt man der aktuellen Rechtsprechung, so ist die „Nutzungsmöglichkeit ‚an dem Spieler‘“ zu aktivieren und im Zugangszeitpunkt mit den Anschaffungskosten zu bewerten. Da dieses Wirtschaftsgut – zumindest im Regelfall – zum immateriellen Anlagevermögen des Fußballclubs gehört, aber nur zeitlich befristet zur Verfügung steht, ist die Frage zu klären, wie die planmäßige Abschreibung, also im steuerlichen Kontext die Absetzung für Abnutzung (§ 7 Abs. 1 Sätze 1–6 EStG) zu ermitteln ist. Problematisch ist zum einen, ob sich die relevante Nutzungsdauer aus der vereinbarten Mindestlaufzeit des Vertrags ergibt oder ob Verlängerungsoptionen zu berücksichtigen sind. Zum anderen ist fraglich, ob „auf null“ abzuschreiben ist oder ob ein Restwert in Gestalt einer künftigen Ablösezahlung von einem anderen Fußballclub mit einzurechnen ist. Im steuerlichen Bereich ist auch daran zu denken, dass eine Absetzung für außergewöhnliche Abnutzung (§ 7 Abs. 1 Satz 7 EStG) – etwa bei ernsthaften Verletzungen des Spielers – zulässig sein kann.

Als Korrekturwert gegenüber den um planmäßige Abschreibungen geminderten Anschaffungskosten sieht das Einkommensteuerrecht den niedrigeren Teilwert vor (§ 6 Abs. 1 Nr. 1 Sätze 2 und 3 EStG). Da die „Nutzungsmöglichkeit ‚an dem Spieler‘“ – solange der ‚Verkauf‘ des Spielers nicht geplant ist – zum Anlagevermögen gehört, ist eine niedrigere Bewertung nur bei einer voraussichtlich dauerhaften Wertminderung

geboten. Vor allem ist denkbar, dass sich die erwerbsbedingte Zahlung der Ablösesumme im Zeitablauf teilweise oder vollständig als Fehlmaßnahme erweist, etwa weil die erwarteten sportlichen Leistungen nicht erbracht werden oder infolge von Verletzungen nicht erbracht werden können.

Wird die Beendigung des Arbeitsvertrags mit dem Spieler, also sein ‚Verkauf‘ angestrebt, so ist die „Nutzungsmöglichkeit ‚an dem Spieler““ nicht mehr dem Anlagevermögen, sondern dem Umlaufvermögen zuzurechnen. In diesem Fall ist eine Abschreibung auf eine gegenüber dem Buchwert niedrigeren Teilwert erforderlich. Der Teilwert wird im Umlaufvermögen wesentlich durch die Ablösezahlung geprägt, die ein anderer Verein bereit ist für den Fußballspieler zu zahlen. Im Grenzfall, wenn nicht mehr mit einer Transferzahlung zu rechnen ist, kann der Teilwert auf null sinken.

2 Die Aktivierung der „Nutzungsmöglichkeit ‚an dem Spieler““

2.1 Beschluss des Bundesfinanzhofs vom 13. Mai 1987

Der erste Beschluss des Bundesfinanzhofs zu diesem Problemkreis erging am 13. Mai 1987 und basierte auf der damals gültigen Fassung des Lizenzspielerstatuts des DFB (LSpSt). Gemäß § 29 LSpSt a. F. war bei einem Vereinswechsel der aufnehmende Verein verpflichtet, an den abgebenden Verein eine Transferentschädigung zu zahlen. Der Bundesfinanzhof ließ in diesem Beschluss offen, ob ein bilanzrechtlich relevanter Vorteil zugegangen war, mithin ein immaterielles Wirtschaftsgut erworben wurde. Aus seiner Perspektive konnte er die Frage auch offenlassen, da die Aktivierung am fehlenden entgeltlichen Erwerb scheiterte (§ 5 Abs. 2 EStG; § 248 Abs. 3 HGB a. F.).

Dass der Bundesfinanzhof allerdings den entgeltlichen Erwerb einer Transferentschädigung prüfte, ist durchaus erstaunlich, da es sich zumindest dem Begriff nach um eine Entschädigung handelt, also der Bezeichnung nach ein Vermögensabgang vorliegt und kein Vermögenszugang gegeben ist (so auch Jansen 1992, S. 1786; Littkemann und Schaarschmidt 2002, S. 376; Jansen 2006, S. 256; 2007, S. 837). Für die Frage der Aktivierung und damit auch im Hinblick auf die Prüfung des entgeltlichen Erwerbs wäre es sachgerecht gewesen, zunächst zu prüfen, worin genau der möglicherweise erworbene Vorteil liegt und ob genau dieser Vorteil auch Gegenstand des entgeltlichen Erwerbs war.

Der Bundesfinanzhof folgt in seinem Beschluss dem am gegenseitigen Vertrag orientierten Konzept des entgeltlichen Erwerbs. Demnach musste das erworbene immaterielle Anlagegut Gegenstand des Anschaffungsgeschäfts gewesen sein, also die Leistung (Zugang des immateriellen Wirtschaftsgutes) und die Gegenleistung (Zahlungspflicht) im synallagmatischen Verhältnis zueinander stehen. Dies war im Streitfall nicht gegeben: Gemäß § 29 LSpSt a. F. entsteht die Verpflichtung, eine Transferentschädigung zu zahlen, mit dem Abschluss des Arbeitsvertrags des Spielers mit

dem aufnehmenden Verein. Die Zahlungspflicht sei aber „nicht (die) Gegenleistungspflicht für eine von dem abgebenden Verein geschuldete oder erbrachte Leistung“ (so dem BFH folgend auch Ziegler 1991, S. 282). Folgt man dem synallagmatischen Konzept des entgeltlichen Erwerbs, so war die Argumentation durchaus folgerichtig, da – in diesem Sinne ist wohl der konkrete Sachverhalt zu verstehen – keine vertraglichen Beziehungen zwischen dem abgebenden und dem aufnehmenden Verein bestanden. Infolgedessen war ausgeschlossen, dass der abgebende Verein ein immaterielles Wirtschaftsgut dem aufnehmenden Verein übertragen hat. Aus zivilrechtlicher Sicht bestand zwischen den beiden Vereinen nur eine mittelbare Beziehung, da sich beide Clubs dem Lizenzspielerstatut unterworfen haben, aus dem die Zahlungspflichten und -ansprüche resultierten.

2.2 Urteil des Bundesfinanzhofs vom 26. August 1992

Fünf Jahre später, im Urteil vom 26. August 1992, entschied der Bundesfinanzhof, dass die Spielerlaubnis für den vereinswechselnden Spieler zu aktivieren sei. Es handele sich hierbei im Sinne von § 266 Abs. 2 Buchstabe A I Nr. 1 HGB um „ein der Konzession ähnliches Recht bzw. ein der Konzession ähnlicher Wert“ (anderer Auffassung Steiner und Gross 2005, S. 533). Der Verein habe während der Dauer des Arbeitsvertrags „eine Rechtsposition“ inne, die in Ermangelung einer behördlichen Genehmigung zwar keine Konzession sei, aber alle übrigen Kriterien einer Konzession erfülle. Dass der Bundesfinanzhof in der Spielerlaubnis den maßgebenden Vorteil sieht, überrascht insofern, als die Spielerlaubnis nicht als vermögenswertes Recht konzipiert war, sondern als Ordnungsrecht, um die planmäßige Durchführung der Ligaspiele zu gewährleisten. Die Spielerlaubnis war dem vereinswechselnden Spieler insbesondere auch dann zu erteilen, wenn sich die Vereine über die Transferentschädigung nicht geeinigt hatten. Im Konfliktfall wurde die Transfersumme durch ein Schiedsgutachten festgelegt; bei Nichtzahlung drohte die Nichtzulassung des Clubs für die kommende Spielsaison. Dass die Zahlung der Transferentschädigung wirksam durchgesetzt werden konnte, ändert aber nichts daran, dass die Spielerlaubnis selbst nicht als vermögenswertes Recht ausgestaltet war.

Das Urteil des Bundesfinanzhofs ist unter einem anderen Aspekt bemerkenswert: Der Bundesfinanzhof hatte sich von dem oben skizzierten synallagmatischen Konzept des entgeltlichen Erwerbs gelöst; nunmehr prüfte der Bundesfinanzhof, ob zwischen der Transferentschädigung und der Spielerlaubnis „ein so enger Veranlassungszusammenhang“ besteht, dass der Ansatz der Spielerlaubnis gerechtfertigt sei. Zwar entstehe die Verpflichtung zur Zahlung einer Transferentschädigung mit dem Abschluss des Arbeitsvertrags zwischen dem Spieler und dem aufnehmenden Verein, doch sei die Erteilung der Spielerlaubnis „mehr oder weniger automatische Folge der Auflösung des alten und des Abschlusses eines neuen Arbeitsvertrags“.

Die Transferentschädigung habe „ihren wirtschaftlichen Grund in dem Vereinswechsel“ und trete „wirtschaftlich an die Stelle einer Gegenleistung für die Übertragung

eines nach allgemeinen Rechtsgrundsätzen nicht bestehenden ‚Rechts an dem Spieler‘. Auch sei die Transferentschädigung ‚als Gegenleistung für den Transfer und nicht‘ (...) als Entschädigung für sonstige Nachteile anzusehen. Für den Entgeltcharakter spreche auch, dass die Transferentschädigung häufig (und wie heute wohl üblich) zwischen den Vereinen ausgehandelt werde; aber auch dann, wenn die Transferentschädigung durch ein Schiedsgutachten festgesetzt wurde, sei ‚nicht nur die Wertschätzung des Spielers durch den abgebenden Verein‘ alleine entscheidend, sondern auch ‚die wirtschaftlichen Interessen des aufnehmenden Vereins an dem Spieler‘.

Die Auslegung des entgeltlichen Erwerbs im Sinne einer vertraglichen Vorteilseräumung wurde seitdem nur noch im Kontext zweiseitiger Verträge angewendet. Bei komplexen mehrseitigen Verträgen stellt der Bundesfinanzhof, wie auch später beim Domainnamen-Urteil vom 19. Oktober 2006, auf einen Veranlassungszusammenhang, mithin auf den ‚wirtschaftlichen Grund‘ der Zahlungen ab (Kronner 1996, S. 1186; Anzinger 2018, § 5 EStG Rn. 1841). Damit wird der Objektivierungsgedanke beim Aktivenansatz graduell zurückgedrängt (Moxter 2007, S. 31–32); gleichzeitig wird das Unternehmensvermögen in gewissem Umfange vollständiger ausgewiesen und infolgedessen die wirtschaftliche Betrachtungsweise etwas stärker betont. Diese Akzentverschiebung steht mit der Aufgabe der Einkommen- und Körperschaftsteuerbilanz in Einklang, Gewinne nur dann für Zwecke der Besteuerung als entziehbar zu qualifizieren, wenn die Erhaltung des Nominalkapitals gewährleistet ist. Die modifizierte Auslegung des entgeltlichen Erwerbs erscheint nicht nur mit dem Gesetzeszweck vereinbar, sondern ist auch vom Ergebnis her gesehen sachgerecht: Clubs des Lizenzfußballs haben ihr gemeinhin wertvollstes Anlagevermögen, ihren Kader, in ihrer Bilanz auszuweisen.

2.3 Urteil des Bundesfinanzhofs vom 14. Dezember 2011

2.3.1 Zustimmung zur vorzeitigen Aufhebung des Arbeitsvertrags

Die Regelungen des alten Lizenzspielerstatuts wurden im Bosman-Urteil des Europäischen Gerichtshofs vom 15. Dezember 1995 wegen der Einschränkung der Berufsfreiheit als europarechtswidrig und damit als unwirksam beurteilt. Nach dem Bosman-Urteil waren Ablösezahlungen im Regelfall nur noch zulässig, wenn ein Arbeitsvertrag mit einem Spieler vor dem regulären Vertragsende aufgehoben und ein Entgelt für die Zustimmung zur Vertragsaufhebung vereinbart wurde. Vor diesem Hintergrund gelangt der Bundesfinanzhof in seinem Urteil vom 14. Dezember 2011 zu dem Ergebnis, dass infolge der Zustimmung zur vorzeitigen Vertragsbeendigung das immaterielle Wirtschaftsgut ‚exklusive Nutzungsmöglichkeit des Vereins ‚an dem Spieler‘, einschließlich mit dem damit ‚verbundenen Vorteil‘ zugegangen sei. Die Entscheidung des Bundesfinanzhofs kann unter dem Aspekt überzeugen, dass damit der wirtschaftlich relevante Vorteil identifiziert wurde; denn der ‚neue‘ Verein zahlt die Ablöse, um den Spieler insbesondere in Ligaspielen einsetzen zu können.

Der entgeltliche Erwerb scheint auf dem ersten Blick unproblematisch: Leistung (Zustimmung des abgebenden Vereins zur vorzeitigen Auflösung des Arbeitsvertrags mit dem Spieler) und Gegenleistung (Zahlung der Ablöse durch den aufnehmenden Verein) stehen im synallagmatischen Verhältnis. Der Teufel steckt aber auch hier im Detail, denn bei differenzierter Analyse bestehen Zweifel an dem identifizierten Synallagma: Gegenstand des Erwerbsvorteils muss – so die ständige Rechtsprechung des Bundesfinanzhofs zum entgeltlichen Erwerb – das immaterielle Wirtschaftsgut selbst sein. Der abgebende Verein überträgt indes nicht die „Nutzungsmöglichkeit ‚an dem Spieler‘“, sondern stimmt nur der vorzeitigen Beendigung des Arbeitsvertrags mit dem Spieler zu. Damit wird lediglich eine Voraussetzung für den Einsatz des Spielers in Ligaspielen durch den ‚neuen‘ Verein erfüllt. Als weitere Voraussetzung muss noch der Abschluss des Arbeitsvertrags mit dem Spieler hinzukommen. Diese Bedingung kann der ‚alte‘ Verein nicht alleine erfüllen, da es zwingend der aktiven Mitwirkung des betroffenen Spielers bedarf.

Würde man nur auf die Leistungsbeziehung zwischen dem abgebenden und dem aufnehmenden Verein abstellen, so wäre der entgeltliche Erwerb nicht gegeben, denn die Übertragung der „Nutzungsmöglichkeit ‚an dem Spieler‘“ ist nicht die Gegenleistung für die Zahlung einer Ablöse. Der Bundesfinanzhof stellt aber – aus den oben skizzierten Gründen – zurecht auf den wirtschaftlichen Veranlassungszusammenhang ab. Es erscheint fernliegend, dass der Vertrag über die Transferentschädigung und der Abschluss des ‚neuen‘ Arbeitsvertrags isoliert zwischen den Beteiligten aushandelt werden. Beide Verträge sind nur im wechselseitigen Bezug sinnvoll; ihre zivilrechtliche Geltung dürfte in der Praxis wechselseitig bedingt sein.

Im Hinblick auf die abstrakte Aktivierungsfähigkeit gibt es noch ein – aus der Perspektive der meisten Praxisfälle – eher akademisches Problem. In der Literatur wird diskutiert, ob ein Vermögensgegenstand bzw. Wirtschaftsgut seine isolierte Übertragbarkeit voraussetzt. Sollte dies ein notwendiges Aktivierungskriterium sein, so würde der Ansatz der immateriellen „Nutzungsmöglichkeit ‚an dem Spieler‘“ hieran scheitern. Der aufnehmende Club kann isoliert, also ohne Mitwirkung des Spielers, den immateriellen Vermögenswert nicht auf einen Dritten übertragen (Rade und Stobbe 2009, S. 1111). In ständiger Rechtsprechung deutet der Bundesfinanzhof das Kriterium sinnvollerweise im Sinne von „Übertragbarkeit mit den Unternehmen“. Bei dieser Interpretation ist die Aktivierung kein Problem; sollte es jemals zu einer Übernahme eines Sportclubs kommen, so würden nicht nur die „Nutzungsmöglichkeit ‚an dem Spieler‘“, sondern auch die Arbeitsverträge auf das erwerbende Unternehmen mit übergehen.

2.3.2 Ausbildungs- und Förderentschädigung

Eine Ausbildungs- und Förderentschädigung ist auch von Vereinen der Fußball-Bundesliga an frühere Vereine zu leisten, wenn Amateure oder Vertragsamateure verpflichtet werden (§ 30 LSpSt). Als Folge dieser Zahlungen gehe – so der Bundesfinanzhof im Urteil vom 14. Dezember 2011 – kein Vorteil zu; es handle sich hierbei „um eine

verbandsrechtliche Zahlungspflicht, (...) nicht aber um die Leistung eines auf einen Erwerbsvorgang bezogenen ‚Entgelts‘. Dass die Zahlungen den ‚Charakter einer Entschädigungsleistung‘ haben, sei auch daran erkennbar, ‚dass ihre Höhe unabhängig von den individuellen Leistungen und Fähigkeiten des Spielers einheitlich verbandsrechtlich festgelegt ist und nicht ausgehandelt wird‘.

Dem Bundesfinanzhof ist zuzustimmen, dass bei einer engen Auslegung der entgeltliche Erwerb nicht gegeben ist: Zwischen dem abgebenden und dem aufnehmenden Fußballclub besteht keine vertragliche Beziehung, in dessen Rahmen die ‚Nutzungsmöglichkeit ‚an dem Spieler‘‘ übertragen wurde. Darauf kommt es aber, folgt man dem Grundkonzept der neueren Rechtsprechung für den Mehrparteienfall, nicht an. Denn maßgebend ist, dass vom ‚alten‘ auf den ‚neuen‘ Verein ein Vermögenswert übertragen wurde und dass bei der Zusammenwirkung aller Beteiligten – hierzu gehört auch die DFL mit ihrem Lizenzspielerstatut – ein wirtschaftlicher Veranlassungszusammenhang besteht. Mit dem Vereinswechsel verliert der abgebende Verein die ‚Nutzungsmöglichkeit ‚an dem Spieler‘‘; diese geht auf den aufnehmenden Verein über. Die entscheidende Frage ist daher, ob dadurch, dass die Ausbildungs- und Förderungsentschädigung nicht individuell zwischen den Vereinen ausgehandelt wird, sondern pauschalierte Zahlungen aufgrund des Lizenzspielerstatuts zu leisten sind, der Veranlassungszusammenhang verloren geht.

Diese Frage kann nur im Rückgriff auf den Sinn und Zweck des Ansatzkriteriums ‚entgeltlicher Erwerb‘ entschieden werden. Immaterielle Anlagewerte gelten hinsichtlich ihres Vorhandenseins und ihres Wertes als problematisch, da die Bilanzierung von Nonvaleurs droht. Der ‚entgeltliche Erwerb‘ soll sicherstellen, dass das kodifizierte Vorsichtsprinzip (§ 252 Abs. 1 Nr. 4 Hs. 1 HGB) durch eine verhältnismäßig strenge Ansatzobjektivierung – und zwar in Form einer Wertbestätigung durch den Markt – gewährleistet wird. Damit ist zu prüfen, ob die vom aufnehmenden Verein zu leistende Zahlung dem (Mindest-)Wert der ‚Nutzungsmöglichkeit ‚an dem Spieler‘‘ entspricht. Davon ist auszugehen, da der aufnehmende Verein den Vertrag mit dem Nachwuchsspieler freiwillig schließt und prüft, ob die damit einhergehenden Zahlungspflichten durch den Zugang eines entsprechenden Vorteils gedeckt werden. Der wirtschaftliche Veranlassungszusammenhang ist – wegen der Freiwilligkeit des Vertragsabschlusses – daher zu bejahen; eine Wertbestätigung über den Markt hat – entgegen der Auffassung des Bundesfinanzhofs – stattgefunden (Hüttemann 1994, S. 494; anderer Auffassung Wehrheim 2004, S. 435).

3 Die Bewertung

3.1 Anschaffungskosten

Die ‚Nutzungsmöglichkeit ‚an dem Spieler‘‘ ist – so der Bundesfinanzhof im Urteil vom 14. Dezember 2011 – im Zugangszeitpunkt in Höhe der Anschaffungskosten zu akti-

vieren (§ 255 Abs. 1 S. 1 HGB). Zu dem Kernbereich der Anschaffungskosten gehören damit alle Zahlungen, die im Kontext des Vereinswechsels für die Zustimmung zur vorzeitigen Auflösung des Vertrags geleistet wurden und der Beschaffung „nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten [...] tatsächlich zuzuordnen sind“. Nicht ausreichend „ist ein bloßer kausaler oder zeitlicher Zusammenhang mit der Anschaffung“. „Vielmehr kommt es auf die Zweckbestimmung der Aufwendungen an (finaler Begriff der Anschaffungskosten). Dieser Zweck muss – aus der Sicht des Bilanzierenden – auf die beabsichtigte Funktion und Eigenschaft („angestrebter Erfolg und betriebsbereiter Zustand“ des angeschafften Wirtschaftsgutes [...] gerichtet sein)“.

Dem finalen Konzept entspricht, im Rahmen der Anschaffungsnebenkosten auch die Provisionen für Spielervermittler einzurechnen, da diese dazu dienen, den Spieler unter Vertrag zu nehmen und die „Nutzungsmöglichkeit ‚an dem Spieler‘“ zu erlangen. Dabei sei ohne Belang, dass im Streitfall der Spielervermittler (Spielerberater) von wechselwilligen Spielern beauftragt wurde und der aufnehmende Fußballclub sich erst im Rahmen der Verhandlungen bereit erklärte, die Provisionszahlung – die sonst der Spieler hätte leisten müssen – zu übernehmen. Dies ändere nichts an der Einordnung der Provisionszahlung als Bestandteil der Kosten, die der aufnehmende Verein aufgewendet hat, um den Spieler unter Vertrag nehmen zu können. Unerheblich sei des Weiteren, dass der abgebende Verein an den Vereinbarungen über die Provisionszahlungen nicht beteiligt war. Die „Anschaffungskosten müssen nicht zwingend Bestandteil der an den Veräußerer zu zahlenden Vergütung sein; bei Anschaffungsnebenkosten handelt es sich typischerweise um Zahlungen, die nicht an den Veräußerer, sondern an Dritte geleistet werden“.

Anschaffungskosten können auch zeitlich nachgelagert zum Abschluss des Ablösevertrags bzw. des Arbeitsvertrags mit dem Spieler entstehen. Dies wäre insbesondere der Fall, wenn Teile der Ablösezahlungen unter dem Vorbehalt des Eintritts künftiger sportlicher Leistungen des Spielers oder besonderer sportlicher Erfolge des aufnehmenden Vereins stehen. Zahlungen, die aufgrund einer solchen vertraglichen Regelung entrichtet werden, sind beim aufnehmenden Verein erfolgsneutral als nachträgliche Anschaffungskosten zu aktivieren.

3.2 Absetzung für Abnutzung

Die „Nutzungsmöglichkeit ‚an dem Spieler‘“ geht mit dem Ablauf des Arbeitsvertrags unter und gehört infolgedessen zum abnutzbaren Anlagevermögen. Die betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer und damit die Abschreibungsdauer richten sich – so der Bundesfinanzhof im Urteil vom 26. August 1992 – nach dem Arbeitsvertrag, „d. h. nach der rechtlichen Nutzungsdauer“. Sofern der Arbeitsvertrag eine Verlängerungsoption umfasst, „ist nach allgemeinen Wahrscheinlichkeitsgesichtspunkten zu bestimmen, ob von der Option voraussichtlich Gebrauch gemacht werden wird. Gegebenenfalls ist von der um die Option verlängerten Vertragsdauer auszugehen“.

Bei der Frage, ob der aufnehmende Fußballclub von der Verlängerungsoption voraussichtlich Gebrauch machen wird, spielt die Planung des Kaders – und zwar aufgrund des Informationsstandes im Zeitpunkt des Abschlusses des Arbeitsvertrags – eine zentrale Rolle. Darüber hinaus könnte zu bedenken sein, dass die Chance, in der Zukunft eine hohe Transferentschädigung zu erzielen, vom möglichst langfristigen Bestand des Arbeitsvertrags abhängen dürfte. Hieraus könnte ein Anreiz resultieren, die Option in Anspruch zu nehmen, möglicherweise aber auch nur mit dem Ziel, sich die Zustimmung zur vorzeitigen Auflösung des Arbeitsvertrags teuer abkaufen zu lassen. Letztlich kann nur im Einzelfall beurteilt werden, ob die Ausnutzung der arbeitsvertraglichen Verlängerungsoptionen plausibel erscheint.

Die Abschreibungssumme entspricht der Differenz zwischen den Anschaffungskosten und dem Restwert im Zeitpunkt des Ausscheidens aus dem Betriebsvermögen. Im Urteil vom 26. August 1992 entschied der Bundesfinanzhof allerdings, dass „außer Betracht bleiben (muss), dass der erwerbende Verein später wieder einen Anspruch auf Transferentschädigung haben kann. Insoweit handelt es sich um einen künftigen Gewinn, der [...] wegen des Realisationsprinzips noch nicht berücksichtigt werden kann“. Diese Argumentation überrascht, da der Einbezug von Restwerten in Abschreibungsplänen immer dazu führt, dass künftige und insoweit noch unrealisierte Veräußerungserlöse berücksichtigt werden. Letztlich steht das Urteil in Konflikt – ohne dies zu thematisieren – mit der auf dem Beschluss des Großen Senats vom 07. Dezember 1967 basierenden ständigen Rechtsprechung. Demnach bestehe kein Verstoß gegen das Realisationsprinzip, da – solange die ursprünglichen Anschaffungskosten nicht überschritten werden – keine unrealisierten Wertsteigerungen ausgewiesen würden. Nach der Rechtsprechung des Großen Senats dürfen Restwerte im Abschreibungsplan aus Vereinfachungsgründen vernachlässigt werden, aber nur dann, wenn der Restwert „im Vergleich zu den Anschaffungs- oder Herstellungskosten wirtschaftlich nicht ins Gewicht fällt“.

Folgt man der wohlbegründeten Rechtsprechung des Großen Senats, so ist zu prüfen, ob die möglichen künftigen Ablösesummen ins Gewicht fallen. Die Beurteilung dieser Frage hängt vom konkreten Sachverhalt ab. Im Allgemeinen dürfte aber davon auszugehen sein, dass die künftig möglichen Ablösebeträge sowohl hinsichtlich der absoluten Höhe als auch relativ im Bezug zu den Anschaffungskosten von erheblicher Bedeutung sind.

Bei Singularitäten wie der „Nutzungsmöglichkeit ‚an dem Spieler‘“ ist es allerdings problematisch, im Zugangszeitpunkt des Wirtschaftsgutes einen möglichen Restwert zu quantifizieren. Einen zentralen Einflussfaktor für die Höhe der Ablösesumme ist das Lebensalter des Spielers. Auch wenn die leistungssportlich aktiven Zeiten von professionellen Fußballspielern variieren, so bilden die Erfahrungen über die Entwicklung der Ablösezahlungen in Abhängigkeit des Spieleralters den Rahmen für die Schätzung, ob sie überhaupt realistisch erscheinen und wie sie sich tendenziell entwickeln dürften. Im Übrigen ist im Zugangszeitpunkt völlig offen, wie sich künftig die sportlichen Leistungen des Spielers und die Marktlage entwickeln werden. Sowohl Minderungen als auch

(aufgrund des Realisationsprinzips irrelevante) Erhöhungen der künftig erzielbaren Ablösezahlungen erscheinen grundsätzlich möglich.

Mangels besseren Wissens hinsichtlich der künftigen Entwicklung des Restwertes der „Nutzungsmöglichkeit ,an dem Spieler““ spricht vieles dafür, grundsätzlich davon auszugehen, dass die ursprünglichen Anschaffungskosten wieder erzielt werden können. Lediglich der Faktor ‚zunehmendes Lebensalter des Spielers‘ bewirkt, dass der Zeithorizont der „Nutzungsmöglichkeit ,an dem Spieler““ sich reduziert; dieser Faktor rechtfertigt eine Minderung des Restwertes – möglicherweise bis auf null – und eine sprechende Ausgestaltung der Absetzung für Abnutzung. Unter Berücksichtigung der im Zugangszeitpunkt vorhandenen Informationen wird damit die künftige Entwicklung des Vermögenswertes mithilfe des Abschreibungsplans bestmöglich approximiert. Gleichzeitig wird dem Realisationsprinzip Rechnung getragen und – nach dem Informationsstand des Zugangszeitpunkts – die Wertminderung der „Nutzungsmöglichkeit ,an dem Spieler““ bestmöglich auf die erwartete Laufzeit des Arbeitsvertrags mit dem Spieler verteilt.

3.3 Absetzung für außergewöhnliche Abnutzung

Im Rahmen der planmäßigen Abschreibungen werden nur die Faktoren berücksichtigt, die bei einer normalen Nutzung des Vermögensgegenstandes zu einer Wertminderung führen. Außergewöhnliche Ereignisse, wie etwa Unfälle oder Zufallsschäden, bei denen ungewiss ist, ob sie überhaupt oder gegebenenfalls wann sie eintreten werden und welche Auswirkungen mit ihnen verbunden sein könnten, gehen nicht in die planmäßige Abschreibung ein. Im Kontext der „Nutzungsmöglichkeit ,an dem Spieler““ bedeutet dies, dass etwa das Risiko einer künftigen Verletzung des Spielers nicht bei der Absetzung für Abnutzung (AfA) zu berücksichtigen ist, sondern gegebenenfalls bei einer Absetzung für außergewöhnliche Abnutzung (AfaA) oder bei einer Teilwertabschreibung.

§ 7 Abs. 1 Satz 7 EStG formuliert als Voraussetzung einer AfaA, dass eine „außergewöhnliche technische oder wirtschaftliche Abnutzung“ gegeben ist. Diese liegt vor – so der Bundesfinanzhof im Urteil vom 08. Juli 1980 –, „wenn die wirtschaftliche Nutzbarkeit des Wirtschaftsgutes durch außergewöhnliche Umstände gesunken ist“, beispielsweise wenn – so die Formulierung des BFH im grundlegenden Urteil vom 07. Oktober 1954 – ein Wirtschaftsgut „durch Beschädigung oder Zerstörung vorzeitig entwertet wird“.

Bei der „Nutzungsmöglichkeit ,an dem Spieler““ ist nur eine außergewöhnlich wirtschaftliche Abnutzung vorstellbar; hier ist insbesondere daran zu denken, dass eine ernsthafte, die künftige sportliche Leistungsfähigkeit des Spielers dauerhaft mindernde Verletzung eingetreten ist. Vom Fußballclub wäre daher nachzuweisen, dass eine solche Verletzung eingetreten ist, und nachvollziehbar zu belegen, dass in der Folge der Verletzung der Wert der „Nutzungsmöglichkeit ,an dem Spieler““ vermindert ist oder die künftig zu erwartende Ablösezahlung reduziert wird.

Ein weiterer Grund für eine AfaA kann darin liegen, dass sich die Nutzungsdauer des Wirtschaftsgutes verringert hat. Wird etwa erkennbar, dass eine vorzeitige Auflösung des Arbeitsvertrags angestrebt, eine Verlängerungsoption nicht genutzt wird oder die zu erwartende künftige Ablösezahlung und damit der Restwert offenkundig gesunken sind, so kann eine Anpassung des Abschreibungsplans erforderlich werden. In diesem Fall dient die AfaA dazu, die planmäßige Abschreibung an die veränderten Determinanten der Nutzung des Wirtschaftsgutes anzupassen.

3.4 Teilwert

Ist der Wert der „Nutzungsmöglichkeit ‚an dem Spieler‘“ dauerhaft gemindert, so ist der – gegenüber dem Buchwert – niedrigere Teilwert anzusetzen (§ 6 Abs. 1 Sätze 2 und 3 EStG). Die Bewertung zum Teilwert ist als unternehmensindividueller Fortführungswert konzipiert und dient der Umsetzung des Imparitätsprinzips. Um das Teilwertkonzept handhabbar zu machen, hat die höchstrichterliche Rechtsprechung Teilwertvermutungen aufgestellt. Für abnutzbare Gegenstände des Anlagevermögens, wie der „Nutzungsmöglichkeit ‚an dem Spieler‘“, gelten die um die Afa und AfaA geminderten Anschaffungskosten als der zunächst zu vermutende Teilwert.

Diese Teilwertvermutung kann widerlegt werden. Den Steuerpflichtigen, hier also den Fußballclub, trifft die Nachweispflicht für „die Annahme eines unter den Anschaffungskosten liegenden Teilwertes“ (so etwa das grundlegende Urteil des Bundesfinanzhofs vom 11. Juli 1961). Im Zusammenhang mit der Bilanzierung der „Nutzungsmöglichkeit ‚an dem Spieler‘“ könnte die Teilwertvermutung etwa widerlegt werden, wenn der Nachweis gelingt, dass etwa ein Spieler als Folge von Verletzungen nicht oder nur noch bedingt einsatzfähig ist, ein Stammspieler infolge nachhaltiger sportlicher Minderleistungen nur noch als Reservespieler eingesetzt werden kann oder sich der Transfermarkt insgesamt ungünstig entwickelt hat (zum konzeptionellen Problem siehe Sigloch 2005, S. 61–65). Welche Gründe relevant sind und ob der Nachweis einer Wertminderung gelingt, hängt letztlich vom konkreten Sachverhalt ab.

4 Thesenförmige Zusammenfassung

1. Im Profisport ist es verbreitet, Arbeitsverträge mit den Spielern abzuschließen, die eine verhältnismäßig lange Laufzeit haben oder dem Sportclub eine Option zur Vertragsverlängerung gewähren. Beabsichtigt ein anderer Verein, diesen Spieler unter Vertrag zu nehmen, so ist es üblich, dass der aufnehmende Verein dem abgebenden Verein eine Ablöse zahlt, damit dieser der Aufhebung des Arbeitsvertrags zustimmt.
2. Zu den bilanzrechtlich umstrittenen Fragen gehört, wie diese Ablösezahlungen im Jahresabschluss des aufnehmenden Vereins zu erfassen sind. In einem älteren Urteil vom 13. Mai 1987 hatte der Bundesfinanzhof die Aktivierung einer Transferzahlung

abgelehnt, da es sich um eine Entschädigung, und nicht um den Erwerb eines Vermögenswertes handle. Zudem sei die Ablösesumme nicht zu aktivieren, da ein „entgeltlicher Erwerb“ nicht gegeben sei und infolgedessen das Ansatzverbot des § 248 Abs. 2 HGB a. F. und des § 5 Abs. 2 EStG greife.

3. Seit einiger Zeit bejaht der Bundesfinanzhof die Aktivierung von Ablösezahlungen; zu bilanzieren sei – so im Urteil vom 26. August 1992 – die „Spielerlaubnis“ bzw. – so im Urteil vom 14. Dezember 2011 mit überzeugenderer Begründung – die „Nutzungsmöglichkeit ‚an dem Spieler‘“. Der „entgeltliche Erwerb“ liege zudem vor, da es nicht auf die synallagmatische Verbindung des übertragenen Vorteils mit der Entgeltzahlung ankomme; hinreichend sei vielmehr der bei diesen Vertragsgestaltungen gegebene „wirtschaftliche Veranlassungszusammenhang“.
4. Im Zugangszeitpunkt ist die „Nutzungsmöglichkeit ‚an dem Spieler‘“ mit den Anschaffungskosten zu bewerten. Einzurechnen sind alle final mit dem Erwerb zusammenhängenden Aufwendungen. Hierzu gehören auch die Vergütungen, die Spielervermittler oder Spielerberater für ihre Dienstleistung erhalten, und zwar unabhängig davon, ob der Spieler oder der aufnehmende Verein den Vermittlungsauftrag erteilt habe.
5. Die „Nutzungsmöglichkeit ‚an dem Spieler‘“ gehört im Regelfall zum abnutzbaren, immateriellen Anlagevermögen. Nur dann, wenn das Wirtschaftsgut nicht mehr auf Dauer dem Sportclub zu dienen bestimmt ist, mithin zeitnah die Beendigung des Arbeitsvertrags bzw. der ‚Verkauf‘ des Spielers geplant wird, ist das Wirtschaftsgut dem Umlaufvermögen zuzurechnen.
6. Die Anschaffungskosten des abnutzbaren Anlagegutes „Nutzungsmöglichkeit ‚an dem Spieler‘“ ist um Absetzungen für Abnutzung planmäßig zu mindern. Ob der Abschreibungsplan auf der Grundlage der vereinbarten Mindestvertragslaufzeit zu erstellen ist oder ob Verlängerungsoptionen zu berücksichtigen sind, kann nur im Einzelfall aufgrund des konkreten Sachverhalts bestimmt werden.
7. Bei der Bestimmung der Absetzung für Abnutzung ist grundsätzlich der Restbuchwert des Wirtschaftsgutes zu berücksichtigen. Eine Ausnahme ist aus Vereinfachungsgründen nur dann zulässig, wenn der Restbuchwert vernachlässigbar gering ist. Ablösezahlungen sind gemeinhin – letztlich hängt dies aber vom konkreten Sachverhalt ab – sowohl im Hinblick auf die absoluten Beträge als auch im Verhältnis zu den Anschaffungskosten von erheblicher Bedeutung. Dies bedeutet für die Ausgestaltung der planmäßigen Abschreibung, dass grundsätzlich ein Restwert in Höhe der künftig zu erwartenden Ablösezahlung einzukalkulieren ist.
8. Für die Höhe des zu berücksichtigenden Restwertes ist der Informationsstand im Zugangszeitpunkt des Wirtschaftsgutes maßgebend. Zu diesem Zeitpunkt ist allerdings offen, wie sich die sportlichen Leistungen des Spielers oder der Spielermarkt insgesamt entwickeln werden. In Ermangelung besserer Informationen ist davon auszugehen, dass die ursprüngliche Ablösesumme wieder erzielt werden kann. Eine Ausnahme bildet lediglich das ‚zunehmende Lebensalter des Spielers‘, da die profisportlich aktive Zeit eines Fußballers limitiert ist. Hierüber liegen Informationen im

Zugangszeitpunkt der „Nutzungsmöglichkeit ,an dem Spieler“ vor, so dass bei älteren Spielern durch Erfahrungswerte gestützt ein plausibel erscheinender Restwert geschätzt werden kann. Am Karriereende eines Spielers kann der Restwert durchaus null betragen.

9. Das geltende Einkommensteuerrecht kennt zwei niedrigere Korrekturwerte zu den um planmäßige Abschreibungen geminderten Anschaffungskosten. Dies ist zum einen die Absetzung für außergewöhnliche Abnutzung; diese ist insbesondere relevant, wenn durch außergewöhnliche Umstände, etwa einer gravierenden Verletzung des Spielers, eine nachhaltige Reduktion des Wertes der „Nutzungsmöglichkeit ,an dem Spieler“ eingetreten ist. Daneben ist die Teilwertabschreibung zulässig; diese setzt eine Schmälerung des Vermögenswertes voraus, so etwa im Falle der nachhaltig geminderten sportlichen Leistung des Fußballers.

Rechtsprechungsverzeichnis

Gericht und Datum	Aktenzeichen	Quelle
BFH-Urteil vom 07.10.1954	IV 630/53 U	BFHE 59, S. 395
BFH-Urteil vom 11.07.1961	I 311/60 S	BFHE 73, S. 537
BFH-Beschluss vom 07.12.1967	GrS 1/67	BFHE 91, S. 93
BFH-Urteil vom 08.07.1980	VIII R 176/78	BFHE 131, S. 310
BFH-Beschluss vom 13.05.1987	I B 179/86	BFHE 150, S. 136
BFH-Urteil vom 26.08.1992	I R 24/91	BFHE 169, S. 163
BFH-Urteil vom 19.10.2006	III R 6/05	BFHE 215, S. 222
BFH-Urteil vom 14.12.2011	I R 108/10	BFHE 236, S. 117
EuGH-Urteil vom 15.12.1995	C-415/93, Bosmann	Slg. 1995, I-5040

Literatur

- Anzinger, H. (2018): Kommentierung zu § 5 EStG, in: Hey, J.; Wendt, M. (Hrsg.): Herrmann/Heuer/Raupach, Einkommensteuer- und Körperschaftsteuergesetz, Kommentar, Köln.
- Gümbel, R. (1987): Der Teilwert: Legaldefinition und Zurechnungsalgorithmus, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 39. Jg., S. 131–145.
- Hoffmann, W.-D. (2006): Die Bilanzierung von Fußballprofis, in: Zeitschrift für Bilanzierung, Rechnungswesen und Controlling, 30. Jg., S. 129–132.
- Hüttemann R. (1994): Transferentschädigungen im Lizenzfußball als Anschaffungskosten eines immateriellen Wirtschaftsguts, in: Deutsches Steuerrecht, 32. Jg., S. 490–495.

- Jansen, R. (1992): Zur Aktivierung von Transferentschädigungen nach den Vorschriften des Lizenzspielerstatuts des Deutschen Fußball-Bundes, in: Deutsches Steuerrecht, 30. Jg., S. 1785–1789.
- Jansen, R. (2006): Die Aktivierung der Anschaffungskosten der Spielerlaubnis in der Fußball-Bundesliga, in: Kirchhof, P.; Schmidt, K.; Schön, W.; Vogel, K. (Hrsg.): Festschrift für Arndt Raupach, Köln, S. 247–260.
- Jansen, R. (2007): Sind die Voraussetzungen für eine Aktivierung nach § 5 Abs. 2 EStG erfüllt, wenn beim Vereinswechsel eines Spielers der Fußball-Bundesliga der aufnehmende Verein an den abgebenden Verein eine Abfindung zahlt?, in: Finanz-Rundschau Ertragssteuerrecht, 89. Jg., H. 17, S. 837–838.
- Kronner, M. (1996): Entgeltlicher Erwerb und Erwerb im Tauschwege bei immateriellen Wirtschaftsgütern des Anlagevermögens, in: Deutsches Steuerrecht, 34. Jg., S. 1185–1191.
- Littkemann, J.; Schaarschmidt, P. (2002): Probleme der bilanziellen Behandlung von Transferentschädigungen nach Handels- und Steuerrecht, in: Steuern und Bilanzen, 4. Jg., S. 372–380.
- Moxter, A. (2007): Bilanzrechtsprechung, 6. Aufl., Tübingen.
- Rade, K.; Stobbe, T. (2009): Auswirkungen des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes auf die Bilanzierung von Fußballspielerwerten in der Handelsbilanz, in: Deutsches Steuerrecht, 47. Jg., S. 1109–1115.
- Sigloch, J. (2005): Fußballspieler in der Bilanz: Chimäre oder Notwendigkeit?, in: Brehm, W.; Heermann, P.; Woratschek, H. (Hrsg.): Sportökonomie, Bayreuth, S. 51–69.
- Steiner, E.; Gross, B. (2005): Die Bilanzierung von Spielerwerten im Berufsfußball nach HGB und IFRS, in: Unternehmenssteuern und Bilanzen, S. 531–536.
- Wehrheim, M. (2004): Bilanzierung von Aufhebungszahlungen im Lizenzfußball, in: Betriebs-Berater, 59. Jg., S. 433–435.
- Woratschek, H.; Schafmeister, G.; Ströbel, T. (2018): Export of National Sport Leagues, in: Dodds, M.; Heisey, K.; Ahonen, A. (Eds.): Routledge Handbook of International Sport Business, Abingdon, pp. 3–14.
- Ziegler, F. (1991): Aktuelle Fragen aus der Praxis der Außenprüfung: Ertragsteuerliche Behandlung der Ablösezahlungen von Bundesliga-Fußballvereinen, in: Die steuerliche Betriebsprüfung, 31. Jg., S. 280–283.



Kundenbindungsprogramme im handelsrechtlichen Jahresabschluss

Michael Hommel

Inhaltsverzeichnis

1	Problemstellung	772
2	Ökonomische und rechtliche Aspekte von Kundenbindungsprogrammen	772
3	Bilanzierungszweck und Bilanzierungsgrundsätze	774
4	Die bilanzrechtliche Erfassung anhand des Realisationsprinzips	775
4.1	Unzulässigkeit der ausgabenproportionalen Ertragsperiodisierung	775
4.2	Die Aufwandsantizipation im Widerstreit der Finanzgerichte	778
4.3	Die Orientierung am zukünftigen Umsatzbezug als Ausweg	781
4.4	Das bilanzrechtliche Imparitätsprinzip als Ergänzungstatbestand	783
4.5	Der Einwand der kaufpreismindernden Stichtagsverpflichtung	784
5	Thesenförmige Zusammenfassung	787
	Rechtsprechungsverzeichnis	788
	Literatur	789

M. Hommel (✉)

Lehrstuhl für Wirtschaftsprüfung und Rechnungslegung,

Goethe-Universität Frankfurt am Main, Frankfurt am Main, Deutschland

E-Mail: hommel@wiwi.uni-frankfurt.de

1 Problemstellung

Nach Herbert Woratschek lohnt es sich, in die Kundenbindung zu investieren, denn sie führt nicht nur „langfristig zu höheren Umsätzen und zu niedrigeren Kosten, d. h. höheren Gewinnen“ (Woratschek 2002, S. 29–30), sondern ist auch wesentlich günstiger als die Anwerbung neuer Kunden. Die Praxis folgt den Ratschlägen des Jubilars. Seit Jahren nimmt die Bedeutung von Kundenbindungsprogrammen zu und steht bei den einflussreichen Marketingstrategen auf Platz 1 der wichtigsten Erfolgsfaktoren im Marketingmix – mit noch immer wachsender Tendenz (Howaldt et al. 2005; Zülch und Pronobis 2007, S. 587).

Die Analyse des Geschäftsberichts der Lufthansa AG verdeutlicht dies eindrucksvoll. Diese gewährt ihren Fluggästen mit dem Miles & More-Prämienprogramm Sachprämien (u. a. Freiflüge und Freiübernachtungen), wenn diese etwa eine Mindestzahl an Flugmeilen zurückgelegt und/oder Übernachtungen gebucht haben. Wählt man die damit verbundenen Kosten als Indikator, wird das Programm hervorragend angenommen. Beliefen sich die daraus resultierenden bilanziellen Verpflichtungen zum 31.12.2004 noch auf 548 Mio. € (Lufthansa AG 2005, S. 109), so vervierfachte sich der Betrag seitdem. Im Geschäftsabschluss 2018 betragen diese Verpflichtungen 2.186 Mio. € (Lufthansa AG 2018, S. 156). Dieser Erfolg schafft Nachahmer. Im Einzelhandel gibt es heute fast keinen größeren Anbieter mehr ohne entsprechende Programme.

Doch auch hier gilt: Des einen Freud, des anderen Leid. Kundenbindungsprogramme sind eine Erfolgsstory – im Marketing. In der Bilanzwelt sind sie es nicht. Hier herrscht eine ausgeprägte Ratlosigkeit darüber, wann und wie die mit den Kundenbindungsmaßnahmen verbundenen finanziellen Mehrbelastungen abgebildet werden sollen. Die Vorschläge decken so gut wie das gesamte Spektrum der Möglichkeiten ab. Ein Teil der Literatur (Hoffmann und Bathe 2012, S. 58) kürzt nach dem Vorbild der internationalen Rechnungslegung (ehemals IFRIC 13, nun geregelt in IFRS 15) die bonusbehafteten Umsätze um den darin enthaltenen Marktwert der Bonuszusage und erfasst den Kürzungsbetrag später bei Einlösung der Kundenbindungsvorteile als Umsatzertrag. Dagegen favorisiert das Finanzgericht (FG) Nürnberg die mit der Bonuszusage verbundenen Mehrbelastungen zeitnah durch eine gewinnmindernde Rückstellung zu berücksichtigen (FG Nürnberg vom 25.04.2019 – 4 K 1050/17, Rn. 57). Der Bundesfinanzhof (BFH) sieht dagegen keinen Handlungsbedarf und lehnt bisher beide Lösungen ab (BFH vom 19.09.2012 – IV R 45/09). Wer hat also recht? Der nachfolgende Beitrag geht dieser Frage nach und macht sich auf Lösungssuche für die Handelsbilanz.

2 Ökonomische und rechtliche Aspekte von Kundenbindungsprogrammen

Weder das Gesetz noch die Literatur definieren den Begriff der Kundenbindungsprogramme einvernehmlich. Allgemein ordnet man ihnen alle Marketing- und Absatzinstrumente zu, die dazu geeignet sind, die gewonnenen Kunden längerfristig an das

Unternehmen zu binden (Blacha 2014, S. 11). In ihrem Mittelpunkt stehen dabei zumeist (Treue-)Gutscheine und Kundenbonusprogramme.

Juristisch handelt es sich bei den (Treue-)Gutscheinen regelmäßig um „kleine Inhaberpapiere“ im Sinne des § 807 BGB (Stadler 2018, Rn. 1–2), die ihrem jeweiligen Inhaber bei ihrer Vorlage ein im Papier näher beschriebenes, vorvertragliches Recht auf Abschluss eines weiteren Hauptvertrags zu bestimmten (modifizierten) Konditionen einräumen (§§ 807 i. V. m. 793 Abs. 1 BGB; Zwickel 2011, S. 2755). Dabei sind die rechtlichen Rahmenbedingungen nicht nur für den Nichtjuristen komplex, da schon bei der Ausgabe des Gutscheins mehrere Verträge geschlossen werden. Zunächst erfordert die Entstehung eines verbrieften Rechts den Abschluss eines wirksamen Begebungsvertrags zwischen Aussteller und Inhaber des Papiers, welcher mit der Verpflichtung einhergeht, einen weiteren Vertrag (Hauptvertrag) abzuschließen (Gehrlein 2019, Rn. 7, 11). Der gleichzeitig entstehende Vorvertrag räumt dem Inhaber nun einen Anspruch auf Abschluss eines Hauptvertrags ein, der durch Hingabe des Gutscheins erfüllt werden kann. Auf die Begebung folgt mit Übertragung des Gutscheins der so genannte Ausgabevertrag, welcher den Gutschein bzw. das darin verbrieftete Recht überträgt. Der Gutschein erfüllt mithin zwei Funktionen, nämlich die Verbriefung des vorvertraglichen Rechts des Papierinhabers auf Abschluss des Hauptvertrags und die Pflicht des Ausstellers zur Erfüllung des Hauptvertrags unter Entgegennahme des Gutscheins (Zwickel 2011, S. 2755). Der Hauptvertrag selbst regelt dann das spätere Umsatzgeschäft, bei dem der Gutschein als Zahlungsmittel zum Einsatz kommt (Knöfel 2017, S. 837).

Kundenbonus- oder Treueprämienprogramme sind eine Spielart der Gutscheine. Regelmäßig sehen diese mehrere Transaktionen und ein entsprechendes Ansammeln einer Mindestanzahl von Treuepunkten vor, damit der Kunde in den Genuss der versprochenen Prämie kommt (Kühne und Schreiber 2006, S. 574). Ein Eintauschen der gesammelten Treuepunkte gegen Bargeld ist regelmäßig ausgeschlossen.

Durch den weiteren Verlauf der Arbeit führt ein Beispiel, in dessen Mittelpunkt die Airline Deutsche Luft- und Motorflug AG mit Sitz in Bayreuth (kurz: DLM AG) steht. Die Fluggesellschaft hat sich auf die Strecke Bayreuth-Halifax spezialisiert. Das Flugticket kostet 1.000 €. Hat ein Fluggast die Strecke neunmal zurückgelegt, erhält er den zehnten Flug gratis. Der Airline entstehen pro Flug passagierbezogene Kosten von 720 €. Insgesamt erwartet sie aus allen zehn Flügen einen Totalerfolg von 1.800 €. Zu diesem Erfolg steuern die ersten neun Flüge jeweils 280 € bei. Lediglich der letzte (Frei-)Flug ist mit 720 € kalkulierbar defizitär. Tab. 1 fasst diese Werte zusammen.

Tab. 1 Entwicklung des Einzahlungsüberschusses vor jeglicher Periodisierung in €

	t_1	t_2	t_{3-8}	t_9	t_{10}	Summe
	Flug 1	Flug 2	Flug ...	Flug 9	Rabattflug	
Einzahlungen	1.000	1.000	1.000	0	9.000
Auszahlungen	-720	-720	-720	-720	-7.200
Überschuss	280	280	280	-720	1.800

Dabei ist sich der Autor sehr wohl bewusst, dass die Bestimmung der fluggast-spezifischen Ist-Ausgaben aufgrund der Gemeinkosten- (oder genauer: Gemeinausgaben-) schlüsselung problematisch sein kann. Das Problem stellt sich hier nicht. Die Höhe der Ausgaben wurde nach ausgiebiger Lektüre des Beitrags von Herbert Woratschek „Das Zurechnungsprinzip von Gumbel: Eine absatztheoretische Interpretation zur Rechtfertigung der Kalkulation nach dem Tragfähigkeitsprinzip“ (Woratschek 1998) über jeden Zweifel erhaben berechnet.

Darüber hinaus vernachlässigen die nachfolgenden Kalkulationen, dass nicht alle Fluggäste, die einmal mit der Airline geflogen sind, auch tatsächlich in den Genuss des Freiflugs gelangen. Hier ist gegebenenfalls auf Basis der Vergangenheits- oder Branchenerfahrungen ein Fluktuationsabschlag vorzunehmen. Er ist nachfolgend mitzudenken.

3 Bilanzierungszweck und Bilanzierungsgrundsätze

Das Handelsrecht (HGB) hält keine Detailregelungen für die Bilanzierung von Kundenbindungsprogrammen bereit und verweist in § 243 Abs. 1 HGB lediglich darauf, dass der Jahresabschluss „nach den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung aufzustellen“ ist. Diese sind, wenn sie Auslegungsspielräume eröffnen, so auszulegen, dass sie dem vorgelagerten Bilanzzweck entsprechen (teleologische Auslegungsmethode) (Breidert und Moxter 2007, S. 913; Euler 2014, S. 145). Dabei ist das deutsche Bilanzrecht in seinem Kern ausschüttungsstatistisch ausgerichtet. Es zielt auf die Bestimmung eines vorsichtig und objektiviert ermittelten Umsatzgewinns (Moxter 1987, S. 368). Diese Zielsetzung wird im Wesentlichen durch das Realisationsprinzip und das Imparitätsprinzip verwirklicht, „die um Objektivierungsnormen ergänzt werden“ (Ballwieser 1990, S. 482).

Das Realisationsprinzip knüpft als „Eckpfeiler der Periodenabgrenzung“ (Leffson 1987, S. 251) den Gewinn an den Umsatzakt. Dieser ist realisiert, wenn das Unternehmen seine geschuldete Leistung erbracht hat und der darauf gerichtete Vergütungsanspruch „so gut wie sicher“ (BFH vom 11.12.1985 – I B 49/85, S. 596) ist, so dass ihn höchstens noch überschaubare Forderungsausfall- und Gewährleistungsrisiken bedrohen (Moxter 2007, S. 45).

Das Realisationsprinzip strukturiert den Bilanzinhalt ganz wesentlich. Indem es verlangt, dass Einzahlungen und Auszahlungen erst im Zeitpunkt des Umsatzakts, auf den sie zurückzuführen sind, zu Erträgen bzw. Aufwendungen werden, sind alle vor dem Bilanzstichtag geleisteten Ausgaben zu aktivieren und erhaltenen Einnahmen zu passivieren, soweit sie zukünftige Umsätze alimentieren. Dagegen sind zukünftige Einnahmen und Ausgaben, die auf Geschäftsjahresumsätze entfallen, erfolgswirksam zu antizipieren (Moxter 1995a, S. 496–497; Hommel et al. 2004, S. S92).

Die strikte Orientierung am Umsatzzeitpunkt wird lediglich durch das Imparitätsprinzip durchbrochen. Es fordert im Interesse einer vorsichtigen Gewinnermittlung für bereits entstandene, aber zum Bilanzstichtag noch nicht realisierte Verluste (konkretisierte zukünftige Aufwandsüberschüsse) eine Drohverlustrückstellung bzw.

eine Abwertung der aktivierten Vermögensgegenstände, die für den späteren Umsatz vorgesehen sind (Moxter 2007, S. 157–159).

Die verursachungsgerechte Zuordnung von Ausgaben und Einnahmen zu den zugehörigen Umsätzen eröffnet Interpretationsspielräume. Der Gesetzgeber drängt das Ermessen zurück, indem er den Gewinnermittlungsprinzipien Vermögensermittlungsprinzipien an die Seite stellt, die für eine ausgeprägte Objektivierung der Rechnungslegung sorgen. Danach dürfen Ausgaben nicht bereits dann aktiviert werden, wenn sie mehr oder weniger spekulativ einen zukünftigen Umsatzbezug erwarten lassen, sondern nur dann, wenn der Kaufmann durch sie einen Vermögensgegenstand erlangt, also einen zukünftigen Vermögensvorteil, der sich bereits am Bilanzstichtag in einer greifbaren (rechtlich verfestigten), selbstständig bewertbaren und auf Dritte übertragbaren Chance auf Mehrumsätze oder Kostenersparnisse (mithin in einem Vermögensgegenstand) materialisiert, so dass sich dessen Existenz entsprechend justiziabel nachweisen lässt (Moxter 1995a, S. 491). Auch darf der Bilanzierende nicht mehr oder weniger willkürlich zukünftige Ausgaben antizipieren, nur weil er vermutet, dass sie einen betriebswirtschaftlichen Bezug zu vergangenen Umsätzen haben oder zur Verlustvorsorge benötigt werden. Ihre Antizipation ist nur zulässig, wenn die so identifizierten Ausgaben auch bereits am Bilanzstichtag zu einer Verbindlichkeit führen, also zu einer verlässlich bewertbaren, formal nachweisbaren wirtschaftlichen Belastung, der sich der Kaufmann nicht mehr sanktionslos entziehen kann und die er mit einer hinreichenden Wahrscheinlichkeit auch erfüllen muss (Moxter 1995a, S. 491). Das Zusammenspiel von Gewinnermittlungs- und Vermögensermittlungsprinzipien ist nachfolgend bei der bilanzrechtlichen Beurteilung der Verpflichtungen aus Kundenbindungsprogrammen zu beachten.

4 Die bilanzrechtliche Erfassung anhand des Realisationsprinzips

4.1 Unzulässigkeit der ausgabenproportionalen Ertragsperiodisierung

Die bonusbegründenden Verkäufe können betriebswirtschaftlich als Mehrkomponentengeschäft interpretiert werden. Diesen Lösungsansatz wählt u. a. das International Accounting Standards Board (IASB) für seine internationale Rechnungslegung (ehemals IFRIC 13, nun geregelt in IFRS 15). Er basiert auf der Überlegung, dass ein rational handelndes Unternehmen nicht dazu bereit wäre, einem fremden Dritten eine Lieferung oder Leistung weit unter Preis oder gar kostenlos zuzuwenden. Im Rahmen der Kundenbindungsprogramme tut es dies deshalb, weil es den Preis für die bonusbehafteten Umsätze so kalkuliert, dass auch der spätere Preisnachlass damit abgegolten ist (Mujkanovic 2007, S. 848). Mit diesem Preis bezahlt der Kunde neben dem gewünschten Produkt (Sach- oder Dienstleistung) auch einen Gutschein (Anspruch) auf Gewährung einer zukünftigen preisreduzierten Sach- oder Dienstleistung (Lühn 2010, S. 97). Dabei haben

die Bonuspunkte für den Kunden noch keinen unmittelbaren Nutzwert. Erst wenn er sie beim Unternehmen einlöst, kommt er in den Genuss des mit ihnen versprochenen Vorteils und kann erst dann die Kontrolle an dem mit Preisnachlass erworbenen Gut bzw. der damit erworbenen Dienstleistung ausüben, d. h. die Nutzung daraus bestimmen und die zugehörigen ökonomischen Nutzenpotenziale daraus ziehen (IFRS 15.31–33). Erst wenn diese Situation eingetreten ist, hat das Unternehmen die mit dem Gutschein versprochene Leistung erbracht und darf die darauf gerichtete Vergütung als Umsatz ausweisen. Deshalb muss das Unternehmen das Entgelt, das der Kunde für das bonusbehaftete Umsatzgeschäft leistet, buchhalterisch aufteilen in ein (zunächst erfolgsneutral zu behandelndes) Entgelt für den Gutschein (z. B. Prämienpunkte) und ein Entgelt für die übrigen mit ihm vergüteten Sach- oder Dienstleistungen. Als Aufteilungsmaßstab sind die geschätzten Einzelveräußerungspreise heranzuziehen (IFRS 15.76) – also der Betrag, den Marktteilnehmer für den isolierten Erwerb des Gutscheins ausgeben würden und den Betrag, den sie für die übrigen Sach- oder Dienstleistungen bezahlen, wenn sie diese isoliert am Markt, also ohne den Bonus und die aus ihm fließenden Vorteile erworben hätten.

In dem obigen Beispiel der DLM AG verkauft die Airline den einzelnen Flug für 1.000 €. Das ist der Marktpreis, den alle Teilnehmer für ihn zahlen müssen, gleichgültig, ob sie am Bonusprogramm teilnehmen oder nicht. Insgesamt kauft der Kunde über die Zeit hinweg neun Tickets. Sie haben zusammen einen Marktwert von 9.000 €. Darüber hinaus erhält er einen Gutschein, mit dem er den zehnten Flug bezahlen kann. Auch dieser hat einen Marktwert von 1.000 €. Insgesamt gibt er für das aus neun Flügen und einem Gutschein bestehende Paket 9.000 € aus, also 1.000 € weniger als er bei ihrem Einzelerwerb hätte ausgeben müssen. Der gewährte Preisnachlass von 1.000 € entfällt als (Sofort-)Rabatt auf diese zehn (hier gleichwertigen) Einzelleistungen. Deshalb sind für sie die relativen Einzelveräußerungspreise zu ermitteln, indem das Unternehmen den regulären Marktpreis für das einzelne im Paket erworbene Gut (z. B. Marktwert des Gutscheins in Höhe von 1.000 €) durch die Summe der Marktwerte aller Paketleistungen dividiert (also durch 10.000 €) und mit dem tatsächlich für das Gesamtpaket gezahlten Preis multipliziert (also mit 9.000 €). Bei dieser Rechenoperation zeigt sich, dass der Kunde für jede der zehn gleichwertigen Leistungen (9 Tickets und 1 Gutschein) 900 € bezahlt. Deshalb steckt in jedem der 1.000 €, die der Kunde beim Kauf eines Flugtickets entrichtet, auch eine Vorauszahlung auf den Gutschein in Höhe von 100 €. Die Airline teilt also die Gesamtvergütung auf die abgegebenen und/oder noch abzugebenden Einzelleistungen auf und bucht den für das Einzelticket bezahlten relativen Einzelverkaufspreis bei Ausführung des Flugs als Umsatzertrag und die im Leistungsentgelt enthaltene Vorauszahlung erfolgsneutral (per Bank 1.000 an Umsatzerlöse 900 an Passivum 100). Die dabei angesammelte Vorauszahlung erfasst sie erst dann erfolgswirksam (per Passivum 900 an Umsatzerlöse 900), wenn der Kunde den „Freiflug“ absolviert hat. Die Ausgaben werden im jeweiligen Entstehungszeitpunkt als Aufwand erfasst. Durch die Umperiodisierung der Einnahmen weist die Airline jedem Flug einen Gewinn

Tab. 2 Entwicklung des Jahresüberschusses bei ausgabenproportionaler Umperiodisierung der Einnahmen in €

	t_1	t_2	t_{3-8}	t_9	t_{10}	Summe
	Flug 1	Flug 2	Flug ...	Flug 9	Rabattflug	
Umsatzerlöse	900	900	900	900	9.000
Laufender Aufwand	-720	-720	-720	-720	-7.200
Jahresüberschuss	180	180	180	180	1.800

von 180 € zu. Selbst der Freiflug ist nun (mehr als) kostendeckend. Er wurde regulär bezahlt und liefert den gleichen Wertbeitrag wie die übrigen neun Flüge. Die Gewinn- und Verlustrechnung stellt sich dann wie in Tab. 2 dar.

Die vom IASB propagierte Periodisierungsweise findet auch für das HGB seine Anhänger (Mujkanovic 2007, S. 848; Hoffmann und Bathe 2012, S. 58). Bei näherer Betrachtung verstößt sie jedoch gegen die handelsrechtlichen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB) und insbesondere gegen das Realisationsprinzip. Dieses fordert, Erträge dann auszuweisen, wenn das Unternehmen die „von ihm geschuldeten Erfüllungshandlungen in einer Weise erbracht hat, daß ihm die Forderung auf Gegenleistung – von den mit jeder Forderung verbundenen Risiken abgesehen – so gut wie sicher ist“ (BFH vom 11.12.1985 – I B 49/85, S. 596). Der Umsatz ist auszuweisen, wenn „der Leistungserfolg lediglich risikolose Folge der beendeten Erfüllungshandlungen ist“ (BFH vom 11.12.1985 – I B 49/85, S. 596; Moxter und Engel-Ciric 2019, S. 36), so dass Unternehmen einen vollwertigen, durchsetzbaren Anspruch auf die im Vertrag vereinbarte Vergütung haben. Dies trifft auf die Kaufpreisforderung zu, die auf die bonusbegründenden Einkäufe gerichtet ist.

Das Unternehmen hat nach Lieferung und Leistung einen einklagbaren Rechtsanspruch auf die volle vertragliche Vergütung für die von ihm bis zum Bilanzstichtag ordnungsgemäß erbrachte Sach- oder Dienstleistung. Der Kunde zahlt mit dem vereinbarten Entgelt „den ‚normalen‘ Preis für die in Anspruch genommenen Leistungen“ und erhält „die Gutscheine [...] als Zugabe [...]. Damit lässt sich nicht vereinbaren, einen Teil des Entgelts für die im Ausgabejahr bezogene Leistung dem Gutschein bzw. einer im begünstigten Zeitraum des Folgezeitraums in Anspruch genommenen Leistung zuzuordnen“ (FG Niedersachsen vom 03.06.2013 – 6 K 357/12, Rn. 35). Der Kunde musste für die bonusbehafteten Sach- oder Dienstleistungen „den gleichen Endverkaufspreis zahlen [...], ganz gleich, ob er die Punkte in Anspruch nahm oder nicht“ (EuGH vom 07.10.2010 – C-53/09, C-55/09, Rn. 53). Der Kaufpreis der bonusbehafteten Leistung ist der Preis, der sich aus den dafür ausgestellten Rechnungen ergibt. Dieser enthält gerade keinen Teil des Werts, den die ausgegebenen Gutscheine oder die gegen diese Gutscheine gelieferten Gegenstände haben (EuGH vom 27.04.1999 – C-48/97, Rn. 31).

Für eine wie auch immer geartete Abspaltung von Teileinnahmen ist hier kein Raum (Kolb und Fischer 2014, S. 208). Der Kosten- und Leistungsrechner mag dies bedauern, aber: „Die Bilanz im Rechtssinne ist keine Kostenrechnung“ (BFH vom 17.07.1974 – I R 195/72, S. 686; auch Döllerer 1979/80).

4.2 Die Aufwandsantizipation im Widerstreit der Finanzgerichte

Eine andere Sichtweise interpretiert die Verpflichtungen, die aus den Bonusprogrammen resultieren, als zusätzlichen werbewirksamen Absatzaufwand (Mengen- oder Preisrabatt), den das Unternehmen zeitlich verzögert zur angestrebten Absatzförderung gewährt. Wirtschaftlich ist der Bonus als Preisnachlass auf die bereits bezogenen Waren und/oder Dienstleistungen interpretierbar – so dass es sich bei der späteren Einlösung des Bonus aus Sicht des bonusgewährenden Unternehmens um nachlaufende Ausgaben handelt, die nach dem Bilanzstichtag nur deshalb anfallen, weil der Kunde bereits davor mit dem Unternehmen ein Umsatzgeschäft abgeschlossen hat. Deshalb muss das Unternehmen die Mehrausgaben, die mit der Einlösung der Treueprämien verbunden sind, anteilig den Perioden anlasten, in denen es die bonusauslösenden Geschäfte tätigt (Mujkanovic 2007, S. 848).

In dem den Aufsatz begleitenden Beispiel der DLM AG weiß die Airline, dass sie dem Fluggast nach Erreichen eines bestimmten Mindestumsatzes eine entsprechende Rabattnachleistung in Form eines Freiflugs gewähren muss. Die damit verbundenen Ausgaben müssen von den bonusauslösenden Flügen (Umsätzen) mitverdient werden. Deshalb antizipiert die Airline in ihrer Rechnungslegung 1/9 der auf den Freiflug entfallenden Ausgaben von 720 € (= 80 €) aufwandswirksam (per Aufwand 80 an Rückstellung für ungewisse Verbindlichkeiten 80). Am Ende des neunten Flugs hat sie eine Rückstellung in Höhe von 720 € (= 9 × 80 €) gebildet. Diese Verbindlichkeit entspricht genau den Ausgaben, die sie für den Freiflug kalkuliert. Nimmt der Fluggast ihn wahr, löst die Gesellschaft die dafür gebildete Rückstellung erfolgsneutral auf (per Rückstellung für ungewisse Verbindlichkeiten 720 an Bank 720) und wickelt den Freiflug im Erfüllungszeitpunkt gewinnneutral ab. Die Gewinn- und Verlustrechnung nimmt dann den in Tab. 3 dargestellten Verlauf.

Tab. 3 Entwicklung des Jahresüberschusses bei einnahmenproportionaler Umperiodisierung der Ausgaben in €

	t_1	t_2	t_{3-8}	t_9	t_{10}	Summe
	Flug 1	Flug 2	Flug ...	Flug 9	Rabattflug	
Umsatzerlöse	1.000	1.000	1.000	0	9.000
Laufender Aufwand	-720	-720	-720	0	-6.480
Rückstellungsaufwand	-80	-80	-80	0	-720
Jahresüberschuss	200	200	200	0	1.800

Die vorstehende Periodisierung führt ebenfalls zu einer ökonomischen Zuordnung von Erträgen und Aufwendungen. Der Bilanzierende erfasst die mit dem Freiflug verbundenen finanziellen Belastungen in den Geschäftsjahren, in denen auch die Umsätze gebucht werden, die für die Entstehung dieser Mehrbelastung erforderlich sind, erlösmindernd als Rückstellung für ungewisse Verbindlichkeiten (Kütting und Pilhofer 2002, S. 2061; Wüstemann und Kierzek 2006, S. 2814; Mujkanovic 2007, S. 848; Lühn 2010, S. 98).

Trotzdem lehnt der BFH die Rückstellungsbildung in einem wegweisenden Urteil ab (BFH vom 19.09.2012 – IV R 45/09). In dem Urteilssachverhalt überreichte ein Friseur seinen Kunden, die seine Dienstleistung von Mitte November bis Ende Dezember in Anspruch nahmen, Treuegutscheine. Die Inhaber der Gutscheine durften den Gutscheinbetrag für Dienstleistungen in Zahlung geben, die sie im Januar und Februar des Folgejahres bei ihm in Anspruch nahmen.

Der BFH argumentiert formalrechtlich ohne auf das Realisationsprinzip Bezug zu nehmen. Er lehnt die Rückstellungsbildung ab, weil seiner Ansicht nach zum Bilanzstichtag keine rechtlich oder (zumindest) wirtschaftlich entstandene Verbindlichkeit vorliegt. „Eine Verbindlichkeit ist rechtlich entstanden, wenn der Tatbestand erfüllt ist, an den die Leistungspflicht geknüpft ist“ (BFH vom 12.12.1991 – IV R 28/91, S. 601). Dabei stellt der BFH nicht auf den Vorvertrag ab, in dem das Unternehmen dem Kunden verspricht, ihm bei einem zukünftigen Geschäft einen bestimmten Preisnachlass zu gewähren. Entscheidend für die rechtliche Entstehung und Durchsetzbarkeit der Preisermäßigung sind für ihn der Abschluss und die Durchführung eines Anschlussgeschäfts. Bis dahin ist der Anspruch auf Preisermäßigung „rechtlich unselbstständig. Denn er knüpft zwingend an die Inanspruchnahme einer Dienstleistung im begünstigten Zeitraum des Folgejahres an und setzte die Entstehung eines Zahlungsanspruchs“ des Unternehmens im Folgejahr voraus. „Diese Voraussetzungen waren im Jahr der Ausgabe der Gutscheine noch nicht erfüllt“ (BFH vom 19.09.2012 – IV R 45/09, S. 127).

Und am Bilanzstichtag war die Verpflichtung nach der Rechtsauffassung des BFH auch noch nicht wirtschaftlich verursacht. Dabei legt der BFH – im Einklang mit der dominierenden Auffassung der Rechtsprechung – die wirtschaftliche Verursachung streng objektiviert im Sinne einer wirtschaftlichen Entstehung aus. Auf eine Zurechnung der Ausgaben zu bestimmten Umsätzen kommt es ihm nicht an. Danach ist eine Verbindlichkeit wirtschaftlich verursacht, „sobald die wirtschaftlich wesentlichen Voraussetzungen ihres Entstehens erfüllt sind und ihre Entstehung nur noch von wirtschaftlich unwesentlichen Umständen abhängt“ (BFH vom 13.11.1991 – I R 78/89, S. 179). Bei der Überprüfung des Kriteriums der wirtschaftlichen Entstehung wertet der BFH den Abschluss des Folgegeschäfts als zentrale Voraussetzung dafür, dass das Unternehmen auch dazu verpflichtet ist, dem Kunden den Treuebonus auszuzahlen. Dieser Abschluss ist mehr als nur Formsache. Deshalb hängt die wirtschaftliche Entstehung davon ab, dass „die Inhaber der Gutscheine innerhalb des begünstigten Zeitraums des Folgejahres eine Dienstleistung zu dem durch einen Gutschein ermäßigten Entgelt in Anspruch“ nehmen (BFH vom 19.09.2012 – IV R 45/09, S. 126). Die Bonuszusage beinhaltet damit

„einen Preisnachlass nicht für bereits bezogene, sondern für künftige Dienstleistungen“ (BFH vom 19.09.2012 – IV R 45/09, S. 127). Dass das Unternehmen die Gutscheine nur an solche Kunden ausgibt, die zuvor auch eine entsprechende Dienstleistung in Anspruch nehmen, „rechtfertigt es nicht, die erst für eine künftige Dienstleistung versprochene Preisminderung wirtschaftlich schon der früheren, voll bezahlten Dienstleistung zuzuordnen.“ „Der Anspruch auf Preisermäßigung kann wirtschaftlich aber nicht schon früher verursacht sein als das Geschäft, auf das er sich bezieht“ (BFH vom 19.09.2012 – IV R 45/09, S. 127).

Das FG Niedersachsen schließt sich in seinem Urteil vom 03.06.2013 (6 K 357/12) dieser Rechtsauffassung vorbehaltlos an. In dem von ihm zu entscheidenden Sachverhalt schrieb ein Textileinzelhändler seinen Kunden bei jedem Einkauf einen prozentualen Betrag intern gut und übersandte ihnen halbjährlich einen Gutschein über die erworbenen Boni. Die Kunden konnten den Gutschein bei ihren nächsten Einkäufen in Zahlung geben. Eine Barauszahlung war ausgeschlossen. Das FG Niedersachsen negiert die vom Unternehmen geforderte Rückstellung. Die Begründung entspricht nahezu wortgleich den Ausführungen des BFH.

Umso mehr überrascht das am 25.04.2019 ergangene Urteil des FG Nürnberg (4 K 1050/17). In dem Urteilssachverhalt schrieb das Unternehmen seinen Kunden zunächst 3 % des jeweiligen Einkaufswerts als Bonuspunkte gut. Nachdem die angesammelten Punkte einen bestimmten Schwellenwert überschritten hatten, händigte es den Kunden eine personalisierte Einkaufskarte aus. Bei ihrer Vorlage erhielten die Kunden einen 5 %-igen Preisnachlass auf alle innerhalb der nächsten 24 Monate getätigten Einkäufe. Das Unternehmen nahm für diese Verpflichtung eine Rückstellung vor. Das FG Nürnberg gibt ihm recht.

Nach Ansicht des FG Nürnberg liegt eine Stichtagsverbindlichkeit vor (so auch Küting und Pilhofer 2002, S. 2061; Kolb und Fischer 2014, S. 208). Das Unternehmen verpflichtete sich gegenüber den am Bonussystem teilnehmenden Kunden bereits vor dem Bilanzstichtag rechtsverbindlich, „die gewährten Bonuspunkte bzw. ausgestellten Gutscheine als Zahlungsmittel bei Tätigung eines neuen Einkaufs (=Einlösung) zu akzeptieren“ (FG Nürnberg vom 25.04.2019 – 4 K 1050/17, Rn. 42). „Rechtlich ergibt sich die Verpflichtung der Klägerin zur Gewährung von Bonuspunkten und Gutscheinen und deren Akzeptanz als Zahlungsmittel – im Rahmen eines erst noch abzuschließenden neuen Kaufvertrags – aus den Vereinbarungen mit dem einzelnen Kunden über das Bonussystem (bindender Vertrag)“ (FG Nürnberg vom 25.04.2019 – 4 K 1050/17, Rn. 58) und nicht erst durch den Abschluss des preisreduzierten Folgegeschäfts. Für den Vergangenheitsbezug spricht auch, dass „bei Abschluss des neuen Kaufvertrages kein Mindestumsatz für die Einlösung von Gutscheinen aus gesammelten Bonuspunkten [...] Voraussetzung ist“ (FG Nürnberg vom 25.04.2019 – 4 K 1050/17, Rn. 57) und dass der Kunde die Gutscheine einlösen konnte, ohne dass das Unternehmen weitere Einnahmen erzielte, etwa dann, wenn der Wert des Gutscheins der nach dem Bilanzstichtag erworbenen Ware entsprach oder sie sogar überstieg. „Wirtschaftlich gesehen

hat der am Bonussystem teilnehmende Kunde in Höhe der ausstehenden Bonuspunkte einen Herausgabeanspruch von Ware (Sachleistungsverpflichtung)“, dem sich das Unternehmen „nicht entziehen konnte“ (FG Nürnberg vom 25.04.2019 – 4 K 1050/17, Rn. 57). Diese Außenverpflichtung bestand auch für die Verpflichtungen aus Kundenkonten, die noch unterhalb der Mindestpunktzahl lagen, die zu einer Ausstellung einer Rabattkarte berechtigte. Dass das Zustandekommen des späteren Hauptvertrags zum Bilanzstichtag noch unsicher ist, tangiert die existente Verpflichtung des Unternehmens zur Rabattierung nicht. Dieser Umstand führt lediglich dazu, dass das Unternehmen statt einer gewissen Verbindlichkeit eine ungewisse Verbindlichkeit (Rückstellung) auszuweisen hat (FG Nürnberg vom 25.04.2019 – 4 K 1050/17, Rn. 52). Die Rechtsauffassung des FG Nürnberg steht damit diametral der Beurteilung durch den BFH und das FG Niedersachsen entgegen. Es bedarf einer Klärung anhand der handelsrechtlichen GoB.

4.3 Die Orientierung am zukünftigen Umsatzbezug als Ausweg

Die Bilanz im Rechtssinne dient der „Ermittlung eines in den Grenzen von Objektivierungs- und Vorsichtsprinzip geltenden, auf die so zu verstehende wirtschaftliche Leistungsfähigkeit zielenden entziehbaren Gewinns“ (Moxter und Engel-Ciric 2019, S. 92). Deshalb gilt: Soviel „wirtschaftliche Betrachtungsweise wie möglich, soviel Objektivierung [...] wie nötig“ (Moxter 1983, S. 305).

Bonuszusagen begründen Verpflichtungen gegenüber Dritten. Diese lasten auf dem Unternehmensvermögen und sind, wenn sie der Kaufmann nicht mehr sanktionslos abwenden kann, aufgrund des Vollständigkeitsprinzips zu erfassen. Allerdings genügt es für die Passivierung nicht, dass der Bilanzierende eine am Bilanzstichtag rechtlich existente Verbindlichkeit nachweist. Die bestehende Verpflichtung muss ihn auch wirtschaftlich belasten (Kolb und Fischer 2014, S. 207). Die wirtschaftliche Belastung orientiert sich an den Gewinnermittlungsprinzipien. Danach dürfen nach dem Realisationsprinzip Ausgaben, die nach dem Bilanzstichtag anfallen nicht passiviert werden, wenn sie zukünftige Umsätze alimentieren.

Die Zurechnung von Ausgaben zu bestimmten Umsätzen gelingt nicht immer eindeutig. Der Bilanzierende könnte geneigt sein, sich reich zu rechnen, indem er einen Zukunftsbezug herbeiargumentiert und die Passivierung unterlässt. Das bilanzrechtliche Vorsichts- und Objektivierungsgebot setzt dem enge Grenzen. „[I]n Zweifelsfällen muss passiviert werden“ (Moxter 2004, S. 1058). Solche Zweifelsfälle kann es bei rechtlich entstandenen Verpflichtungen kaum noch geben. Eine zum Bilanzstichtag rechtlich vollständig entstandene Verbindlichkeit resultiert aus Ereignissen, die vor dem Bilanzstichtag stattgefunden haben. Das Unternehmen muss sie auf jeden Fall erfüllen, gleichgültig, ob es in der Zukunft noch irgendwelche Umsätze macht oder nicht. Deshalb fällt es in der Regel schwer zu begründen, warum rechtlich bereits existente Verpflichtungen noch zukünftige Umsätze alimentieren sollten. Deshalb besteht die starke Eingangsvermutung,

dass rechtlich entstandene Verbindlichkeiten auch wirtschaftlich verursacht und folglich aufgrund des Realisationsprinzips zu passivieren sind (Braidert und Moxter 2007, S. 918). Allerdings handelt es sich dabei aufgrund der im Bilanzrecht zu beachtenden wirtschaftlichen Betrachtungsweise um eine Vermutung, nicht aber um eine Fiktion. Es muss „zur Entkräftung der Vermutung ausreichen, wenn anhand objektiver Kriterien überhaupt kein Zweifel an der Aufwendungs-Ertrags-Kompensation bestehen kann“ (Braidert und Moxter 2007, S. 918). Werden in diesem Sinne nachweislich „von der Verpflichtung ausgelöste künftige Aufwendungen durch konkrete zugehörige künftige Vermögenszugänge (Erträge bzw. Aufwendungsminderungen) kompensiert“ (Moxter und Engel-Ciric 2019, S. 92), fehlt es an der „konkretisierte[n] Zugehörigkeit künftiger Ausgaben zu bereits realisierten Erträgen“ (BFH vom 25.08.1989 – III R 95/87, S. 895) und die infrage stehenden Ausgaben knüpfen dann weder an Vergangenes an, noch gelten sie Vergangenes ab.

Dieser wohlverstandenen wirtschaftlichen Betrachtungsweise entspricht es, wenn der BFH eine Rückstellung für die gesetzlich vorgeschriebene Wartung eines Fluggeräts ablehnt, die nur deshalb fällig wird, weil der Bilanzierende mit dem Flugzeug vor dem Bilanzstichtag eine Mindestzahl an Flugstunden absolvierte und damit Umsätze erzielte. Entscheidend ist, dass „[d]ie Erfüllung dieser Verpflichtungen [...] nicht den Betrieb des Luftfahrtgeräts in der Vergangenheit [legitimiert], sondern [...] denjenigen in der Zukunft [ermöglicht]“ (BFH vom 19.05.1987 – VIII R 327/83, S. 850). Und ebenso irrelevant ist es, dass ein Arzneimittelhändler am Bilanzstichtag dazu verpflichtet ist, bestimmte Arzneimittel einer behördlichen Prüfung zu unterziehen, damit er die Produkte weiter vertreiben darf. „Der zukunftsorientierte Charakter der Verpflichtung und ihre fehlende Zugehörigkeit zu bereits realisierten Erträgen zeigt sich vor allem daran, daß ihre Entstehung im Wesentlichen von den zukünftigen Gewinnchancen des Unternehmens abhängt. Denn unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten kommt ein Antrag auf Verlängerung der Zulassung [...] nur für solche Altpräparate in Betracht, deren Weitertrieb [...] Erlöse erwarten läßt, die zumindest die durch die Zulassung entstehenden Analyse- und Registrierungskosten decken“ (BFH vom 25.08.1989 – III R 95/87, S. 895).

Bei den Bonuszusagen liegt die Sachlage nur vordergründig anders. Der Bilanzierende muss sie zwar auch dann erfüllen, wenn die damit verbundenen Umsatzerlöse hinter den Erfüllungskosten zurückbleiben. Eine entsprechende Erfüllungsverpflichtung besteht aber auch in den Fällen, in denen ein Unternehmen werbewirksam Zeitungsanzeigen schaltet und in diesen Sofortboni annonciert („Beim Kauf von zwei Produkten ist das dritte frei“) oder generell Sonderrabatte offeriert („Am nächsten Wochenende alle Möbel 30 % günstiger“). Dabei ist es aus wirtschaftlicher Betrachtungsweise heraus unerheblich, ob die Stichtagsverpflichtung aus einem allgemeinen Aufruf oder aus einem Bonusprogramm resultiert. In beiden Fällen ist eine potenzielle zukünftige (Preisnachlass-)Belastung zum Bilanzstichtag gegeben, wenngleich die Wahrscheinlichkeit der Inanspruchnahme bei Bestandskunden aufgrund bereits getätigter Käufe in der Vergangenheit im Normalfall höher liegt. Dies ist dann aber eine Frage der Bewertung und nicht des Ansatzes einer Rückstellung.

Dass das Unternehmen aber weder für die allgemein ausgelobten Prämien noch für die aus einem Bonusprogramm resultierenden Preisnachlässe eine Rückstellung für ungewisse Verbindlichkeiten bilden darf, liegt in den Voraussetzungen begründet, die vorliegen müssen, damit die Belastung überhaupt virulent wird. Nur wenn der Kunde nach dem Bilanzstichtag ein Umsatzgeschäft mit dem Unternehmen abschließt, kommt es zur Ausgabe in Form des Preisnachlasses. Ohne zukünftigen Umsatz gibt es keine entsprechende Ausgabe.

Dabei ist die Kompensation dem Grunde nach zu beurteilen und nicht der Höhe nach. Es kommt nicht darauf an, ob die infrage stehenden Aufwendungen vollständig durch zukünftige Erträge kompensiert werden oder nicht, denn die Klärung dieser Frage und die Konsequenzen daraus zu ziehen, ist Aufgabe des nachgelagerten Imparitätsprinzips. Bei der Prüfung des Realisationsprinzips kann es nur darum gehen, zu klären, ob die fraglichen Aufwendungen nachweislich und zweifelsfrei nur dann entstehen, wenn es zu einem zukünftigen Umsatzgeschäft kommt. Ist dies der Fall, hat objektivierungsbedingt eine Rückstellung nach dem Realisationsprinzip zu unterbleiben. Ist dies nicht der Fall, muss eine Rückstellungsbildung nach dem Realisationsprinzip erfolgen.

So hat der BFH zu Recht entschieden, dass ein Unternehmen, das seinen Kunden beim Einkauf Rabattmarken in Abhängigkeit des Einkaufswerts gewährt, eine Rückstellung bilden muss, wenn der Kunde bereits einen unbedingten Anspruch hat, sich den Gegenwert der Rabattmarken in bar auszahlen zu lassen, ohne dass hierzu weitere Einkäufe bei dem Unternehmen erforderlich sind (BFH vom 04.12.1959 – III 317/59, S. 80). Denn die Ausgabe der Rabattmarken „betraf die Gewährung eines Nachlasses auf schon getätigte Einkäufe [...]“; dementsprechend war der Rabattbetrag mit dem Erreichen des Mindesteinkaufs auszuzahlen“ (BFH vom 19.09.2012 – IV R 45/09, S. 127). Eine Rückstellung ist auch erforderlich, wenn der Kunde überhaupt keinen Einkauf mehr bei dem Unternehmen tätigen und die versprochene Leistung nur noch abholen muss (z. B. Ausgabe eines fest vorgegebenen Sachgeschenks von geringem Wert bei Vorlage des Gutscheins). Auch hier kann nicht mit hinreichender, dem Vorsichtsprinzip entsprechender Sicherheit davon ausgegangen werden, dass der zugesagte Bonus einen zukünftigen Umsatz generiert. Anders verhält es sich, wenn der Bonusinhaber den Bonus nur dann erhält, wenn er auch eine Leistung des Unternehmens in Anspruch nimmt. Dann ist für eine Rückstellung für ungewisse Verbindlichkeiten kein Raum (wohl auch Feldgen 2019, S. 464).

4.4 Das bilanzrechtliche Imparitätsprinzip als Ergänzungstatbestand

Lehnt man – im Einklang mit der Rechtsprechung des BFH – die Rückstellungsbildung nach dem Realisationsprinzip wegen des Bezugs zu zukünftigen Umsätzen ab und befindet sich die dem Kunden verbilligt oder unentgeltlich zu überlassende Ware noch nicht auf Lager, so dass sie nicht außerordentlich abgeschrieben werden kann, muss der

Tab. 4 Entwicklung des Jahresüberschusses bei Ausgabenantizipation nach dem Imparitätsprinzip in €

	t ₁	t ₂	t ₃₋₆	t ₇	t ₈	t ₉	t ₁₀	Summe
	Flug 1	Flug 2	Flug ...	Flug 7	Flug 8	Flug 9	Rabattflug	
Umsatzerlöse	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	0	9.000
Laufender Aufwand	-720	-720	-720	-720	-720	0	-6.480
Rückstellungsaufwand	0	0	-160	-280	-280	0	-720
Jahresüberschuss	280	280	120	0	0	0	1.800

Bilanzierende prüfen, ob eine Rückstellung für drohende Verluste aus schwebenden Geschäften infrage kommt. Diese ist Ausfluss des Imparitätsprinzips. Die Drohverlustrückstellung findet auf Geschäfte Anwendung, die am Bilanzstichtag bereits derart bestehen, dass sich das Unternehmen ihnen nicht mehr sanktionslos entziehen kann und bei denen der Bilanzierende nachweislich damit rechnen muss, dass er aus der (Rest-) Abwicklung dieser schwebenden Geschäfte Verluste erleidet. In diesem Fall ist die Rückstellung so zu bemessen, dass die Restabwicklung – aus Sicht des Bilanzstichtags – zu keinen Verlusten mehr in der Gewinn- und Verlustrechnung führt (Moxter und Engel-Ciric 2019, S. 100–104).

Im Fall der DLM AG gestaltet sich der Verlauf der Drohverlustrückstellung wie in Tab. 4 dargestellt.

Das Unternehmen weist bei den ersten sechs Flügen einen Gewinn von 280 € aus. Die Rabattverpflichtung bleibt noch unbeachtet. Nach Abwicklung des siebten Flugs stellt die Airline fest, dass ihr die verbleibenden zwei (Bezahl-)Flüge noch einen Gesamtgewinn von 560 € (= 2 × 280 €) generieren und sie der Freiflug 720 € kostet. Damit belastet die Vertragsvereinbarung die verbleibenden Gewinn- und Verlustrechnungen per saldo mit 160 €. Dieser Betrag ist mit Absolvierung des siebten Flugs aufwandswirksam in eine Drohverlustrückstellung einzustellen (per Aufwand 160 an Drohverlustrückstellung 160). Bei Flug 8 und 9 wiederholt sich diese Erwägung und führt jeweils zu einer Erhöhung der Drohverlustrückstellung um 280 €. Am Ende des neunten Flugs valuiert die Rückstellung mit 720 €. Dieser Betrag reicht dann aus, um den Freiflug gewinnneutral abzuwickeln (per Drohverlustrückstellung 720 an Bank 720).

4.5 Der Einwand der kaufpreismindernden Stichtagsverpflichtung

Das FG Nürnberg spricht sich auch deshalb für eine Rückstellungsbildung während der Ansammlungsphase des Bonus aus, weil ein potenzieller Erwerber im Falle eines Unternehmenserwerbs die in den Bonuspunkten bestehende Verpflichtung kaufpreismindernd berücksichtigen würde. Deshalb stellt sie „eine ‚echte‘ wirtschaftliche Belastung für das Unternehmen dar, die unter fremden Dritten bei Übernahme der Verpflichtung

entsprechend finanziell abgelöst werden“ (FG Nürnberg vom 25.04.2019 – 4 K 1050/17, Rn. 59) müsste. Das Argument löst die Verpflichtung aus ihrem wirtschaftlichen Zusammenhang.

Die Fehlinterpretation des FG Nürnberg lässt sich leicht anhand eines Beispiels verdeutlichen, in dem zwei ansonsten völlig identische, neu gegründete Unternehmen aus dem Stand heraus das gleiche, innovative Produktkonzept auf Franchisebasis offerieren, den transportablen Whirlpool „Superinfinity 2030“, der seinem Besitzer in fast allen Lebenslagen höchsten Wohlfühlgenuss verspricht. Beide Unternehmen bieten die Produktinnovation zum Stückpreis von 20.000 € an und rechnen mit einem Stückdeckungsbeitrag von 4.000 €. Während das eine Unternehmen geduldig auf die ersten Käufer wartet, druckt und verteilt das andere Unternehmen am eiskalten Silvesterabend einige tausend Gutscheine in die Briefkästen der Stadt. Die Gutscheine gewähren ihrem Inhaber in den kommenden vier Wochen einen Preisnachlass von 15 %. Das Unternehmen geht davon aus, dass 100 Kunden den Gutschein einlösen und bei ihm einen der Whirlpools erwerben (der Jubilar war tatsächlich einer der ersten Interessenten). Es ist damit zum Bilanzstichtag zumindest faktisch dazu verpflichtet, den in den ersten Januarwochen heranstürmenden Kunden einen Preisnachlass von (kalkuliert) 300.000 € (= $100 \text{ Stück} \times 20.000 \text{ € Verkaufspreis} \times 15 \% \text{ Preisnachlass}$) zu gewähren.

Stünde das werbeaffine Unternehmen nun zum Verkauf, würde ein gedachter Erwerber für die Verpflichtung zur Rabattgewährung aber gerade keinen Nettoabschlag vom Unternehmenskaufpreis vornehmen – im Gegenteil. In sein Kalkül fließt zunächst der Deckungsbeitrag der 100 mehr veräußerbaren Produkte in Höhe von 400.000 € (= $100 \text{ Stück} \times 20.000 \text{ € Verkaufspreis} \times 20 \% \text{ Deckungsbeitrag}$) kaufpreiserhöhend ein. Diesen Mehrpreis wird der potenzielle Käufer dann allerdings um die Verpflichtungen aus der Gutscheinaktion von 300.000 € reduzieren. In der Gesamtschau leistet die Marketingmaßnahme einen positiven Wertbeitrag von 100.000 €. Die Verpflichtung ist zum Bilanzstichtag keine unkompensierte Last. Selbst wenn sich die Werbemaßnahme als Fehlschlag erweist und kein einziger Kunde auf die Gutscheinaktion reagiert, droht keine Nettoverpflichtung nach dem Bilanzstichtag. Ohne (zusätzliche) zukünftige Umsatzgeschäfte sind auch keine Preisnachlässe zu gewähren. Für eine Rückstellung ist nach den handelsrechtlichen GoB kein Raum. Das Realisationsprinzip schafft Klarheit. Ausgaben nach dem Bilanzstichtag, die nur dann zu erfüllen sind, wenn das Unternehmen nach dem Bilanzstichtag freiwillig oder aufgrund gewährter Zusagen noch weitere Umsätze tätigt, sind nach den Gewinnermittlungsprinzipien (Realisationsprinzip) den zukünftigen Umsätzen als Aufwand anzulasten. Dabei ist es gleichgültig, ob bestimmte, darauf gerichtete Verpflichtungen schon rechtlich entstanden sind oder nicht. Das Vorliegen einer Verbindlichkeit rechtfertigt für sich genommen noch keine Passivierung. Die Vermögensermittlungsprinzipien beschränken lediglich den nach dem Realisationsprinzip und dem Imparitätsprinzip maximal zulässigen Passivierungsumfang, indem sie – insbesondere bei Rückstellungen – den Nachweis einer bereits greifbaren, selbstständig bewertbaren Verpflichtung fordern. Sie schaffen aber keinen

neuen Passivierungstatbestand. Sind aber weder die Zurechnungsregeln des Realisationsprinzips noch die des Imparitätsprinzips erfüllt, kann es zu keiner Rückstellungspassivierung kommen. Der Kunde erlangt aus dem Kundenbonusprogramm lediglich einen Anspruch darauf, dass das Unternehmen mit ihm ein zukünftiges Umsatzgeschäft abschließt – zu welchen Konditionen auch immer. Damit betrifft die Verpflichtung zukünftige Umsätze. Dass der Gutschein als Vorvertrag gedeutet werden kann, der dem Kunden ein Anrecht gibt, zukünftige Verträge zu günstigen Konditionen abzuschließen, ändert daran nichts. Es liegen dann bestenfalls Ansprüche und Verpflichtungen aus einem zum Bilanzstichtag noch schwebenden Umsatzgeschäft vor. Diese werden aber aufgrund des Realisationsprinzips wegen des fehlenden Bezugs zu vergangenen Umsätzen weder aktiviert noch passiviert. Preisreduzierte Zukunftsumsätze führen dann allenfalls zu entgehenden Gewinnen, begründen aber keine Ausgaben für vergangene Umsätze, nur weil die Vertragsparteien sie anlässlich eines in der Vergangenheit liegenden Umsatzgeschäfts schon einmal vereinbarten. Die jeweiligen Vertragskonditionen können allenfalls zu einem verlustträchtigen zukünftigen Umsatzgeschäft führen.

Das vorstehende Beispiel lässt sich auf die Kalküle der DLM AG übertragen. Schaut man sich die Situation nach dem sechsten Flug näher an, so hat der Fluggast rein rechnerisch $6/9$ der Bonuspunkte akkumuliert, die er für seinen Freiflug benötigt. Das entspricht einem Verpflichtungsgegenwert von 480 € (= 720 € finanzielle Belastung aus dem Freiflug $\times 6/9$). Dennoch würde ein potenzieller Erwerber des gesamten Unternehmens diese Verpflichtung – entgegen der These des FG Nürnberg – nicht kaufpreismindernd in Ansatz bringen. Für eine neu zu gründende Fluggesellschaft, die noch keinen Geschäftsbetrieb und noch keinen Fluggast hat, würde ein etwaiger Erwerber im Regelfall auch nichts zahlen. Gegenüber dieser Ausgangslage erwartet die DLM AG aus der existierenden Kundenbeziehung und den übrigen vier Flügen, die das Bonusprogramm komplettieren, noch Umsätze von 3.000 € (= 1.000 € Flugpreis $\times 3$ Bezahlflüge) und einen Gesamtaufwand von 2.880 € (= 720 € Kosten pro Flug $\times 4$ Flüge), so dass ihr das Kundenbindungsprogramm noch einen Wertbeitrag von 120 € leistet. Deshalb bräuchte ein Erwerber der Airline die Verpflichtungen aus dem Kundenbonusprogramm zwar formal kaufpreismindernd zum Ansatz. Er würde aber zugleich auch den Bruttomehrwert aus dem Kundenprogramm kaufpreiserhöhend berücksichtigen und dann wegen der Geschäftsbeziehung nicht etwa netto 480 € in Abzug bringen, sondern 120 € zuzahlen. Das FG Nürnberg vernachlässigt bei seiner Argumentation diese Kompensationswirkung und die Prüfung der den Vermögensermittlungsprinzipien vorgelagerten Gewinnermittlungsprinzipien. Erst nach Absolvierung des siebten Flugs wird das Bonusprogramm für die Airline zur finanziellen Belastung, weil die zukünftigen Mehrumsätze nicht mehr dazu ausreichen, die damit verbundenen Ausgaben zu decken. Diese unkompensierte Last antizipiert dann das Imparitätsprinzip zutreffend.

Allerdings liefert auch die vorstehende Lösung hinreichend bilanziellen Diskussionsstoff. Sie basiert darauf, dass die Umsätze der ersten neun Flüge und der Freiflug ein (zumindest wirtschaftlich) zusammenhängendes Geschäft darstellen und deshalb aus

Sicht des Imparitätsprinzips einheitlich zu beurteilen sind. Die Erwägungen des IASB zu den Mehrkomponentenverträgen kehren hier, wenn auch in anderem Kontext, zurück.

Bei einer strengen Anwendung des Einzelbewertungsprinzips ist diese Gesamtbetrachtung keineswegs zwingend. Danach sind grundsätzlich alle Vermögensgegenstände und Schulden einzeln zu erfassen und zu bewerten. Wertet man unter Berufung auf das Einzelbewertungsprinzip (und vergleichbar der Interpretation des FG Nürnberg) die Verkaufsverträge und die Bonuszusage als zwei separate Leistungszusagen, so sind die neun Standardflüge allesamt gewinnbringend. Lediglich die Bonuszusage, die in den Freiflug mündet, ist von Anfang an defizitär aufgelegt. Die damit verbundene (unkompensierte) Belastung wächst parallel zum Anstieg der Bonuspunkte. Bildung und Höhe der Drohverlustrückstellung könnten dann grundsätzlich dem Verlauf der in Tab. 3 zu bildenden Rückstellung entsprechen.

Wertet man dagegen die Bonuszusage wiederum unter Berufung auf das Einzelbewertungsprinzip (und im Einklang mit den Grunderwägungen des BFH) als rechtlich unselbstständige Verpflichtung, die untrennbar eng mit dem bonusbegünstigten Umsatzgeschäft zusammenhängt, so kommt die Verpflichtung erst gemeinsam mit dem dazugehörigen Vertrag bei Einlösung der Boni rechtswirksam zustande. Das für das Unternehmen defizitäre Geschäft ist dann allenfalls aufschiebend bedingt vereinbart und schwebt zum Bilanzstichtag überhaupt noch nicht. Ohne ein bereits schwebendes Geschäft fehlt es aber an der Grundlage für die Bildung eines drohenden Verlusts aus schwebenden Geschäften. Die Bildung einer Drohverlustrückstellung wäre dann unzulässig.

5 Thesenförmige Zusammenfassung

1. Kundenbindungsprogramme binden im Idealfall den Kunden an das Unternehmen. Sie binden aber auf jeden Fall den gewissenhaft Bilanzierenden an den Schreibtisch, denn „[n]ichts scheint hier gefestigt; keine These bleibt unwidersprochen“ (Moxter 1995b, S. 311) und keine Bilanzierungslösung ungedacht. Im Umgang mit den damit verbundenen Verpflichtungen reichen die von Literatur und Rechtsprechung offerierten Lösungsansätze von der Umperiodisierung der Einnahmen, hin zur Umperiodisierung der Ausgaben bis zur Nichtperiodisierung jeglicher Zahlungsströme. Der Bilanzierende muss um Klarheit ringen.
2. Eine bilanzzweckadäquate Analyse der handelsrechtlichen GoB bringt die gesuchte Klarheit. Sie verbieten eine Teilübertragung des auf die bonusbehafteten Geschäfte entfallenden Kaufpreises auf die Periode der Bonusgewährung. Die für die bonusauslösenden Geschäfte vereinbarten Vergütungen sind mit ihrer Ausführung durch das Unternehmen in voller Höhe verdient. Ihre Transformation auf zukünftige Umsätze widerspräche der Rechtswirklichkeit und dem Prinzip des quasi-sicheren Anspruchs.
3. Auch einer Antizipation der mit der Bonusgewährung verbundenen finanziellen Belastungen in den Perioden, in denen das Unternehmen die bonusbehafteten

Geschäfte ausführt, sind enge Grenzen gesetzt. Sie ist aufgrund des Realisationsprinzips unzulässig, wenn der Kunde die Boni nur einlösen kann, indem er mit dem bonusgewährenden Unternehmen weitere Geschäfte abschließt.

4. Reichen die wegen der Bonuszusage preisreduzierten zukünftigen Umsätze nicht dazu aus, die Erfüllungskosten zu amortisieren, sorgt handelsrechtlich das Imparitätsprinzip dafür, dass die Gewinn- und Verlustrechnung zukünftiger Perioden nicht mit diesem Verlust belastet wird. Es gebietet dann regelmäßig, den zu erwartenden Fehlbetrag durch eine Drohverlustrückstellung zu antizipieren. Umgang und Verlauf der Rückstellung sind klärungsbedürftig.
5. In den letzten Jahren gewinnen Kundenbindungsprogramme zwar an Bedeutung. Dadurch verlieren sie aber auch an Exklusivität und Durchschlagskraft, weil sie fast jedes Unternehmen offeriert. Neue Marketingideen sind gefragt, um den Unternehmen Alleinstellungsmerkmale zurückzugeben, die ihre Bestandskunden begeistern. Der Jubilar steht hier schon lange überaus erfolgreich in vorderster Linie. Der Autor wünscht ihm uneigennützig und von Herzen eine anhaltende Schaffenskraft im Unruhestand und eigennützig noch viele zündende Ideen, die das Marketing stärken und revolutionieren, ohne aber dem Bilanzierenden – wie bei den Kundenbindungsprogrammen – reißende Flüsse intellektuellen Angstschweißes auf die Stirn zu treiben.

Rechtsprechungsverzeichnis

Gericht und Datum	Aktenzeichen	Quelle
BFH vom 04.12.1959	III 317/59 S	BStBl. III 1960, S. 80
BFH vom 17.07.1974	I R 195/72	BStBl. II 1974, S. 684
BFH vom 11.12.1985	I B 49/85	BFH/NV 1986, S. 595
BFH vom 19.05.1987	VIII R 327/83	BStBl. II 1987, S. 848
BFH vom 25.08.1989	III R 95/87	BStBl. II 1989, S. 893
BFH vom 13.11.1991	I R 78/89	BStBl. II 1992, S. 177
BFH vom 12.12.1991	IV R 28/91	BStBl. II 1992, S. 600
BFH vom 19.09.2012	IV R 45/09	BStBl. II 2013, S. 123
EuGH vom 27.04.1999	C-48/97	Slg. 1999, I-2323
EuGH vom 07.10.2010	C-53/09, C-55/09	Slg. 2010, I-9187
FG Niedersachsen vom 03.06.2013	6 K 357/12	juris
FG Nürnberg vom 25.04.2019	4 K 1050/17	juris

Literatur

- Ballwieser, W. (1990): Ist das Maßgeblichkeitsprinzip überholt?, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 42. Jg., S. 477–498.
- Blacha, K. (2014): Frustration in hierarchischen Kundenbindungsprogrammen, Wiesbaden.
- Breidert, U.; Moxter, A. (2007): Zur Bedeutung wirtschaftlicher Betrachtungsweise in jüngeren höchstrichterlichen Bilanzrechtsentscheidungen, in: Die Wirtschaftsprüfung, 60. Jg., S. 912–919.
- Döllner, G. (1979/80): Gedanken zur „Bilanz im Rechtssinne“, in: Jahrbuch der Fachanwälte für Steuerrecht 1979/80, S. 195–205.
- Euler, R. (2014): Zur wirtschaftlichen Betrachtungsweise bei Wirtschaftsgütern des immateriellen Anlagevermögens, in: Dobler, M.; Hachmeister, D.; Rammert, S.; Kuhner, C. (Hrsg.): Rechnungslegung, Prüfung und Unternehmensbewertung, Stuttgart, S. 143–157.
- Feldgen, R. (2019): Ausgewählte steuer- und handelsrechtliche Fragestellungen bei Kundenbindungsprogrammen im Mittelstand, in: Unternehmensteuern und Bilanzen, 21. Jg., S. 457–464.
- Gehrlein, M. (2019): Kommentierung zu § 793 BGB, in: Bamberger, H. G.; Roth, H.; Hau, W.; Poseck, R. (Hrsg.): Beck'scher Onlinekommentar BGB, 51. Aufl., München, Stand: 01.08.2019.
- Hoffmann, W.-D.; Bathe, H. J. (2012): Kundenbindungsprogramme von Lieferanten: Bilanzielle und umsatzsteuerliche Behandlung, in: Zeitschrift für Bilanzierung, Rechnungswesen und Controlling, 36. Jg., S. 58–61.
- Hommel, M.; Schmidt, R.; Wüstemann, J. (2004): Adolf Moxter und die Grundsätze ordnungsgemäßer Rechnungslegung: Kontinuität und Zukunft eines Forschungsleitbildes, in: Die Wirtschaftsprüfung, 57. Jg., S. S84–S98.
- Howaldt, K.; Utsch, P.; Luck, L. (2005): Kundenbindungsprogramme: Unverzichtbares Marketing-Instrument oder Kostentreiber?, verfügbar: <https://www.absatzwirtschaft.de/unverzichtbares-marketinginstrument-oder-kostentreiber-2268> (Zugriff am 01.09.2019).
- Knöfel, O. L. (2017): Gift Cards (Geschenkkarten) im Einzelhandel: Rechtsnatur, Funktionsweise, Probleme, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Bankrecht, 71. Jg., S. 833–840.
- Kolb, S.; Fischer, D. T. (2014): Sach- und leistungsbezogene Kundenbindungsprogramme nach HGB und IFRS, in: Unternehmensteuern und Bilanzen, 16. Jg., S. 203–210.
- Kühne, M.; Schreiber, S. M. (2006): Bilanzierung von Kundenbonusprogrammen nach IFRS: Darstellung und kritische Würdigung des Interpretationsentwurfs IFRIC D20, in: Zeitschrift für internationale und kapitalmarktorientierte Rechnungslegung, 6. Jg., S. 573–578.
- Kütting, K.; Pilhofer, J. (2002): „Miles and More“ und mehr: Verbuchung von Bonusleistungen aus Verkäufer- und Käufersicht im internationalen Vergleich, in: Betriebs-Berater, 57. Jg., S. 2059–2065.
- Leffson, U. (1987): Die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung, 7. Aufl., Düsseldorf.
- Lühn, M. (2010): Weiterentwicklung der Bilanzierung von Kundenbindungsprogrammen nach HGB und IFRS, in: Internationale Rechnungslegung, 6. Jg., S. 97–101.
- Lufthansa AG (2005): Geschäftsbericht 2005, verfügbar: <http://www.equitystory.com/Download/Companies/Lufthansa/Annual%20Reports/DE0008232125-JA-2005-EQ-D-00.pdf> (Zugriff am 01.09.2019).
- Lufthansa AG (2018): Geschäftsbericht 2018, verfügbar: <https://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/de/finanzberichte/geschaeftsberichte/LH-GB-2018-d.pdf> (Zugriff am 01.09.2019).
- Moxter, A. (1983): Wirtschaftliche Gewinnermittlung und Bilanzsteuerrecht, in: Steuer und Wirtschaft, 60. Jg., S. 300–307.
- Moxter, A. (1987): Zum Sinn und Zweck des handelsrechtlichen Jahresabschlusses nach neuem Recht, in: Havermann, H. (Hrsg.): Bilanz- und Konzernrecht, Düsseldorf, S. 361–374.

- Moxter, A. (1995a): Das "matching principle": Zur Integration eines internationalen Rechnungslegungs-Grundsatzes in das deutsche Recht, in: Lanfermann, J. (Hrsg.): Internationale Wirtschaftsprüfung, Düsseldorf, S. 487–504.
- Moxter, A. (1995b): Rückstellungskriterien im Streit, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47. Jg., S. 311–326.
- Moxter, A. (2004): Neue Ansatzkriterien für Verbindlichkeitsrückstellungen, in: Deutsches Steuerrecht, 42. Jg., S. 1057–1060.
- Moxter, A. (2007): Bilanzrechtsprechung, 6. Aufl., Tübingen.
- Moxter, A.; Engel-Ciric, D. (2019): Grundsätze ordnungsgemäßer Bilanzierung, Düsseldorf.
- Mujkanovic, R. (2007): Kundenbindungsprogramme im Abschluss nach IFRS und HGB, in: Unternehmensteuern und Bilanzen, 9. Jg., S. 845–850.
- Stadler, A. (2018): Kommentierung zu § 807 BGB, in: Stürner, R. (Hrsg.): Bürgerliches Gesetzbuch: BGB, 17. Aufl., München.
- Woratschek, H. (1998): Das Zurechnungsprinzip von Gümbel: Eine absatztheoretische Interpretation zur Rechtfertigung der Kalkulation nach dem Tragfähigkeitsprinzip, in: Woratschek, H. (Hrsg.): Perspektiven ökonomischen Denkens, Frankfurt a. M., S. 237–252.
- Woratschek, H. (2002): Dienstleistungsqualität und Sport im Tourismus, in: Dreyer, A. (Hrsg.): Tourismus und Sport, Wiesbaden, S. 27–54.
- Wüstemann, J.; Kierzek, S. (2006): Bilanzierung von Kundenbonusprogrammen nach IFRS: Schließung der Regelungslücken durch IFRIC D20 Customer Loyalty Programmes?, in: Betriebs-Berater, 61. Jg., S. 2810–2814.
- Zülch, H.; Pronobis, P. (2007): Die Bilanzierung von Customer Loyalty Programmes gemäß IFRIC 13: Die Neuregelung im Lichte der bislang geführten Diskussion, in: Zeitschrift für internationale und kapitalmarktorientierte Rechnungslegung, 7. Jg., S. 587–598.
- Zwickel, M. (2011): Vertragsbeziehungen, Leistungsstörungen und Gestaltungsmöglichkeiten beim Gutscheingeschäft, in: Neue Juristische Wochenschrift, 64. Jg., S. 2753–2758.

Teil VII

Praktische Perspektive



Studierende in Bewegung bringen: Interdisziplinäre Impulse zur Bewegungsförderung aus Sicht der Gesundheitswissenschaften des Sports und der Konsumentenverhaltensforschung

Susanne Tittlbach und Claas Christian Germelmann

Inhaltsverzeichnis

1 Einführung in Setting-Ansatz, Nudging und Lebenswelt Hochschule.....	794
2 Projekt „Smart Moving“.....	796
3 Impulse zur Bewegungsförderung aus verschiedenen Blickwinkeln.....	797
4 Fazit.....	805
Literatur.....	806

S. Tittlbach (✉)

Lehrstuhl für Sozial- und Gesundheitswissenschaften des Sports,
Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland
E-Mail: susanne.tittlbach@uni-bayreuth.de

C. C. Germelmann

Lehrstuhl für Marketing & Konsumentenverhalten,
Universität Bayreuth, Bayreuth, Deutschland
E-Mail: bw13@uni-bayreuth.de

1 Einführung in Setting-Ansatz, Nudging und Lebenswelt Hochschule

Seit der Ottawa Charta der WHO (World Health Organization 1986) gilt der Setting-Ansatz als Kernstrategie der Gesundheitsförderung und Settings – auch Lebenswelten genannt – sind in den Fokus von Gesundheits- und damit auch Bewegungsförderung gerückt. Nachdem zuerst Gesunde Städte bzw. Kommunen und Gesunde Betriebe im Zentrum der Entwicklung von Prozessen und Strukturen zur Gesunderhaltung der Personen im Setting gestanden haben, rückten in den letzten Jahren weitere Settings in den Fokus, wie z. B. Gesunde Schulen, Kindertagesstätten, Krankenhäuser, Gefängnisse, aber auch Hochschulen (Krämer et al. 2007). Die Gesundheitsförderung setzt dort an, wo Menschen leben, arbeiten und studieren und orientiert sich grundsätzlich am salutogenetischen Ansatz (Antonovsky 1987). Der Fokus liegt damit sowohl auf der Förderung der Gesundheit (Stärkung von Gesundheitsressourcen) als auch der Prävention von Krankheiten (Minimierung von Risikofaktoren). Im Sinne der Verhaltens- und Verhältnisprävention wird sowohl auf gesundheitsförderliche Verhältnisse (environments), also strukturelle Rahmenbedingungen, als auch auf individuelles gesundheitsförderliches Bewusstsein und Verhalten (Nutbeam 1998) abgezielt. Der Aufbau von Handlungsmöglichkeiten des Einzelnen (capabilities) (Abel und Frohlich 2012), aber auch der Kapazitätsaufbau des Settings (capacity building) (Laverack 2008) stehen im Vordergrund, um darüber individuelles Gesundheitsverhalten verbessern bzw. erhalten zu können. Ziel ist es, Menschen zu befähigen, selbstständig für ihre Gesundheit zu sorgen (World Health Organization 1986).

Eine erfolgreiche Gesundheitsförderung ist dann erreicht, wenn Gesundheit integraler Bestandteil von Kultur, Prozessen, Strategie und Politik des jeweiligen Settings wird, wenn Chancengleichheit, Nachhaltigkeit und gesundheitsförderliche Lebens-, Arbeits- und Lernbedingungen geschaffen werden mit Faktoren, wie Empowerment, Partizipation und Dialog (World Health Organization 1986). Partizipation bedeutet, dass sämtliche Änderungsprozesse unter aktiver Mitwirkung und Mitentscheidung der Mitglieder des Settings geschehen. Unterschiedliche Stakeholder (im Hochschulkontext z. B. Studierende, Lehrende, Vertretende der Studierendenberatung und des universitären Gesundheitsmanagements) entwickeln gemeinsam und „auf Augenhöhe“ die Maßnahmen zur Erreichung des Ziels. Es wird damit nicht nach dem „Top-Down“-Prinzip vorgegangen, sondern eine symbiotische Strategie verfolgt (Waller und Trojan 2007). Hierbei tauschen sich Stakeholder mit unterschiedlicher Expertise und Sichtweise zu einer Thematik aus, um nachhaltige Prozesse in dem jeweiligen Setting (Hochschule) und für die Zielgruppe (im Hochschulkontext Studierende und/oder Beschäftigte) passende Maßnahmen zu implementieren (Gräsel et al. 2006). Die Maßnahmen werden von und mit der Zielgruppe entwickelt, so dass die Befähigung und Stärkung von Personen (Empowerment) in Form von Wissen, Fähigkeiten, Engagement und Strukturen als stufenweiser Prozess erfolgt (Brandstetter et al. 2017). Von diesem Ansatz verspricht man sich in

der Gesundheitsförderung eine bessere Passgenauigkeit von Maßnahmen, da die jeweilige Zielgruppe als Expert*innen für ihre eigene Lebenswelt die Bedarfe und Bedürfnisse exakt kennt, eine höhere Akzeptanz innerhalb der Zielgruppe, da diese ihre eigenen Projektideen natürlich besser mitträgt und ebenfalls eine größere Nachhaltigkeit, da die Zielgruppe auch dann noch im Setting da ist, wenn sich die Wissenschaftler*innen aus Projekten wieder zurückgezogen haben.

Neben den bereits erwähnten Zugängen der Partizipation und des Empowerments wird in der Gesundheitsförderung – nicht zuletzt gepusht durch den Wirtschaftsnobelpreis an den Verhaltensökonom Richard Thaler im Jahr 2017 – die Methode des Nudgings vermehrt diskutiert und eingesetzt (Thaler und Sunstein 2008). Im Gegensatz zu Empowerment und Partizipation, bei denen es um das bewusste Befähigen und Beteiligen der Zielgruppe geht, steht beim Nudging ein automatischer, unbewusster Entscheidungsprozess, „angestupst“ (Nudging = Anstupsen) durch externe Einflussfaktoren, wie beispielsweise kontextuelle Informationen, Default Rules oder visuelle bzw. akustische Stimuli, im Vordergrund. Ziel ist es, das gesundheitsförderliche Verhalten als das einfachere Verhalten zu präsentieren („make the healthy way the easy way“). Nudging zielt insbesondere auf Verhältnisprävention ab (Krisam et al. 2017). Bisherige Forschung zur Verwendung von Nudges im Gesundheitswesen zeigt, dass einzelne Nudges nicht erfolgreich sind. Es braucht eine Kombination verschiedener Nudges (Maier und Ziegler 2015) oder die Verbindung von Nudges mit Aufklärung, damit das Anstupsen durch äußere Einflüsse und eine Kompetenzbildung/Empowerment möglich ist. Erst dann kann Nachhaltigkeit gesichert werden, dass das Verhalten also bleibt, auch wenn der Nudge ausbleibt.

Das Setting Hochschule rückt immer mehr in den Fokus, um Gesundheitsverhalten dort zu beeinflussen und bewegungsfreundlichere Rahmenbedingungen zu schaffen (Krämer et al. 2007; Möllenbeck 2011). Vermutlich aufgrund der strukturellen Nähe zum betrieblichen Setting wurde in den ersten Jahren vornehmlich die Zielgruppe der Beschäftigten an den Hochschulen betrachtet, bevor in neuerer Zeit insbesondere die Studierenden als Zielgruppe der Gesundheitsförderung erkannt wurden (Allgöwer et al. 1998; Brandl-Bredenbeck et al. 2013; Kirsch et al. 2017). Neben psychosomatischen Beschwerden (Michel et al. 2018) scheinen auch hohe Sitzzeiten („sedentary behaviour“) unter Studierenden verbreitet zu sein (Bennie et al. 2013; Brandl-Bredenbeck et al. 2013).

Hingegen wird durch die aktuellen Bewegungsempfehlungen für Deutschland (Rütten und Pfeifer 2016) deutlich gemacht, dass 150 min moderate Aktivität, zweimal wöchentliches Krafttraining sowie ein möglichst häufiges Unterbrechen des Sitzens aus gesundheitlicher Sicht wichtig sind. Bewegungsmangel und sedentäres Verhalten – also das Nichterfüllen der Bewegungsempfehlungen – zählen zu häufigen Ursachen für Zivilisationskrankheiten (wie z. B. Bluthochdruck, Diabetes mellitus Typ 2 und koronare Herzkrankheiten) (Batacan et al. 2016; Rütten und Pfeifer 2016; Bennie et al. 2019).

2 Projekt „Smart Moving“

Die aktuelle Studie Smart Moving, die 2018–2020 von den Universitäten Bayreuth und Regensburg zusammen mit dem Kompetenzzentrum Ernährung (KErn) sowie der Techniker Krankenkasse als Projektträger durchgeführt wird, setzt an der aufgeführten Thematik mit dem Ziel an, das allgemeine Bewegungsverhalten der Studierenden zu erhöhen sowie deren sedentäres Verhalten im Hochschulkontext zu reduzieren, und zwar durch Planung, Umsetzung, Wirksamkeit und Nachhaltigkeit partizipativ entwickelter Maßnahmen. Diese Maßnahmen sollen zum Kapazitätsaufbau für Bewegungsförderung beitragen, aber auch Nudging berücksichtigen (Helten et al. [im Druck](#)).

Die Studie ist angelegt in einem mixed-methods Design. Das Bewegungs- und Sitzverhalten eines Convenience Samples Studierender beider Universitäten (N=827) wurde im Sommersemester 2018, vor Beginn der Intervention mittels quantitativer Fragebogenerhebung erfasst, an einer Subpopulation (N=54) wurde mittels ActiGraph wGT3X-BT Accelerometer das exakte Bewegungsverhalten der Studierenden über sieben Tage erfasst (Hoffmann et al. [2019](#)). Ergänzt werden die quantitativen Erhebungen mit einer qualitativen Setting-Analyse im Sommersemester 2018: Semistandardisierte Experteninterviews mit Lehrenden, Studierenden, Beschäftigten (ca. N=5 je Universität) sowie PhotoVoice-Protokolle von ca. 22 Studierenden je Universität werden durchgeführt mit dem Ziel, Informationen zu gewinnen, welche Ressourcen und Barrieren aus Beschäftigtensicht für Bewegung und Vermeidung sedentären Verhaltens vorliegen und was auf dem Campus aus Studierendensicht zu Bewegung animiert bzw. diese verhindert (von Sommoggy et al. [2019](#)). Die ersten Ergebnisse zeigen, dass die Studierenden an beiden Universitäten mit durchschnittlich knapp 35 Std. pro Woche im Hochschulkontext (zu) viel sitzen. Jüngere Studierende sitzen hierbei signifikant häufiger und länger als ältere Studierende, insbesondere in Lehrveranstaltungen. Die Ergebnisse sowohl der quantitativen Bedarfs- als auch qualitativen Settinganalyse wurden im Sommer 2018 den uniinternen kooperativen Planungsgruppen zugänglich gemacht, um darauf basierend passende Maßnahmen zur Bewegungsförderung für die Studierenden an den beiden Universitäten zu planen und umzusetzen. In den Planungsgruppen findet ein partizipativer Wissensaustauschprozess zum Aufbau von Kapazitäten zwischen Wissenschaftler*innen und Akteuren eines bestimmten Settings statt, um Fähigkeiten für die Planung, Durchführung und Evaluation von bewegungsförderlichen Maßnahmen zu entwickeln (Frahsa et al. [2014](#); Rütten und Gelius [2014](#); Bergeron et al. [2017](#)). Die kooperativen Planungsgruppen arbeiten von Sommer 2018 aus ca. 1,5 Jahre lang und bestehen aus Vertreter*innen des Studierendenparlaments, der universitären Studierendenberatung, des universitären Gesundheitsmanagements und weiteren Hochschulangehörigen. Die unterschiedlichen Stakeholder sind aus verschiedenen Bereichen des Settings Hochschule, die jeweils ihr spezifisches Know-how einbringen, um unterschiedliche Perspektiven und Aspekte abzuwägen bzw. zusammenzuführen (Horter et al. [2019](#)).

Um die Partizipation der Studierenden anzuregen, wurde neben der kooperativen Planungsgruppe ein zweiter Interventionsprozess von Mai bis November 2018 in Form eines Ideenwettbewerbs durchgeführt. Die Studierenden konnten in diesem Zeitraum jeweils eigenständig entwickelte Ideen und Vorschläge zur Bewegungsförderung an der Hochschule online einreichen. Am Ende erfolgte eine Jury-Sitzung, in der ausgewählte Expert*innen die Ideen anhand eines Kriterienkatalogs (z. B. Empowerment, Nudging, Nutzen für Viele, Realisierbarkeit) bewerteten. Im Anschluss wurden die Ideen aus dem Ideenwettbewerb von der kooperativen Planungsgruppe der jeweiligen Hochschule unter Berücksichtigung weiterer Ideen sowie Rahmenbedingungen aufgegriffen und weiterentwickelt.

Aus dem kooperativen Planungsprozess und unter Integration des Ideenwettbewerbs werden auf die jeweilige Universität angepasste Maßnahmen geplant. Ab dem Jahr 2019 erfolgt darauf aufbauend die Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung der Alltagsbewegung und zur Reduzierung des sedentären Verhaltens bei Studierenden. Die entwickelten Maßnahmen an der Universität Bayreuth beziehen sich sowohl auf die Reduzierung des sedentären Verhaltens in Lehrveranstaltungen (Einführung einer Aktiv-Pause in längeren Vorlesungen) und in der Bibliothek (Einführung von Arbeitsmöbeln, die ein bewegtes Arbeiten erlauben) und auf die Erhöhung der Alltagsaktivität auf dem Campus (Ausweisung eines Streckennetzes auf dem Campus mit Markierungen, die deutlich machen, wie viele extra Schritte gegangen werden können und Vermittlung von Sport- und Bewegungspartnern via e-learning Plattform). Die Universität Regensburg entwickelt eigene Maßnahmen. Im Jahr 2020 wird eine quantitative Post-Erhebung hinsichtlich des Bewegungs- und Sitzverhaltens sowie der vorhandenen Barrieren der Studierenden zeigen, wie erfolgreich die entwickelten Maßnahmen waren.

Um erfolgreiche Maßnahmen auch für andere Hochschulen zu kommunizieren (Stichwort Scaling up; (Milat et al. 2013)) werden diese im Anschluss an die Intervention über das Kompetenzzentrum Ernährung (KErn) disseminiert.

Bereits in der Anbahnungsphase des Forschungsprojekts zeigte sich, dass ein zentraler Erfolgsfaktor des Projekts die interdisziplinäre Perspektive werden würde. Die verschiedenen Blickrichtungen auf das Thema „Verhaltensänderung“ erwiesen sich als fruchtbar, sobald sie zusammengeführt wurden. Dieser Prozess des Gedankenaustauschs und der Entwicklung von Synergien lässt sich am besten in Form eines akademischen Gesprächs festhalten, das die Perspektiven und die Möglichkeiten ihrer Verbindung zusammenführt.

3 Impulse zur Bewegungsförderung aus verschiedenen Blickwinkeln

Das Projekt Smart Moving blickt interdisziplinär auf settingorientierte Bewegungsförderung. Das folgende Gespräch soll aufzeigen, wo sich die Zugänge der Gesundheitswissenschaften des Sports mit denen der Konsumentenverhaltensforschung decken, wo

es aber auch Unterschiede in der Herangehensweise geben kann. Das Gespräch führten Claas Christian Germelmann (*CCG*) und Susanne Tittlbach (*ST*), die gemeinsam mit Dr. Sascha Hoffmann vom Lehrstuhl Sportmedizin & Sportphysiologie (Leitung sportmedizinische Evaluation) sowie Jessica Helten (Projektmitarbeiterin) das Projekt an der Universität Bayreuth leiten.

ST Ich finde es bereichernd, dass wir in Smart Moving aus sportwissenschaftlicher, gesundheitswissenschaftlicher und Marketing-Sicht zusammenarbeiten. Mir war vor unserer Zusammenarbeit nicht bewusst, wie gut diese Sichtweisen zusammenpassen können. Wo genau liegen die Marketing-Aspekte in so einem Projekt, in dem es um die Erhöhung der Alltagsaktivität und Reduktion des Sitzverhaltens von Studierenden auf dem Campus geht?

CCG Im Grunde genommen ist das Projekt idealtypisch für die Zusammenarbeit zentraler Säulen, die wir im Bereich Sport- und Gesundheitsmanagement auf dem Campus haben: Die Säulen Marketingwissenschaft und Konsumentenverhaltensforschung, Gesundheitswissenschaft und Sportwissenschaft.

Die Marketing-Säule sehe ich vor allen Dingen in der Pflicht, wenn es darum geht, ein Verständnis dafür zu entwickeln, wie unsere Zielgruppe, nämlich die Studierenden, das Thema ‚Sitzen‘ für sich erleben. Es geht darum, herauszufinden, ob sie das Sitzen als Problem wahrnehmen und, wenn kein Problembewusstsein vorliegt, Strategien zu entwickeln, wie dieses Problembewusstsein geschärft werden kann. Das Problembewusstsein für das Sitzen ist auch dort wichtig, wo wir versuchen, die Studierenden einzubeziehen, indem wir ihre Ideen für Veränderung des Verhaltens erfragen. Das geht nur dann, wenn sie verstehen, dass dies ein für sie persönlich relevantes Thema ist und dass man sich dem Thema widmen muss. Das fängt bei klassischen Kommunikationsaufgaben an, geht aber viel tiefer, weil wir beispielsweise die Ziele der Studierenden untersuchen und einbeziehen müssen: Was bedeutet eigentlich für sie, an der Universität zu sitzen? Möchten sie ihr Sitzverhalten so, wie es gerade ist, oder möchten sie Sitzen und Bewegung an der Universität anders leben? Haben die Studierenden das Ziel, sich im Alltag – und nicht nur im Sport – mehr zu bewegen, und wie lässt sich dieses Ziel aktivieren?

ST Wenn ich genau zuhöre, finde ich in Deinen Ausführungen viele psychologische Aspekte, die ich aus der allgemeinen Psychologie kenne, auch aus der Motivationspsychologie, Aspekte, die beim Individuum selbst liegen. In der Gesundheitsförderung unterscheiden wir Verhaltens- und Verhältnisprävention (Badura 1992). Deine Ausführungen würde ich nun auf der Verhaltensebene ansetzen. Diese Aspekte benötigen wir auch zwingend, denn wir wollen ja, dass das Individuum sich (mehr) bewegt, dass die Person das Sitzen für sich unterbricht. Daher gab es einige Jahre lang viel Forschung zum so genannten „inneren Schweinehund“, wenn es um Bewegungsförderung ging. Aussage der Theorie war, dass dieser überwunden werden und das neue Verhalten

gewollt und geplant werden muss. Sobald es das Individuum über den „Rubikon“ geschafft hat (Rubikontheorie von Heckhausen 1989) zitiert nach Brand (2010), die besagt, dass man den Übergang von der Motivation zur Volition geschafft haben muss, um ein neues Verhalten auch wirklich auszuüben), ist der entscheidende Schritt im Prozess der Verhaltensänderung geschafft. Inzwischen weiß man aber, dass das zwar den Prozess der Verhaltensänderung beim Individuum passend wiedergibt, dass die Fokussierung des Individuums jedoch nicht ausreicht, um Verhalten zu verändern. Durch die reine Fokussierung auf das Individuum haben viele Menschen ein schlechtes Gewissen suggeriert bekommen („Ich habe es schon wieder nicht geschafft, mich in der Woche 150 min zu bewegen“), welches sie unzufrieden gemacht hat. Zum konkreten Handeln führt es jedoch nicht.

Spätestens seit der Ottawa Charta (World Health Organization 1986) rücken daher vermehrt die Verhältnisse, die so genannten Settings, in den Fokus. Das heißt es, werden die Strukturen, also die Architektur des Umfelds betrachtet, die in der Lebenswelt der Zielgruppe, bei uns, der Studierenden, vorliegen.

Wo finde ich hier die Marketing-Aspekte? Wie beforscht ihr diesen Bereich?

CCG Die besondere Bedeutung der Verhältnisse in der Gesundheits- und Bewegungsförderung war ein wichtiger Lerninhalt für mich. Die Verhältnisse kommen auch im Marketing durchaus vor, heißen dann meistens „Kontext“ und werden tatsächlich oft stiefmütterlich behandelt. Der Kontext ist in den meisten Modellen des Konsumentenverhaltens zumeist nur mitgedacht und spielt als Wolke um das individuelle Verhalten eine gewisse Rolle, wird aber selten gezielt erfasst. Hier in dem Projekt habe ich verstanden, dass die Verhältnisse einen ganz entscheidenden Anteil am Erfolg der Überzeugungsmaßnahmen haben. Ich glaube, dass sich diese Perspektive im Marketing langsam ändert. Ein Beispiel: Konzepte wie der Servicescape (Bitner 1992) versuchen, Services in einem Öko-System zu verstehen, in dem der Servicekontext mit seiner einflussreichen Rolle definiert ist. Auch im Arbeitsbereich MuSe arbeiten wir daran, eine Konzeption für „Kontext“ zu entwickeln, die eine breitere Anwendung im Marketing finden kann. Der zweite Ansatz ist natürlich die Entscheidungsarchitektur der Konsumenten: Entscheidungen werden in einem bestimmten Kontextrahmen getroffen. Dieser Rahmen ist eine Möglichkeit, Konsumenten zu einem bestimmten Handeln zu motivieren, indem die Entscheidungsarchitektur verändert wird, z. B. durch Nudging. Das kann man durchaus auf das Konzept der Verhältnisse projizieren. Erst, wenn die Verhältnisse für mich passen, bin ich bereit, mein Verhalten zu ändern. Ein Beispiel: Wenn es ganz leicht ist, laufen zu gehen, weil ich den Weg vor der Tür habe, dann mache ich das natürlich eher, als wenn der Aufwand sehr groß ist, eine passende Laufstrecke zu finden.

Dass das Verhältnis so entscheidend zur Verhaltensänderung beitragen kann, das habe ich vor dem Projekt so noch nicht gesehen!

ST Wir haben bezogen auf die Entscheidungsarchitektur ja auch ganz viel in der Projektgruppe diskutiert. Es war klar, dass man in Bezug auf die Verhältnisprävention

das Nudging sehr gut einsetzen kann, dass das „Stupsen“ bedeutsam sein kann, es kann zum gewünschten Verhalten führen. Wir waren uns in der Projektgruppe aber auch nicht so ganz einig am Anfang. Wie viel Nudging, also Bezug zu den Verhältnissen, und wie viel Bezug zum Individuum brauchen wir, wie viel Information benötigt das Individuum? Dürfen wir überhaupt nudgen oder manipulieren wir dann, wie manche Kritiker dem Nudging vorwerfen? Mit diesen Fragen haben wir uns zu Beginn sehr viel aufgehalten. Denn der Setting-Ansatz, in dem das Projekt eigentlich angesiedelt war und dem ich auch sehr verhaftet bin, da geht es um Empowerment und Partizipation. Und wir hatten am Anfang das Gefühl, Empowerment, Partizipation und Nudging passen nicht so ganz perfekt zusammen. Aber wir haben uns klar dafür entschieden, dass wir ein reines Nudging, das nur auf den unbewussten, automatisierten Effekt setzt, nicht für sinnvoll halten, sondern, dass für die Nachhaltigkeit Empowerment und Partizipation unabdingbar sind.

Was gibt es hier für Parallelen zum Thema Marketing?

CCG Ganz flapsig formuliert: Wir haben das Konzept Nudging aus der Verhaltensökonomie, genauer von Thaler und Sunstein (2008) „geklaut“. Wir haben festgestellt, dass dieses verhaltensökonomische Konzept nicht nur ausgesprochen „sexy“ klingt, sondern, dass man damit im Hinblick auf das tatsächliche Verhalten viel bewegen kann – allerdings oft nur kurzfristig. Und ich glaube, dass dieser Aspekt der Kurz- bzw. Langfristigkeit etwas ist, wo wir die Konzepte Empowerment, Partizipation und Nudging mit Gewinn zusammenbringen können. Sicherlich braucht man Verhaltensanstöße (Trigger), damit man startet. Aber das Dranbleiben sollte eben auch funktionieren, wenn der eigentliche Nudge, der Stups, weg ist. Und ich denke, dass das nur geht, wenn man davon überzeugt ist, dass das neue Verhalten das richtige Verhalten ist.

Wenn man die Verhältnisse grundlegend ändert, so dass es immer ganz leicht ist, und der Konsument quasi immer wieder in das gewünschte Verhalten hineinfällt, dann ist das gut, aber das wird so nicht oft gelingen. Daher braucht man genau die Überzeugung, dass mir als Konsument das neue Verhalten auch wirklich guttut, und das Wissen, dass ich es ohne Schwierigkeiten ausüben kann, um es auch tatsächlich langfristig auszuüben.

Die beiden Perspektiven – Nudging und Empowerment – können also nicht ohne einander. Mit kurzfristigen Anstößen kommen wir nicht weiter, wenn wir Verhalten dauerhaft ändern wollen.

ST Ja, da stimme ich dir zu. Sobald wir die Menschen befähigen wollen, selbst dafür zu sorgen, ihre Gesundheit, ihre Bewegung aufrechtzuerhalten bzw. zu verbessern, wie es das Ziel in der Ottawa-Charta (World Health Organization 1986) ist, dann benötigen wir auf alle Fälle die begleitende Information beim Nudge.

Ihr habt die Idee der Studierenden, das Nudgen von Schritten und Wegen auf dem Campus, ganz toll weiterentwickelt. Was versprichst Du Dir von dieser Maßnahme?

CCG Zunächst bestand im Projekt die große Sorge, dass Bewegungsnudges vermutlich tatsächlich architektonisch umgesetzt werden müssen, z. B., indem man überspitzt formuliert die Fahrstühle rausreißt und stattdessen Treppen einbaut.

Die Studierenden haben uns aber in dem Ideenwettbewerb, der im Rahmen von Smart Moving im Sommersemester 2018 stattfand, aufgezeigt, dass es auch ganz anders geht. Das Siegerprojekt, nämlich die Idee, die Schritte und Wegstrecken, die man auf dem Campus geht, sichtbar zu machen, scheint mir charmant mehrere Typen von Nudges (zur Übersicht Sunstein 2014) zusammen zu bringen: Zum einen die Nudges Einfachheit und Default: Die Grundeinstellung (Default) ist ohnehin, zur Mensa zu laufen. Einen kleinen Umweg zu gehen, ist durch die Campusarchitektur um das Rondell herum zudem sehr einfach. Hinzu kommt die Information: Durch die Markierungen bekomme ich eine Information darüber, was ich damit eigentlich geschafft habe – diese Information über das Erreichte ist zugleich eine positive Verstärkung. Im Grunde genommen wirkt diese Informationen also als Belohnung, die direkt verknüpft ist mit der Bewegung: Ich sehe, ich habe etwas geschafft, und das wird als Belohnung wahrgenommen. Damit kann Lernen entstehen, und das Verhalten ändert sich dauerhaft. Das ist eine sehr kluge, und, was mir besonders gut gefällt, eine sehr effiziente Art, die Menschen in Bewegung zu bringen. Es kostet gar nicht viel, das Ganze umzusetzen. Farbe, Schablonen für die Wege – keine 500 €!

Mit diesem Ansatz lässt sich gleich eine weitere gute Idee verknüpfen: Wenn die Studierenden sehen, wie lang eigentlich bestimmte Wege sind, gehen sie vielleicht auch einmal eine Extrarunde z. B. zum Ökologisch-Botanischen Garten, der meist nicht am Wegesrand liegt. Denn wenn man sieht: „Ach, das sind nochmal 1.000 Schritte extra, das mache ich, darauf habe ich jetzt Lust“, und dabei gleich für sich auf sein gedankliches Bewegungskonto buchen kann „Ich habe heute wieder einige Schritte mehr gemacht“, scheint mir das sehr vernünftig zu sein.

ST Wo siehst Du die Zukunft des Nudging? Was ist Deine Vision in Bezug auf Nudging? Ich denke da auch an den Nudging Kongress, der im Februar von Dir und Frau Christine Röger vom Kompetenzzentrum Ernährung (KErn) in Bayreuth veranstaltet wurde. Die Vorstellung der Gesundheitsapp „Carrot Reward“, die von Andreas Souvliotis aus Kanada entwickelt wurde hat mich sehr fasziniert. Kanadier, die in der App angemeldet sind, bekommen Belohnungen (z. B. Bonus-Flugmeilen) für bestimmtes, individuell vereinbartes Gesundheitsverhalten (z. B. 1.000 Schritte extra am Tag, gesunde Ernährung).

CCG Ich halte die Carrot Reward App (Mitchell et al. 2018) für ein spannendes und Erfolg versprechendes Modell, weil das gewünschte Verhalten mit positiver Verstärkung belegt ist und das Ganze eine offene Plattform ist. Diese Plattform wird von staatlichen Organisationen unterstützt, es können sich aber beliebige weitere Partner anschließen. Wenn man beispielsweise eine neue Idee hat, wo denn Bewegungsverhalten oder ein

anderes gewünschtes Verhalten mit Incentives belegt werden sollte, dann kann man dies in die Carrot Reward App integrieren.

Ich finde dieses erfolgreich erprobte Modell ausgesprochen interessant und könnte es mir auch gut in Deutschland vorstellen. Ich glaube, dass wir mit Nudges durchaus weiterkommen als mit Verboten, denn beim Nudging hat man immer die Entscheidungsfreiheit. Die richtig guten Nudges, und das entspricht ja auch der Vorgabe von Thaler und Sunstein (2008), ist ja, dass immer die Entscheidungsfreiheit gewahrt bleibt. Und im besten Fall der Konsument auch sieht, dass er diese Freiheit hat. Interessanterweise zeigt sich übrigens in eigenen Experimenten, dass ein Nudge, zu dem erklärt wird, warum er gesetzt wird, zumindest nicht schlechter wirkt als ohne Erklärung (Loewenstein et al. 2015).

Langfristig sehe ich die Zukunft eher noch in einer etwas anderen Position. Nämlich in der Frage, was eigentlich langfristig überzeugend wirkt – und da sind wir wieder beim Setting. Ich glaube nämlich nicht, dass wir unendlich viel weiterkommen, wenn wir immer nur den Konsumenten in die richtige Richtung stupsen. Dann kippt er nämlich irgendwann um oder ist furchtbar genervt von den vielen Stupsern. Bedeutsam ist doch die Antwort auf die Frage, ob wir es schaffen, die Konsumenten langfristig zu überzeugen. Also beispielsweise, indem wir die sozialen Identitäten ansprechen (Mols et al. 2015). Also z. B. wenn wir sagen, „erfolgreiche Studierende bewegen sich mehr“. Dann denken sich die Studierenden, „aha, ich will ein erfolgreicher Studierender sein, also sollte ich mich auch mehr bewegen“.

ST Das hieße aber dann auch, dass die Motivation extrinsisch ist. Ich bewege mich, um erfolgreich zu sein. Es kann passieren, dass das Individuum weder einen individuellen Sinn in Bewegung findet, noch dass die Bewegung einen individuellen Wert für den Einzelnen hat. Hier würden wir Gefahr laufen, dass das Bewegungsverhalten nicht nachhaltig ist, weil der Reiz „bewegen, um erfolgreich zu sein“, irgendwann verblasst, denn entweder ist das Individuum irgendwann im Erfolg angekommen, oder eben nicht. Das lässt sich zeitlich nicht sehr lange aufrechterhalten. Zudem wäre es empirisch sehr schwer, das nachhaltig zu belegen. Man muss es sicherlich eher als Bild, als Vision, verstehen.

CCG Ich denke schon, dass man Korrelationen zwischen Bewegungsverhalten und Studienerfolg finden könnte, wenngleich nicht unbedingt Kausalitäten. Aber ich fände es spannend zu untersuchen, ob sich bestimmte Bewegungsmuster mit Erfolgsfaktoren im Studium verbinden ließen.

Natürlich dürfte man einen solchen Zusammenhang keinesfalls behaupten, wenn er tatsächlich nicht besteht. Ich würde das nur dann tun, wenn man empirisch begründet sagen kann: „Dieses Bewegungsverhalten ist adäquat zu deinem Ziel, also übe es aus“. Dann könnte es sogar wieder ein intrinsischer Faktor werden.

ST Nudges kommen ja von außen. Man versucht, den gesunden Weg als den einfachen Weg darzustellen und merkt, dass man Menschen dazu stupsen kann. Man ist sich aber nicht sicher, wie nachhaltig es sein kann. Deshalb haben wir im Projekt ja auch klar gesagt, wir verknüpfen es mit Empowerment und Partizipation der Studierenden. Es war für uns klar, dass ein isoliertes Nudging nicht zum Ziel führen kann.

Ich bin sehr gespannt, welche Maßnahmen, die wir in der Planungsgruppe entwickelt haben, von den Studierenden angenommen werden. Die Markierung der Schritte über das „Streckennetz“ auf dem Campus wird sicherlich ein Hingucker und ich hoffe, wir können gut evaluieren, ob die Studierenden dann auch mehr Schritte auf dem Campus gehen. Die Maßnahme der Bewegungspause in den Vorlesungen, also eine Maßnahme, die dazu beitragen soll, dass das Sitzen insbesondere in 90minütigen Vorlesungen unterbrochen wird, klappt in meiner Vorlesung „Gesundheitsförderung“ wirklich sehr gut. Aber das sind natürlich auch Sport- und Gesundheitswissenschaftler, d. h. diese Studierenden sind affin zum Thema Bewegung und Gesundheit. Wir müssen sehen, wie es in anderen Studiengängen und mit anderen Lehrpersonen funktioniert.

CCG Ich glaube, der entscheidende Punkt ist, dass man solche Bewegungserlebnisse anbieten muss, damit die Studierenden selbst erleben können, was das bei ihnen Positives bewirkt. Solche externen Anstöße sind sehr wichtig, denn von selbst kommen Studierende nicht sofort drauf oder werden durch das Setting – in einer Vorlesung ist Sitzen die Norm – daran gehindert. Die Frage bleibt natürlich, wie lange ist so ein Nudge erfolgreich, wenn die externen Angebote wieder entfallen?

ST Vielleicht nutzt sich ein Nudge mit der Zeit auch ab und ist langweilig? Die Aktiv-Pause in der Vorlesung oder die extra Schritte auf dem Campus? Daher muss es für mich immer mit einem Kapazitätsaufbau (Capacity Building) des gesamten Settings verbunden sein, also mit Aspekten, wie z. B. Aufbau von Kompetenzen der Individuen, Leadership, also jemandem, der das Ganze in die Hand nimmt etc. (Laverack 2008).

Viele Gesundheitsförderungsprojekte kranken daran, dass die Verhaltensänderung „stirbt“, sobald sich die Projektmitarbeitenden aus dem Projekt, aus dem Setting zurückziehen. Aber Ziel von Gesundheits- und Bewegungsförderungsprojekten muss sein, dass das Setting selbst befähigt wird, die Verhaltensänderung zu tragen, und zwar auch dann weiterzuführen, wenn das Setting wieder auf sich alleine gestellt ist. Dann müssen die entsprechenden Kompetenzen ausgebildet sein, das Setting muss handlungsfähig sein.

Übertragen auf Smart Moving heißt das, dass die Studierenden befähigt werden, ihre Bedürfnisse zu äußern und ihr Verhalten dementsprechend zu ändern, dass sie sich auf dem Campus wohler fühlen, dass sie merken, ja, Bewegung tut mir gut, ich kann mich besser konzentrieren, ich fühle mich wohler.

Das Scaling Up, also die Frage, wie die hier in Bayreuth entwickelten Maßnahmen disseminiert werden können, wie die erfolgreichen Maßnahmen auf andere Hochschulen übertragen werden können, wird auf uns am Ende des Projektes, also nächstes Jahr zukommen. Wie kann Marketing hierbei unterstützen?

CCG Ich glaube, dass das Marketing die Aufgabe hat, zu beschreiben, was wir getan haben, und zwar auf eine Art und Weise, dass es für andere Hochschulen machbar erscheint. Wir sollten aufzeigen, was für das Setting „Hochschule“, aber auch für das Setting „Universität Bayreuth“ typisch ist, und was wir daraus haben lernen können.

Im Grund genommen geht es um die Vermittlung der Generalisierbarkeit der Ergebnisse. Ich würde auch hier wieder den Nudge „Einfachheit/Convenience“ einsetzen und zeigen, welche einfachen Maßnahmen es gibt, welche ersten Schritte eine Universität gehen kann. Wenn man gleich mit dem gesamten Konzept kommt, dann wird das erst mal keiner übernehmen wollen.

Aber: Man muss sich auch andere Hochschul-Settings gut ansehen. Bisher kennen wir im Projekt die Universitäten Bayreuth und Regensburg. Wir haben durch die mittels Interviews, PhotoVoice und Fragebögen durchgeführte Setting-Analysen in Regensburg und Bayreuth schon auch hier große Unterschiede festgestellt. Schon aus diesen Unterschieden können wir lernen, selbst wenn es sich „nur“ um zwei bayerische Campus-Universitäten handelt.

Welche Gelingensfaktoren sind denn für Dich in dem Projekt anzustreben?

ST Gelingensfaktoren sind da sicherlich, wenn wir es schaffen, die Maßnahmen auf eine übergeordnete Ebene zu holen. Also größere Organisationen mit ins Boot zu holen. Wenn wir beim Setting Hochschule bleiben, dann müssten wir aus meiner Sicht irgendwann mit dem ADH (Allgemeiner Deutscher Hochschulsportverband) kooperieren, um erfolgreiche Maßnahmen in die Breite zu bekommen. Aber das ist schon vorstellbar. Beispielsweise könnten dort AktivPausen für Studierende diskutiert und ein Methodenpool aufgebaut werden.

Das würde aber auch heißen, dass sich der ADH noch stärker in Richtung Bewegung öffnet. Traditionell ist der ADH für den Breitensport und Wettkampfsport an den Hochschulen zuständig. Bewegung und insbesondere gesundheitsfördernde Bewegung als Angebot im ADH ist noch relativ neu und insbesondere in Bayern noch nicht so sehr verbreitet.

Denn wir haben ja in der Bedarfserhebung festgestellt, und das haben andere Studien vor uns natürlich auch schon, dass es am sportlichen Verhalten bei den Studierenden nicht so sehr mangelt, wie an der allgemeinen körperlichen Alltagsbewegung sowie in der Reduzierung und in der Unterbrechung des sitzenden Verhaltens. Die epidemiologische Forschung hat in den letzten Jahren sehr eindrucksvoll gezeigt, dass auch die regelmäßige Stunde Sport am Abend gesundheitlich nicht so viel ausrichten kann, wenn die Person den ganzen Tag über sitzt. Ein hohes Sitzverhalten ist quasi ein eigenständiger Risikofaktor – nicht ganz, aber nahezu unabhängig vom Ausmaß am übrigen Bewegungs- und Sportverhalten. Daher auch der neue Slogan „Sitting is the new smoking!“ Das heißt, auch wenn die Bewegungsempfehlungen – 150 min pro Woche moderate Aktivität plus zweimal die Woche Krafttraining (Rütten und Pfeifer 2016) – erfüllt werden, soll das Sitzen möglichst oft unterbrochen werden.

CCG Man könnte versuchen, eine Plattform zu entwickeln, auf der Ideen ausgetauscht werden können. Und zwar Ideen, die einfach und kostengünstig umzusetzen sind.

ST Was meinst Du, wo geht es in Zukunft im Hinblick auf Bewegungsförderung hin?

CCG Das Großartige an diesem Projekt ist ja, dass die Säulen Sportwissenschaft, Gesundheitswissenschaft, Marketingwissenschaft und Konsumentenforschung in dem Projekt so gut zusammenarbeiten.

Aus dieser Zusammenarbeit können sich Antworten auf eine wichtige, mit dem Projekt verbundene Zukunftsfrage ergeben: Was erwarten Studierende, die das Setting Universität mit Ideen zum bewegten Studieren kennengelernt haben, später von ihrem beruflichen Setting? Viele berufliche Settings, in denen sich Absolventinnen und Absolventen nach dem Studium wiederfinden, sind ja mitunter noch weit ungünstiger im Hinblick auf Bewegung und Sitzen, als wir das an den Hochschulen erleben. An der Hochschule müssen wir uns wenigstens einmal zur Mensa bewegen, wir haben hier in Bayreuth das Campus-Rondell als „natürlichen“ Bewegungsimpuls, und wir haben den Campus Aktiv Pfad. In vielen Unternehmen sind solche Impulse bei weitem noch keine Selbstverständlichkeit.

ST Ja, die heutigen Studierenden als Führungskräfte von morgen. Das wäre doch ein toller Erfolg, wenn wir sie durch das Projekt befähigen, auch später im Arbeitsleben selbstständig, soweit das die Rahmenbedingungen zulassen, für ein bewegtes Arbeiten einen bewegten Alltag zu sorgen. Und dass Lernen und Arbeiten nicht zwingend heißt, dass man sitzen muss. Da sind wir wieder bei der Ottawa-Charta (World Health Organization 1986), nämlich Studierende für die Ausgestaltung eines gesundheitsorientierten Lebens zu befähigen. Das sollte auch eine Aufgabe für Universitäten sein, Studierenden nicht nur rein fachlich auszubilden, sondern auch in ihrem Bewusstsein für Bewegung und Gesundheit.

4 Fazit

Settings und Nudges – im Projekt haben wir gesehen, dass es sich hierbei nicht etwa um zwei unvereinbare Welten handelt. Die Theorien und Konzepte mögen inhaltliche oder auf der metasprachlichen Ebene liegende Unterschiede aufweisen – gerade diese Unterschiedlichkeit bewirkt aber, dass innovative multiperspektivische Ansätze für die Bewegungsförderung gefunden werden können. Dieses Projekt steht damit stellvertretend für die fruchtbare Überwindung von Fachgrenzen, was typisch für die Forschung an der Universität Bayreuth und insbesondere für Forschungsarbeiten von Herbert Woratschek ist.

Literatur

- Abel, T.; Frohlich, K. L. (2012): Capitals and Capabilities: Linking Structure and Agency to Reduce Health Inequalities, in: *Social Science & Medicine*, Vol. 74, No. 2, pp. 236–244.
- Allgöwer, A.; Stock, C.; Krämer, A. (1998): Die gesundheitliche Situation von Studierenden, in: *Zeitschrift für Gesundheitsförderung*, H. 1, S. 22–25.
- Antonovsky, A. (1987): *Unraveling the Mystery of Health*, San Francisco.
- Badura, B. (1992): Gesundheitsförderung und Prävention aus soziologischer Sicht, in: Paulus, P. (Hrsg.): *Prävention und Gesundheitsförderung*, Köln, S. 43–51.
- Batacan, R. B.; Duncan, M. J.; Dalbo, V. J.; Connolly, K. J.; Fenning, A. S. (2016): Light-Intensity and High-Intensity Interval Training Improve Cardiometabolic Health in Rats, in: *Applied Physiology, Nutrition, and Metabolism*, Vol. 41, No. 9, pp. 945–952.
- Bennie, J. A.; De Cocker, K.; Teychenne, M. J.; Brown, W. J.; Biddle, S. J. H. (2019): The Epidemiology of Aerobic Physical Activity and Muscle-Strengthening Activity Guideline Adherence Among 383,928 U.S. Adults, in: *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, Vol. 16, No. 34, pp. 1–11.
- Bennie, J. A.; Chau, J. Y.; Ploeg, H. P. van der; Stamatakis, E.; Do, A.; Bauman, A. (2013): The Prevalence and Correlates of Sitting in European Adults: A Comparison of 32 Eurobarometer-Participating Countries, in: *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, Vol. 10, Article 107.
- Bergeron, K.; Abdi, S.; De Corby, K.; Mensah, G.; Rempel, B.; Manson, H. (2017): Theories, Models and Frameworks Used in Capacity Building Interventions Relevant to Public Health: A Systematic Review, in: *BMC Public Health*, Vol. 17, Article 914.
- Bitner, M. J. (1992): Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees, in: *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 2, pp. 57–71.
- Brand, R. (2010): *Sportpsychologie*, Wiesbaden.
- Brandl-Bredenbeck, H. P.; Kämpfe, A.; Köster, C. (2013): Studium heute – gesundheitsfördernd oder gesundheitsgefährdend? Aachen.
- Brandstetter, S.; Curbach, J.; Lindacher, V.; Rueter, J.; Warrelmann, B.; Loss, J. (2017): Empowerment for Healthy Nutrition in German Communities: A Study Framework, in: *Health Promotion International*, Vol. 32, No. 3, pp. 500–510.
- Frahsa, A.; Rütten, A.; Roeger, U.; Abu-Omar, K.; Schow, D. (2014): Enabling the Powerful? Participatory Action Research with Local Policymakers and Professionals for Physical Activity Promotion with Women in Difficult Life Situations, in: *Health Promotion International*, Vol. 29, No. 1, pp. 171–184.
- Gräsel, C.; Jäger, M.; Willke, H. (2006): Konzeption einer übergreifenden Transferforschung unter Einbeziehung des internationalen Forschungsstandes, in: Nickolaus, R.; Gräsel, C. (Hrsg.): *Innovation und Transfer*, Hohengehren, S. 445–566.
- Helten, J.; Hoffmann, S.; Sommoggy, J. von; Loss, J.; Germelmann, C.; Tittlbach, S. (im Druck): Smart Moving: Bewegungs- und Sitzverhalten von Studierenden, in: Wollesen, B. (Hrsg.): *Interdisziplinäre Forschung und Gesundheitsförderung in Lebenswelten*, Hamburg.
- Hoffmann, S. W.; Horter, J.; Tittlbach, S. (2019): Smart Moving: Sitting Behaviour and Habitual Physical Activity Level of University Students in Germany, in: *Proceedings of the European College of Sport Science Conference 2019, Prague/Czech*.
- Horter, J.; Hoffmann, S.; Sommoggy, J. von; Loss, J.; Tittlbach, S. (2019): Smart Moving: Partizipativ entwickelte Maßnahmen zur Verbesserung des Bewegungs- und Sitzverhaltens von Studierenden an Hochschulen, A. e. a. Arampatzis, Abstractband, Sport im öffentlichen Raum, 24. sportwissenschaftlicher Hochschultag der dvs, Berlin, S. 4.

- Kirsch, A.-S.; Laemmert, P.; Tittlbach, S. (2017): Gesundheitliche Anforderungen und Ressourcen von Studierenden: Eine Studie mit Studierenden der Sportökonomie, in: *Prävention und Gesundheitsförderung*, 12. Jg., H. 3, S. 181–188.
- Krämer, A.; Sonntag, U.; Steinke, B.; Meier, S.; Hildebrand, C. (2007): Gesundheitsförderung im Setting Hochschule, Weinheim.
- Krisam, M.; Philipsborn, P. von; Meder, B. (2017): Nudging in der Primärprävention: Eine Übersicht und Perspektiven für Deutschland, in: *Gesundheitswesen*, 79. Jg., H. 2, S. 117–123.
- Laverack, G. (2008): Messung, Bewertung und strategische Weiterentwicklung von Gemeindekapazität und -empowerment: Vorstellen eines qualitativen Instruments, in: *Gesundheitswesen*, 70. Jg., H. 12, S. 764–770.
- Loewenstein, G.; Bryce, C.; Hagmann, D.; Raipal, S. (2015): Warning: You are about to Be Nudged, in: *Behavioral Science & Policy*, Vol. 1, No. 1, pp. 35–42.
- Maier, E.; Ziegler, E. (2015): Sanfte Stupser für gesundheitsförderliches Verhalten – oder ... Nudging im Gesundheitswesen, in: *Clinicum*, H. 3, S. 76–81.
- Michel, S.; Sonntag, U.; Hungerland, E.; Nasched, M.; Schluck, S.; Sado, F.; Bergmüller, A. (2018): Gesundheitsförderung an deutschen Hochschulen, Grafing.
- Milat, A. J.; King, L.; Bauman, A. E.; Redman, S. (2013): The Concept of Scalability: Increasing the Scale and Potential Adoption of Health Promotion Interventions into Policy and Practice, in: *Health Promotion International*, Vol. 28, No. 3, pp. 285–298.
- Mitchell, M.; White, L.; Lau, E.; Leahey, T.; Adams, M. A.; Faulker, G. (2018): Evaluating the Carrot Rewards App, a Population-Level Incentive-Based Intervention Promotion Step Counts across Two Canadian Provinces: Quasi-Experimental Study, in: *Journal of Medical Internet Research*, Vol. 20, No. 9, pp. 1–13.
- Möllenbeck, D. (2011): Gesundheitsförderung im Setting Universität, Göttingen.
- Mols, F. S.; Haslam, A.; Jetten, J.; Steffens, N. K. (2015): Why a Nudge Is Not Enough: A Social Identity Critique of Governance by Stealth, in: *European Journal of Political Research*, Vol. 54, No. 1, pp. 81–98.
- Nutbeam, D. (1998): Health Promotion Glossary, in: *Health Promotion International*, Vol. 13, No. 4, pp. 349–364.
- Rütten, A.; Gelius, P. (2014): Building Policy Capacities: An Interactive Approach for Linking Knowledge to Action in Health Promotion, in: *Health Promotion International*, Vol. 29, No. 3, pp. 569–582.
- Rütten, A.; Pfeifer, K. (2016): Nationale Empfehlungen für Bewegung und Bewegungsförderung, Erlangen.
- Sommogy, J. von; Tittlbach, S.; Horter, J.; Loss, J. (2019): Photovoice als Möglichkeit der bewegungsbezogenen Settinganalyse, Arbeitsgemeinschaft für Gesundheitsförderung, Public Health-Kongress 2019, Berlin.
- Sunstein, C. R. (2014): Nudging: A Very Short Guide, in: *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 37, No. 4, pp. 583–588.
- Thaler, R. H.; Sunstein, C. R. (2008): *Nudge*, New Haven.
- Waller, H.; Trojan, A. (2007): 20 Years Health Promotion Research in and on Settings, in: *Italian Journal of Public Health*, Vol. 5, No. 4, pp. 235–237.
- World Health Organization (1986): *Ottawa Charter for Health Promotion*, Copenhagen.



Service-Learning in der praktischen Umsetzung: Projekt-Seminare an der Universität Bayreuth

Thomas von Lingen

Inhaltsverzeichnis

1	Zielsetzung, Abgrenzung und Vorgehen	810
2	Der „Business Case“ für Projekt-Seminare und Service-Learning.	810
2.1	Warum Projekt-Seminare im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Lehre?	811
2.2	Warum Service-Learning im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Lehre?	812
3	Projekt-Seminare: Das didaktische Konzept.	813
3.1	Bologna-Erklärung und „The Shift from Teaching to Learning“	813
3.2	Zur inhaltlichen Struktur von Projekt-Seminaren	814
3.3	Die zeitliche Struktur von Projekt-Seminaren an der Universität Bayreuth	815
4	Projektmanagement als Theorie- und Wissensgebiet: Das inhaltliche Konzept.	818
4.1	Überblick über Rahmenwerke des Projektmanagements	818
4.2	Projektmanagement als spezielle Betriebswirtschaftslehre.	819
5	Zusammenfassung und Ausblick	823
	Literatur.	824

T. von Lingen (✉)
Dangelmayer & Seemann, Niedernhausen, Deutschland
E-Mail: thomasvon.lingen@yahoo.de

1 Zielsetzung, Abgrenzung und Vorgehen

Im Tätigkeitsbericht 2018 des Arbeitsbereichs „Marketing und Services“ an der Universität Bayreuth findet sich ein kurzer Überblick zu dem Lehrangebot „Service Learning Seminare mit nationalen Praxispartnern“ (Baier et al. 2018, S. 10). Mit dem vorliegenden Beitrag möchte der Verfasser, der diese Projekt-Seminare als Dozent im Auftrag von Prof. Woratschek (Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Lehrstuhl für Marketing & Dienstleistungsmanagement) durchführt, eine detaillierte Beschreibung dieses Lehr- und Lernangebots für Studierende an der Universität Bayreuth vorlegen.

Zielsetzung dieses Beitrags ist es, in deskriptiver Form eine bestehende Konkretisierung von „Service-Learning“ in sowohl didaktischer als auch fachlich-methodischer Sicht in die „Hochschullehre“ einzuordnen und dabei zu dokumentieren, wie Service-Learning seit dem Sommersemester 2010 an der Universität Bayreuth durch Projekt-Seminare umgesetzt wird. Beschrieben wird dabei auch, mit welchen Wissensgebieten das Fachgebiet Projektmanagement als spezielle Betriebswirtschaftslehre vermittelt wird.

Hinsichtlich der Abgrenzung ist festzuhalten, dass mit diesem Beitrag nicht intendiert ist, einen theoriegeleiteten empirischen Forschungsansatz zur Ausgestaltung und Optimierung von Service-Learning vorzulegen (z. B. Nikolova und Anderson 2017, S. 750–780). Ebenfalls ist nicht intendiert, Projekt-Seminare zu evaluieren oder eine Ausgestaltung des Kanons an Wissensgebieten bzw. Themenfeldern des Projektmanagements zu begründen oder zu empfehlen.

Folgende Themen bestimmen Struktur und Gedankengang in diesem Beitrag:

- Der „Business Case“ für ein Lehrangebot „Service-Learning und Projekt-Seminare“,
- die didaktische Konzeption für Service-Learning und Projekt-Seminare an der Universität Bayreuth sowie
- die inhaltliche Konzeption für das Theoriegebiet „Projektmanagement“ aus betriebswirtschaftlicher Perspektive.

Gegebenenfalls bietet dieser Beitrag damit auch Anregungen für andere Universitäten und Hochschulen, das jeweilige Portfolio an Lehrangeboten unter Berücksichtigung von „Service-Learning“ weiterzuentwickeln.

2 Der „Business Case“ für Projekt-Seminare und Service-Learning

Unter Bezugnahme auf ein zentrales Themenfeld des Projektmanagements, den „Business Case“, lässt sich die Relevanz für Projekt-Seminare und Service-Learning angemessen herleiten.

2.1 Warum Projekt-Seminare im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Lehre?

2.1.1 Betriebswirtschaftliches Umfeld

Durch die Globalisierung und Digitalisierung steigt die Dynamik, mit der sich Marktstrukturen, Käuferverhalten, Wettbewerbssituationen und Technologien verändern. Daraus ergeben sich Anpassungs- oder Neu-Gestaltungsbedarfe für die Geschäftsmodelle der Unternehmen. Das effektive und effiziente Managen dieser Veränderungsprozesse wird zunehmend zu einer „Schlüsselkompetenz“ für den nachhaltigen Erfolg von Unternehmen. In diesem Lichte stellen Unternehmen an die verantwortlichen Personen für die Planung und Durchführung von betrieblichen Projekten sowie für die Analyse und Optimierung des Projektmanagements zur Vermeidung von Projekt-Misserfolg dezidierte Anforderungen hinsichtlich der dafür benötigten Fähigkeiten und Kompetenzen (z. B. Talent.OECD 2014). Häufig genannt werden dabei: Zukunftsorientiertes Denken und Handeln, innovatives Denken, Veränderungsmanagement, ergebnisorientiertes Denken und Handeln, Kundenfokus, Problemlösungsfähigkeit und Führung.

2.1.2 Wachsende Bedeutung der Projektarbeit

Gemessen an der Gesamtarbeitszeit, definiert als die Summe aus 1) der Arbeitszeit für den Regelbetrieb plus 2) der Arbeitszeit für Projektarbeit, nimmt der Anteil der projektbezogenen Arbeitszeit in Deutschland seit Jahren kontinuierlich zu. Die Arbeitszeit für Projektarbeit wird eingesetzt für die Planung möglicher sowie die Durchführung tatsächlicher Veränderungsprozesse. Einschlägige empirische Studien (z. B. Rump und Schnabel 2010; Wald et al. 2015) präsentieren dazu u. a. folgende Daten:

- Bereits 2013 beträgt der Anteil der Projektarbeit an der Gesamtarbeitszeit im Durchschnitt 34,7 %.
- Für das Jahr 2019 wird im Durchschnitt über alle Branchen hinweg ein Anteil von 41,3 % für die Projektstätigkeit geschätzt; für besonders innovationsgetriebene Branchen wird ein Anteil der Projektarbeit von 50 bis 65 % prognostiziert.
- Nahezu die Hälfte der Projekte hinterlässt Stakeholder, die mit dem Ergebnis und/oder der Art der Projektdurchführung unzufrieden sind; die Zufriedenheit der Stakeholder mit Projekten beträgt 51,4 %.
- Die Hauptgründe, die für das Scheitern von Projekten ermittelt werden, liegen 1) in der fehlenden Zieldefinition (59 %), 2) in nicht adäquaten Entscheidungsprozessen (58,5 %), 3) in der nicht genügend ausgeprägten Umsetzungskontrolle (48,4 %) sowie 4) in einer zu wenig realistischen Projektplanung (43 %).

2.1.3 Nutzenhypothese für Projekt-Seminare

Vor dem Hintergrund des oben skizzierten betrieblichen Umfelds sowie der wachsenden Bedeutung der Projektarbeit lautet die Nutzen-Hypothese für Projekt-Seminare im universitären Kontext, dass diese Lehrangebote einen Beitrag zum Aufbau (praxis-)rele-

vanter betriebswirtschaftlicher Kompetenzen leisten können und in der Folge die Professionalisierung der Projektarbeit in denjenigen Organisationen verstärken können, die solchermaßen „gebildete“ Absolventen rekrutieren.

2.2 Warum Service-Learning im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Lehre?

Die Lehr- und Lernform „Service-Learning“ kann definiert werden als eine Form der Erlebnispädagogik. Studierende engagieren sich dafür, im Rahmen strukturierter Lernarrangements einen Beitrag zur Bearbeitung von Belangen des Gemeinwesens zu leisten. Damit wird Wert für diverse Stakeholder geschaffen, insbesondere 1) für die Studierenden selbst, 2) die fachlichen sowie wissenschaftlichen Auftraggeber und 3) auch den Bildungsträger: „Service-learning generates value for students by developing their academic, professional and critical-thinking skills, and civic responsibility [...]; for community organizations by focusing on their needs [...]; and for universities by increasing their legitimacy through contribution to public good [...].“ (Nikolova und Anderson 2017, S. 751).

Auch an der Universität Bayreuth kommen die fachlichen Auftraggeber aus dem Gemeinwesen: Der Universität als Ganzes, aus Fakultäten, von Lehrstühlen, aus wissenschaftlichen Verbänden, Kommunen, Sportverbänden und -vereinen. Die fachlichen Themen, die von den Auftraggebern gestellt werden, spannen einen weiten Bogen über die Fachgebiete Marketing und Dienstleistungsmanagement. Dieser weite Bogen sei beispielhaft belegt durch die folgende Übersicht der Themen und fachlichen „Auftraggeber“:

- Universitäre Forschung und Lehre durch Dienstleistungen erleben: Die Entwicklung eines Konzeptes für die Universität Bayreuth; Auftraggeber: Der Präsident der Universität Bayreuth
- Fachkonzept/Drehbuch für die Implementierung des Events „5. Bayreuther Sportökonomie Kongress“; Auftraggeber: Universität Bayreuth, Lehrstuhl Dienstleistungsmanagement
- Service-Design und Management der VIP-Lounge von medi bayreuth; Auftraggeber: medi bayreuth (BBC Bayreuth Spielbetrieb GmbH)
- Erstellung eines integrierten Kommunikationskonzepts „Festival junger Künstler Bayreuth“; Auftraggeber: Festival junger Künstler Bayreuth
- Weiterempfehlungsmanagement im Tourismus; Auftraggeber: Die Gemeinde Scheidegg
- Social Media für Sportvereine; Auftraggeber: Bayerischer Landes-Sportverband e. V.

Die Umsetzung von Service-Learning an der Universität Bayreuth erfolgt dabei entsprechend der nachstehend aufgeführten Design-Prinzipien:

- Das Projektthema sowie die Projektziele und projektbezogenen Anforderungen werden zwischen dem fachlichen Auftraggeber und dem wissenschaftlichen Auftraggeber (Lehrstuhl) abgestimmt und gemeinschaftlich beschlossen.
- Die Universität bestimmt die Zielgruppe der Studierenden, die am Projekt-Seminar teilnehmen (in der Regel Studierende im Masterstudium, Anzahl Teilnehmer je Projekt-Seminar ≤ 20 Studierende) sowie Zugangsvoraussetzungen und -modalitäten.
- Die inhaltliche und didaktische Struktur des Projekt-Seminars wird durch „Rollen“ der Universität definiert (Lehrstuhlinhaber/-mitarbeiter, Dozent).
- Planung und Bearbeitung des Projektthemas liegen in der Hand der Studierenden, angeleitet durch den für das Projekt-Seminar verantwortlichen Dozenten in der zusätzlichen Rolle „Projekt-Coach“ sowie durch den das Projekt-Seminar betreuenden wissenschaftlichen Mitarbeiter des Lehrstuhls in der Rolle „Gesamt-Projektleiter“.
- Verantwortlich für die Benotung der am Projekt-Seminar teilnehmenden Studierenden und deren Leistungen (Hausarbeit, Klausur, Projektergebnisbericht/Abschlusspräsentation) und damit auch für die Benotung des Projektergebnisses sind der Lehrstuhl und der Dozent.

Diese Design-Prinzipien des Service-Learning bilden den Rahmen für das didaktische Konzept von Projekt-Seminaren, das im nächsten Kapitel aufgezeigt wird.

3 Projekt-Seminare: Das didaktische Konzept

3.1 Bologna-Erklärung und „The Shift from Teaching to Learning“

Die Kern-Idee der didaktischen Konzeption der Projekt-Seminare greift eine Anforderung auf, die seit geraumer Zeit in der Reflexion über eine angemessene akademische Ausbildung beschrieben, umgesetzt und evaluiert wird: The Shift from Teaching to Learning (z. B. Hlawatsch und Raue 2011). Diese Anforderung fügt sich ein in den Beschluss der Bildungsminister der EU-Mitgliedstaaten zur Schaffung eines europäischen Hochschulraumes als Schlüssel zur Förderung einer arbeitsmarktbezogenen Qualifizierung (Der Europäische Hochschulraum 1999). Im Sinne der oben genannten Anforderung wurde durch den Beschluss initiiert, dass die Lehre, ausgehend vom studentischen Lernen, neu zu durchdenken und zu gestalten sei (Wildt 2006). Anstelle eines lehrstofforientierten Ansatzes für das Design der didaktischen Konzeption von Lehrveranstaltungen sollen Angebote an die Studierenden unterbreitet werden, die ihre Berechtigung über das inhaltliche Lehrangebot hinaus aus den jeweils zu erlangenden Lernergebnissen seitens der Studierenden beziehen, idealerweise in Form von erworbenen Kompetenzen.

Die Entwicklung entsprechender Lehr- und Lernangebote stellt die Lehrenden in allen Fakultäten (und nicht nur in der Betriebswirtschaftslehre) vor die Herausforderung, neben einer traditionell fachlich orientierten Lehrauffassung (Vermittlung von Wissen als Aufgabe der Lehrenden) mittels einer geeigneten Didaktik so genannte Lern-Gelegenheiten zu schaffen. In diesen sollen die Studierenden Kompetenzen erwerben und Professionalität entwickeln können, die in ihrer Gesamtheit den berufsqualifizierenden Charakter eines Studiums ausmachen (Wildt 2006). Darüber hinaus sollen die Lehrenden bei den Studierenden den persönlichkeitsentwickelnden Anteil eines Universitätsstudiums durch die Förderung einer kritisch-prüfenden (Lern-)Haltung sowie der Reflexion des eigenen Handelns und des Handelns „Dritter“ unterstützen (Spoun und Wunderlich 2005) – einen Aspekt, den insbesondere das Service-Learning fächerübergreifend in den Mittelpunkt rückt.

Vor diesem Hintergrund soll die didaktische Konzeption für Projekt-Seminare Antworten auf die folgenden Fragen geben:

- Wie können hochschuldidaktische Ansätze in der Lehre umgesetzt werden, die die theoretische Auseinandersetzung mit den Methoden und Instrumenten des Projektmanagements ermöglichen und gleichzeitig auch in aktiven und kompetenzorientierten Lehr-Lern-Architekturen deren Anwendung in einer „erlebten“ Projektmanagementpraxis etablieren?
- Wie kann Projektmanagementkompetenz als Lernergebnis eines wissenschaftsbezogenen Studiums erreicht werden?

3.2 Zur inhaltlichen Struktur von Projekt-Seminaren

Eine didaktische Konzeption lässt sich anhand der folgenden Gliederungsmerkmale strukturieren: Ziele, Prinzipien, Lernformate, Lernmedien und Vorgehensmodell.

Eine Klärung und Vereinbarung von Zielen zwischen den beteiligten Rollen (dem fachlichen Auftraggeber, dem Lehrstuhlinhaber als wissenschaftlicher Auftraggeber, dem Dozent und den Studierenden in der Rolle „Projekt-Team“) sind der Ausgangspunkt der didaktischen Konzeption. Aus dieser Vereinbarung leiten sich die damit verbundenen Zielsetzungen für die Stakeholder ab, die es in der didaktischen Konzeption angemessen zu berücksichtigen gilt. Die mit den Projekt-Seminaren verfolgten Zielsetzungen sind in Tab. 1 dargestellt.

Aus den Zielen leiten sich die folgenden didaktischen Prinzipien ab:

- Aktive Aneignung von fachlichem Wissen durch selbstständiges Lernen fördern,
- das Projekt-Seminar als Projektarbeit begreifen,
- problemlösungsbezogenes Lernen während der Projektarbeit unterstützen und
- auftraggeberorientiertes und integriertes Vorgehen im Team fördern im Sinne von Projektergebnis als Gemeinschaftsleistung.

Tab. 1 Übersicht der Zielsetzungen für Projekt-Seminare

Lernziele für Studierende	Ziele für den fachlichen und wissenschaftlichen Auftraggeber
<p>Fach-Kompetenz Ein durch einen fachlichen Auftraggeber gestelltes Thema aus Marketing- oder Service-Management selbstständig bearbeiten</p> <p>Methoden-Kompetenz Über grundlegende Kenntnisse des Projektmanagements verfügen Grundlegende Arbeitstechniken zur Projektplanung und -steuerung anwenden können</p> <p>Persönliche/Soziale Kompetenz Im Projektteam kommunizieren, kooperieren, Konflikte lösen Projektleistung</p>	<p>Projektleistung Am Ende des Projekts liegt ein Konzept vor, in dem dargelegt wird, auf Basis welcher Theorien und Annahmen welche Ansätze geeignet sind, die jeweiligen Projektanforderungen und -ziele zu adressieren. Das Konzept enthält wissenschaftlich begründete und in der Praxis umsetzbare Empfehlungen zu den mit den Auftraggebern vereinbarten Fragestellungen entsprechend der durchgeführten Auftragsklärung und des in einem Dokument vereinbarten „Scope Statement“</p>

Bezogen auf die wesentlichen Lernformate dominieren Vortrag (Lehre) und Gruppenarbeit. Die hauptsächlich eingesetzten Lernmedien in der Durchführung von Projekt-Seminaren sind wissenschaftliche Literatur zum fachlichen Projektthema und zum Projektmanagement, ein Skript zum Projektmanagement, definierte Formulare (für einen Projektstrukturplan sowie für einen Status-Bericht), Email, Präsentationsmedien, Meeting-Medien (Flip-Chart etc.) sowie digitale Plattformen als Lehr-, Lern- und Kommunikationsinstrument sowie für das Dokumentenmanagement zum Projekt.

Insbesondere die oben genannten didaktischen Prinzipien sollen nachfolgend bei der Beschreibung der zeitlichen Struktur von Projekt-Seminaren konkretisiert werden.

3.3 Die zeitliche Struktur von Projekt-Seminaren an der Universität Bayreuth

Die Veranstaltungsdauer eines Projekt-Seminars erstreckt sich insgesamt über ein Semester. Die Veranstaltung gliedert sich in eine fachliche Vorbereitungsphase, zwei Präsenzphasen und eine dazwischen liegende Phase der Projektarbeit. Die Abb. 1 zeigt die Struktur und Sequenz der einzelnen Phasen eines Projekt-Seminars.

Festlegung fachliche Themen und Erarbeitung der theoretischen Grundlagen: Nachdem der Lehrstuhl zusammen mit dem fachlichen Auftraggeber das Projektthema abgestimmt hat, erarbeiten die Studierenden in der fachlichen Vorbereitungsphase die theoretischen Grundlagen des Fachthemas entlang einer vom Lehrstuhl vorgegebenen Themenstruktur und bereiten die „Wissensteilung“ unter allen Teilnehmern am Projekt-Seminar vor.

Projekt-Kick-off und Einführung: Im Rahmen der ersten Präsenz-Phase, die zu Beginn der Vorlesungszeit zweitägig stattfindet, werden am ersten Tag die fachlich-

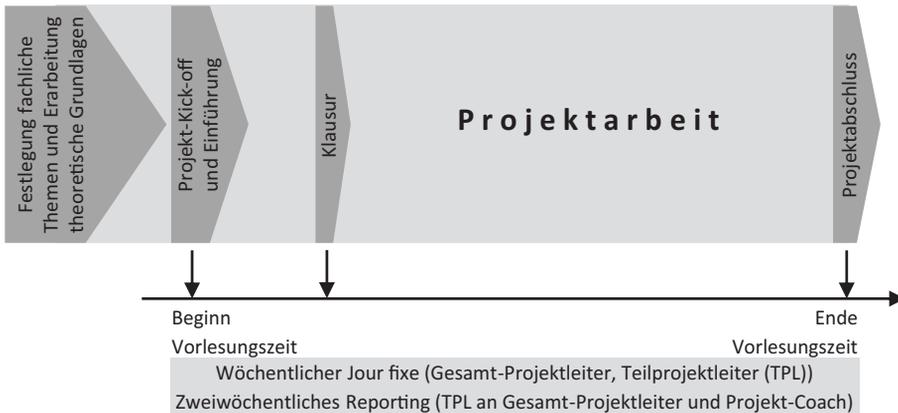


Abb. 1 Zeitliche Struktur eines Projekt-Seminars

theoretischen Grundlagen ausgetauscht (Kurzpräsentationen der Studierenden); entsprechend der oben aufgeführten methodischen Lernziele zum Projektmanagement werden durch den Dozenten Grundlagen für das Projektmanagement vermittelt und geübt, insbesondere zur Auftragsklärung. Der erste Tag schließt mit einem ausführlichen Auftragsklärungsgespräch zwischen den Studierenden als Projektteam und den fachlichen und wissenschaftlichen Auftraggebern, das von dem Dozenten protokolliert und später ein inhaltlicher Teil des „Scope-Statement“ wird. Am zweiten Tag folgen Teil 2 der Grundlagen zum Projektmanagement sowie alle Gruppenübungen, die in ihrer Abfolge am Ende des Kick-off zu folgenden Ergebnistypen führen: Projekt-Organisation mit Rollen und Verantwortlichkeiten (u. a. Festlegung der Teilprojekte samt Zuordnung von Studierenden als „Projekt-Ressourcen“ zu den Teilprojekten sowie die Bestimmung der Teilprojektleiter), Kommunikationsstruktur und benötigte Formate/Medien, Entwurf des Projektstrukturplans, Arbeits- und Kommunikationsregeln sowie das „Scope-Statement“. Der Kick-off (17 Std. Netto-Zeit) beinhaltet 70 % Lehranteile, davon ca. 10 % fachlich durch Studierende und ca. 60 % zum Projektmanagement durch den Dozenten. Auf Gruppenarbeiten und Übungen entfallen ca. 30 % der Zeit.

Klausur: Eine Klausur prüft, inwieweit jeder Studierende den hinsichtlich des Projektmanagements vermittelten Lehrstoff gelernt und verarbeitet hat.

Projektarbeit: Auf der Grundlage des mit allen Auftraggebern abgestimmten „Scope-Statement“ erfolgt während des Semesters über einen Zeitraum von ca. 2,5 bis 3 Monaten die fachliche Bearbeitung des Projektthemas durch die Studierenden als Projektteam, methodisch strukturiert durch die vereinbarten Projektmanagement-techniken sowie begleitet und unterstützt durch die entsprechenden Rolleninhaber, den Dozenten als Projekt-Coach „virtuell“ sowie den für das Projekt-Seminar verantwortlichen wissenschaftlichen Mitarbeiter des Lehrstuhls als Gesamt-Projektleiter „vor Ort“. Diese Begleitung und Unterstützung findet auf der Grundlage einer

abgestimmten Kommunikationsstruktur statt: Wöchentliche Projekt-Meetings zwischen Gesamt-Projektleiter und Teilprojektleitern „vor Ort“ und regelmäßiges Reporting an den Projekt-Coach und den Gesamt-Projektleiter im Zwei-Wochen-Rhythmus. Entsprechend der didaktischen Prinzipien bleibt festzuhalten, dass der Autonomie der Studierenden als Projektteam eine hohe Priorität zukommt, insbesondere in der Gestaltung des Vorgehens, der Ausgestaltung der Rollen, der Ablauf-, Termin- und Einsatzplanung sowie der Gestaltung der Kooperation.

Projektabschluss: In der zweiten Präsenz-Phase, die eintägig am Ende des Semesters stattfindet, werden mit den Studierenden sowie dem wissenschaftlichen Mitarbeiter eine detaillierte „Lessons-learned“-Sitzung durchgeführt, übergreifende Projektmanagement-Grundlagen vermittelt sowie, als „Höhepunkt“ des Projekt-Seminars, den fachlichen und wissenschaftlichen Auftraggebern das Projektergebnis präsentiert.

Das fachliche Wissen sowie die methodische Projektarbeit dokumentieren die Studierenden in den für das Projekt-Seminar vereinbarten Dokumententypen (Formulare, Ergebnisdokumente etc.). Zum Vorgehensmodell für Projekt-Seminare an der Universität Bayreuth zählt auch eine abgestimmte Handhabung des Themas „Studierende als Projekt-Ressourcen“. Dabei wird auf das „European Credit Transfer and Accumulation System“ (ECTS) Bezug genommen. Für die Bearbeitung des Projektthemas steht unter Nutzung einer ECTS-Kalkulation bei einer angenommenen Teilnehmerzahl von 20 Studierenden insgesamt ein Potenzial von 1.600 Std. zur Verfügung (ca. 200 %). Dieses Ressourcenpotenzial wird für die Projektplanung zugrunde gelegt, die Steuerung liegt in der Verantwortung des Projektteams. Nachstehend finden sich die Details der Kalkulation des Ressourcenpotenzials:

- Schätzung der Zeitallokation für die Teilnehmer (TN) des Projekt-Seminars und der zur Verfügung stehenden Ressourcen für die Projektarbeit (Annahme: ca. 20 TN)
 - 180 Semester-Wochenstunden (6 ECTS à 30 Std.) pro TN
 - 40 Std. theoretisch-fachliche Arbeit zum Projektthema, Vorbereitung für Kick-Off
 - 24 Std. Teilnahme an Einführungs- (2 Tage) und Abschlussveranstaltung (1 Tag)
 - 36 Std. Vorbereitung/Nachbereitung/Literatur Projektmanagement/KlausurDamit verbleiben je Teilnehmer 80 Std. für die Bearbeitung der zugeordneten Arbeitspakete des Projekts sowie für die Anwendung vereinbarter Projektmanagement-Methoden. Ferner ist zu berücksichtigen, dass annahmegemäß 10 % der Projektressourcen als Overhead benötigt werden (ca. 200 Std.). Erfahrungsgemäß benötigt ein Projekt vier Teilprojekte und damit vier Teilprojektleiter aus dem Teilnehmerkreis der Studierenden. Jeder Teilprojektleiter arbeitet somit kalkulatorisch in der Regel ca. 30 Std. fachlich plus 50 Std. koordinierend und steuernd.
- Schätzung der Ressourcenbindung für den wissenschaftlichen Mitarbeiter des Lehrstuhls, der das Projekt in der Rolle „Gesamt-Projektleiter“ betreut:
 - 5 Std. anteilige Teilnahme an beiden Präsenz-Phasen
 - 18 Std. für laufende Aktivitäten bezüglich Gesamtkoordination (Annahme: ca. 1,5 Std. pro Woche über einen Zeitraum von 12 Wochen)

- 12 Std. für laufende Betreuung der TN (Annahme: ca. 30–40 Min. pro TN über den Zeitraum von 16 Wochen (inklusive Vorbereitungsphase))
- Damit ist das didaktische Konzept eines Projekt-Seminars dokumentiert. Es verbleibt die Herleitung der Wissensgebiete des Projektmanagements, die im Projekt-Seminar vermittelt werden. Dies geschieht im nachfolgenden Kapitel.

4 Projektmanagement als Theorie- und Wissensgebiet: Das inhaltliche Konzept

4.1 Überblick über Rahmenwerke des Projektmanagements

In den globalen „Communities“ für Forschung und Lehre zum Projektmanagement dominieren im Wesentlichen die nachfolgend aufgeführten Institutionen und Rahmenwerke (so genannte „Frameworks“), die mittels entsprechender Angebote der Verbände Wissen (Theorien, Standards bezüglich Methoden, Modellen, Instrumenten), Qualifizierung sowie Zertifizierungen für die Arbeitsform „Projekt“ bereitstellen und diese Angebote jeweils kontinuierlich weiterentwickeln:

- International Project Management Association (IPMA), in Deutschland GPM – siehe Schoper und Viehbacher [2017](#)
- Project Management Institute (PMI) – siehe PMI.Org [2019](#)
- Projects in Controlled Environments (PRINCE2) – siehe PRINCE2.com [2019](#)
- Scrum – siehe Scrum.org [2019](#)

Diese Rahmenwerke leisten einen wertvollen Beitrag zur transaktionskosten-reduzierenden Zusammenarbeit innerhalb und zwischen Organisationen in Bezug auf Projekte, da sie ein gemeinsames Verständnis für Fachbegriffe, Theorien und Methoden sowie Rollen und Verantwortlichkeiten schaffen. Alle vier Rahmenwerke haben den Anspruch, Projektarbeit umfassend zu unterstützen, sie unterscheiden sich aber in der Betonung bestimmter Aspekte des Projektmanagements, die grob wie folgt skizziert werden können:

- IPMA fokussiert entlang der Wissensgebiete die Rollen und Kompetenzen in der Projektorganisation, z. B. des Projektleiters in der Verantwortung für die Projektsteuerung.
- PMI bietet für die Wissensfelder des Projektmanagements diverse Methoden an, die ein Projekt prozessorientiert nach Bedarf auswählt und vereinbart.
- PRINCE2 ist ebenfalls prozessorientiert und stellt den Business Case eines Projekts in den Mittelpunkt sowie die darauf ausgerichtete Projektsteuerung.
- Scrum betont die adaptive Ausgestaltung des Projektmanagements im Hinblick auf den Kontext und eine damit notwendig verbundene inkrementelle Vorgehensweise;

Scrum wird sehr häufig im Rahmen der so genannten „agilen Unternehmensentwicklung“ thematisiert.

Die derzeit eingesetzten Trainings- und Zertifizierungsverfahren sind überwiegend auf den „klassischen“ Wissenserwerb ausgerichtet, bestehend aus Schulungen und Selbststudium. Zum Teil erfordern die Zertifizierungen, dass Leistungsnachweise in Form durchgeführter und protokollierter Projekteinsätze erbracht werden müssen. Einige Verbände verlangen mehrjährige Praxiserfahrungen im Projektmanagement als Voraussetzung für die Verleihung von Zertifikaten. Dabei erfolgt die Prüfung nach den Kriterien der jeweiligen Institution (IPMA, PMI, PRINCE2) bzw. akkreditierter Anbieter, die das Zertifikat vergeben; auch zu Scrum liegen entsprechende Angebote vor (auch wenn bei Scrum nicht von einer dieses Rahmenwerk exklusiv „tragenden“ Institution gesprochen werden kann).

4.2 Projektmanagement als spezielle Betriebswirtschaftslehre

Die Voraussetzungen für eine auf die Anwendung eines Rahmenwerks bezogene Vorgehensweise in der Lehrstoffplanung bringen die Studierenden rollen- und erfahrungsbedingt nicht mit. Um die methodischen Lernziele für Projekt-Seminare mit der Zielgruppe „Studierende“ zu adressieren, steht für den Verfasser eine dezidiert betriebswirtschaftliche Perspektive bei Stoffauswahl und Stoffstrukturierung im Zentrum: Die Anknüpfungspunkte des Projektmanagements an verschiedene Teildisziplinen der Betriebswirtschaftslehre soll deutlich herstellt werden und den Studierenden zur Vernetzung mit den bisherigen Lehr-Lern-Erfahrungen „einladen“.

Geprägt ist der Verfasser dabei durch das Vorbild seines Doktorvaters, der im Hinblick auf seinen Ansatz für eine Allgemeine Betriebswirtschaftslehre schreibt: „Beeinträchtigen die Besonderheiten der jeweiligen Gegenstände den Blick für das Ganze des Lehrgebäudes [...]? [...] Dieser Mangel kann nur durch Hilfe zur Selbsthilfe abgebaut werden. Dieser kann die Einladung zu einer besonderen Studienreise dienen. Deren Attraktionspunkte liefern von mal zu mal Animationen zum Zusammenhänge vertiefenden Nachdenken. Solche Denkmalspflege erzeugt Networking.“ (Gümbel 1996, S. 1). Und weiter: „Schwer fassbar sind jene Akzente, die in Lehrveranstaltungen gesetzt werden. Der Stoffumfang erzwingt eine Tendenz zum Exemplarischen, weil Vollständigkeit kaum erreichbar sein dürfte.“ (Gümbel 1996, S. 15).

Vor dem Hintergrund der langjährigen Erfahrungen in Consulting und Projektmanagement hat sich der Verfasser entschieden, im Hinblick auf die oben beschriebenen Lernziele die Wissensgebiete des Projektmanagements breit aber in der Tiefe unterschiedlich detailliert auszuprägen. Die Abb. 2 zeigt die Struktur der Wissensgebiete des Projektmanagements im Überblick, die für die Projekt-Seminare auch in einem umfangreichen Skript zum Projektmanagement als Gliederungsmerkmale des Lehrstoffs dient. Dabei sind die kursiv formatierten Wissensgebiete in der Stoffvermittlung relativ weniger tief ausgeprägt als die anderen. Alle Wissensgebiete werden nachfolgend skizziert,

Projekttypologie			
Auftrags- klärung	Projektstrukturplan	Verfahren der Aufwandschätzung	<i>Ablauf, Termin- und Einsatzmittelplanung</i>
Business Case	<i>Risikomanagement</i>	<i>Projekt- Organisation</i>	<i>Projekt-Staffing</i>
Projekt- Controlling	<i>Projekt-Reporting</i>	<i>Dokumentations- und Informations- management</i>	<i>Änderungs- management</i>
Management of Change			

Abb. 2 Struktur der Wissensgebiete des Projektmanagements für Projekt-Seminare

um diese für den Leser nachvollziehbarer zu machen. Dabei soll zunächst mit den grau schattierten Wissensgebieten begonnen werden, die den Rahmen für alle anderen Wissensgebiete repräsentieren.

Projekttypologie: Nach einem Überblick über die Bedeutung des Projektarbeit in der Unternehmenspraxis (die Dynamik des betrieblichen Umfelds erzeugt den Bedarf für Anpassungen/Veränderungen; warum „Projekte“? Management des Regelbetriebs („RUN“) soll durch Management der Veränderungen („CHANGE“) „verändert“ werden) sowie notwendigen Fachbegriffsklärungen wird ein Portfolio-Modell für Projekttypen vorgestellt; aus den beiden Achsen Komplexität „Projekthalt“ und Komplexität „Projektumwelt“ ergeben sich anhand der Ausprägungskombinationen „niedrig/hoch“ vier Projekttypen: Standard-Projekte, Akzeptanz-Projekte, Potenzial-Projekte, Pionier-Projekte. Mithilfe dieses Modells kann die Kontextabhängigkeit der Ausprägung eines angemessenen Projektmanagement-Ansatzes und die unterschiedlichen Anforderungen an den Projektleiter verdeutlicht werden (Witschi et al. 1998).

Management of Change: Hier ist den Studierenden zu vermitteln, dass ein Projektmanagement-Ansatz auch berücksichtigen kann, welchen Veränderungsbedarf ein Projekt zu steuern hat. Anhand eines Portfolios mit den beiden Achsen Bedarf für Verhaltens- und Einstellungsänderungen und Bedrohlichkeit/Angst/Unruhe ergeben sich anhand der Ausprägungskombinationen „niedrig/hoch“ unterschiedliche Auswirkungen auf die involvierten Stakeholder-Zielgruppen hinsichtlich Emotion und Kognition (Berner 2007). So ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass ceteris paribus „Studien“ (in beiden Achsen niedrige Ausprägung) andere Auswirkungen auf die Stakeholder haben als eine „Restrukturierung“ oder eine „Geschäftsprozessoptimierung“ (in beiden Achsen eine hohe Ausprägung); die daraus resultierenden Konsequenzen für das „Management

of Change“ werden mittels geeigneter Analyse-Modelle und Gestaltungsprinzipien aufgezeigt (z. B. Stakeholder-Analyse, einfache und multiple Veränderungskurven, geeignete Interventionen je Portfolio-Feld); in betriebswirtschaftlicher Hinsicht werden Analogien zu Theorien des Konsumentenverhaltens und der segmentspezifischen Marketing-Kommunikation hergestellt.

Auftragsklärung: Im Hinblick auf die vier „Stellschrauben“ des Projektmanagements (Qualität, Kosten, Zeit, Personal) werden Fragentypen und Vorgehensweisen aufgezeigt, die eine dialogisch herstellbare Konkretisierung dieser Stellschrauben zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer (Projektteam) ermöglichen: Welche Erwartungen an die Projektergebnisse hat (haben) der (die) Auftraggeber hinsichtlich der Qualität etc.? Dabei wird die Verbindung zu einem Grundmodell der Messung von Service-Qualität deutlich hergestellt: Die Klärung (und gegebenenfalls gezielte Veränderung) von auftraggeberseitig bestehenden Erwartungen stellt die Voraussetzung dafür dar, dass ein Projektteam die Projektarbeit im Hinblick auf die Erwartungen ausgestalten kann. Das erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass Auftraggeber in der Situation der Entgegennahme beim Vergleich zwischen Erwartung und subjektiv wahrgenommener Leistung mit dem Projekt „zufrieden“ sind (von Lingen 1998, S. 168). Darüber hinaus werden Modelle zur Projekt-Umfeldanalyse und zur Klärung von Projekt-Zielen (Unterscheidung Ergebnisziele im Sinne von Nutzen für die beauftragende Organisation und Vorgehenszielen im Projekt bezüglich der vier „Stellschrauben“) präsentiert.

Projektstrukturplan (PSP): Nach der Vermittlung typischer Projekt-Phasenmodelle und deren theoretischer Einordnung werden die Strukturierungsmerkmale eines PSP als Rahmen für eine integrierte Planung in sachlicher, zeitlicher und rollen-/ressourcenbezogener Dimension aufgezeigt. Dazu werden kontextabhängig alternative Vorgehensweisen in der Erstellung eines PSP unter Bezugnahme auf die betriebswirtschaftliche Organisationslehre dargelegt. Anhand eines Musterbeispiels (aus einem früheren Projekt-Seminar) wird das Formular vorgestellt, das im Projekt-Seminar für die Planung und Steuerung des Projekts zu nutzen ist.

Verfahren der Aufwandschätzung: Unter Bezugnahme auf die Kostenrechnung und das „Mengengerüst der Kosten“ werden Komponenten und Grundprinzipien der Aufwandschätzung eines Projekts vermittelt; anhand praktischer Beispiele werden subjektive und objektive Verfahren der Aufwandschätzung bezüglich Mengen (Personentage) und Kosten präsentiert und damit verbundene Anwendungsbedingungen, Möglichkeiten und Grenzen sowie Handlungsempfehlungen erläutert.

Ablauf-, Termin- und Einsatzmittelplanung: In Analogie zur betrieblichen Produktionswirtschaft werden Interdependenzen und Abhängigkeiten zwischen PSP-Elementen (insbesondere Input-Output-Relationen von Teilleistungen im Projektablauf, Ressourcenabhängigkeiten und -konflikte) aufgezeigt und Modelle der Ablaufplanung und Kalendrierung skizziert.

Business Case: Anhand von typischen Beispielen aus der Unternehmenspraxis wird vorgetragen, wie aus Projekt-Ideen wirtschaftlich begründbare Vorhaben werden können und wie der Business Case eines Vorhabens im Sinne einer Entscheidungsvorlage

aufzubereiten ist; die damit verbundenen Möglichkeiten und Grenzen, den Business Case als Basis für die Messbarkeit des Projekterfolgs zu nutzen, werden skizziert. Im Hinblick auf die Analyse des erwarteten Nutzens wird auch die Bedeutung der nicht-monetären Nutzenkomponenten beleuchtet (z. B. Compliance im Hinblick auf die Erfüllung regulatorischer Anforderungen). Unter Bezugnahme auf die Kapitalwertmethode aus der Investitionstheorie werden ausführlich Stellenwert und Struktur des praxisüblichen „Net Present Value“-Modells (NPV) präsentiert und der Zusammenhang zwischen der Projekt-Aufwandsschätzung und der Anfangsauszahlung im NPV-Modell ($-A_0$) hergestellt. Ferner wird aufgezeigt, dass der in der Kapitalwertmethode berücksichtigte Strom der Einzahlungen auch als „vermiedene Auszahlungen“ aufgefasst und kalkuliert werden kann; das ist insbesondere dann relevant, wenn die primäre Zielsetzung eines Projekts auf Kostensenkung bzw. Effizienzsteigerung ausgerichtet ist. Am Rande wird das „Problem“ der Bestimmung des Kalkulationszinssatzes „i“ für unterschiedliche Projekttypen im Sinne von „risikoadjustierten Rendite-Anforderungen“ thematisiert und auf die Theorie der „marktbasierten Investitionsrechnung“ verwiesen.

Risikomanagement: Unter Verwendung einer Standard-Liste von endogenen und exogenen Projektrisiken werden ein einfaches Portfolio-Modell der Risikoanalyse mit den Achsen Eintrittswahrscheinlichkeit eines Risikos und negative Auswirkung auf den Projekterfolg sowie die hauptsächlichen Schritte des Risikomanagements skizziert: 1) Risiken identifizieren, 2) Risiken bewerten, 3) Maßnahmen planen, 4) Risiken überwachen.

Projekt-Organisation: Unter Nutzung von Strukturmodellen der Organisationslehre werden den Studierenden die Aufbauorganisation eines Projekts sowie die relevanten Rollen mit den jeweiligen Aufgaben/Kompetenzen/Verantwortlichkeiten übersichtsartig vermittelt.

Projekt-Staffing: Mit Verweis auf die Modelle des Personalmanagements wird die Bedeutung des Personalauswahl für Projekte betont; ein einfaches Modell des Abgleichs zwischen den 1) Anforderungen an eine Projekt-Rolle und 2) den Qualifikationsprofilen der dafür infrage kommenden Personen wird präsentiert.

Projekt-Controlling: Das strategische Projektportfolio-Controlling wird nur erwähnt. Anhand von Beispiel-Tableaus werden ausführlicher die wesentlichen Steuerungsgrößen des operativen Projekt-Controlling vorgestellt – Produktivität (Earned Value), Zeit-Varianz, Kosten-Varianz – sowie die für ihren Einsatz notwendigen Voraussetzungen aufgezeigt; dazu zählen auch die Techniken zur Beurteilung des Projektfortschritts.

Projekt-Reporting: In Verbindung mit den beiden Wissensgebieten „Projekt-Organisation“ und „Projekt-Controlling“ werden die Leitfragen, Strukturen sowie die Einbettung des Projekt-Reporting in das interne Berichtswesen einer Organisation beleuchtet und die damit verbundenen Ansatzpunkte zur Steuerung von projektbezogenen Entscheidungsprozessen aufgezeigt (z. B. Eskalationsprozesse). Hier wird auch das hinsichtlich des Informationsumfangs stark vereinfachte Formular vorgestellt, welches für

das zweiwöchentliche Status-Reporting im Projekt-Seminar verwendet wird (Fokus auf Qualität/Produktivität und Zeit, Verzicht auf Aufwand/Kosten).

Dokumentations- und Informationsmanagement: Unter Bezugnahme auf ein reversionssicheres Vorgehen im Projekt sowie auf die Transaktionskosten bezüglich der Dokumenten-Verwaltung wird die Bedeutung des Dokumentationsmanagements hergeleitet: Im Zentrum steht die Bereitstellung von projektbezogenen Informationen für relevante Stakeholder und ihrer unterschiedlichsten Fragestellungen in einem nachvollziehbar „langen“ Zeitraum. Die Studierenden werden motiviert, für das Projekt-Seminar eine gemeinsame elektronische und nachvollziehbar aufgebaute Dokumentationsstruktur des zu bearbeitenden Projekts zu entwickeln und zu betreiben.

Änderungsmanagement: Es wird den Studierenden vermittelt, dass sich die mit der Planung verbundenen Erwartungen über die das Projekt exogen oder endogen beeinflussenden Faktoren im Verlauf des Projekts als falsch erweisen können. Folglich sind Änderungen im Projektverlauf in Entscheidungsprozessen mit unvollkommener Information und unter Unsicherheit „unvermeidbar“ und können alle Projektbestandteile betreffen (Scope, Ergebnistypen, Budget in mengen- und wertmäßiger Hinsicht, Zeit bzw. Vorgangsdauern). Das Projektmanagementvorgehen soll daher Änderungen in einem kontrollierten Änderungsprozess steuern (Beschreibung der Änderung und Auswirkung, Bewertung, Entscheidungsprozess mit Rollen und Verantwortlichkeiten, Dokumentation, Umsetzung).

5 Zusammenfassung und Ausblick

Der vorliegende Beitrag beschreibt den „Business Case“ für ein Lehrangebot „Service-Learning und Projekt-Seminare“ und dokumentiert deren didaktische und inhaltliche Konzeption in der Konkretisierung für die Universität Bayreuth, auch bezüglich der Ausgestaltung des Theoriegebiets „Projektmanagement“ aus betriebswirtschaftlicher Perspektive. Es soll nicht unerwähnt bleiben, dass in wissenschaftlich akademischer Hinsicht jedes in der Struktur der Wissensgebiete geführtes Themenfeld „leicht“ mit zumindest einer separaten Vorlesungsreihe „gelehrt“ werden kann. Vor diesem Hintergrund bleibt die Entscheidung zur Ausgestaltung des Lehrstoffs subjektiv und entsprechend eigener Erfahrungen anwendungsorientiert und exemplarisch ausgerichtet auf die Zielsetzung für Service-Learning in der praktischen Umsetzung: Projekt-Seminare an der Universität Bayreuth.

In inhaltlicher Hinsicht ist für zukünftige Projekt-Seminare vorgesehen, in die Wissensgebiete Elemente aus dem so genannten agilen Projektmanagement zu integrieren. Die praktische Relevanz ergibt sich aus der Dynamik des betrieblichen Umfelds und aus der daraus resultierenden Herausforderung, auf häufige unerwartete Ereignisse kundengetrieben und flexibel reagieren zu können (z. B. Hruschka et al. 2009).

Inwieweit die in Abschn. 2.1 formulierte Nutzen-Hypothese „belastbar“ ist, ist aus Sicht des Verfassers und Dozenten ein lohnendes Thema für ein empirisch ausgerichtetes zukünftiges Projekt-Seminar an der Universität Bayreuth zum Thema „Qualitätsmanagement in der betriebswirtschaftlichen Lehre“ (z. B. Woratschek 2001). Ferner kann dazu festgehalten werden, dass die nach einem Projekt-Seminar durchgeführte Evaluation aus der Sicht der Studierenden bisher Qualitätsergebnisse aufweist, die mit dem hohen Qualitätszielen der Universität Bayreuth kompatibel sind.

Prinzipiell sind die „Projekt-Seminare“ und die damit verbundenen Nutzen-Effekte von Service-Learning auch in der Zusammenarbeit mit gewinnorientierten Organisationen realisierbar, sofern sich diese auf die in Abschn. 2.2 aufgezeigten Design-Prinzipien einlassen.

Literatur

- Baier, D.; Germelmann, C. C.; Woratschek, H. (2018): Service Learning Seminare mit nationalen Praxispartnern, in: Tätigkeitsbericht des Tätigkeitsbereichs Marketing und Services 2018, verfügbar: https://www.dlm.uni-bayreuth.de/pool/dokumente/MuseBroschuere_DIGITAL_final1.pdf (Zugriff am 24.04.2019).
- Berner, W. (2007): Typologie des Change Managements: Was für eine Veränderung haben Sie vor sich?, verfügbar: <https://www.umsetzungsberatung.de/diagnose/typologie.php> (Zugriff am 27.04.2019).
- Der Europäische Hochschulraum (1999): Gemeinsame Erklärung der Europäischen Bildungsminister 19. Juni 1999, verfügbar: https://www.bmbf.de/files/bologna_deu.pdf (Zugriff am 25.04.2019).
- Gümbel, R. (1996): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Stuttgart.
- Hlawatsch, A.; Raue, C. (2011): The Shift from Teaching to Learning: Eine überfällige Anpassung der Evaluationskonzepte des Hochschulcontrollings, in: Journal für Wissenschaft und Bildung, 20. Jg., H. 1, S. 155–170.
- Hruschka, P.; Rupp, C.; Starke, G. (2009): Agility kompakt, 2. Aufl., Heidelberg.
- Lingen, Thomas von (1998): Kundenzufriedenheit: Zur Ökonomik eines verhaltenswissenschaftlichen Konstrukts, in: Woratschek, H. (Hrsg.): Perspektiven ökonomischen Denkens, Frankfurt a. M., S. 165–185.
- Nikolova, N.; Andersen, L. (2017): Creating Shared Value Through Service-Learning in Management Education, in: Journal of Management Education, Vol. 41, No. 5, pp. 750–780.
- Project Management Institute (2019): PMBOK Guide and Standards PMI.org, verfügbar: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards> (Zugriff am 24.04.2019).
- PRINCE2.com (2019): PRINCE2 Kurse und Zertifizierungen für das Projektmanagement, verfügbar: <https://www.prince2.com/de> (Zugriff am 24.04.2019).
- Rump, J.; Schnabel, F. (2010): Wie Projektarbeit Unternehmen verändern, in: Harvard Business Manager, Februar, S. 16–19.
- Scrum.org (2019): What is Scrum? A Better Way of Building Products, verfügbar: https://www.scrum.org/resources/what-is-scrum?gclid=Cj0KCQjwkoDmBRccARIsAG3xz1_bj315MFJahNdf_5C2kHIjF8tqqr56LN4VUCNkVuhfUQWzWLcI2t0aAh_gEALw_wcB (Zugriff am 24.04.2019).

- Schoper, Y.; Viehbacher, A. (2017): Individual Competence Baseline für Projektmanagement, verfügbar: https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/GPM/Know-How/programm-icb4/IPMA_ICB4_PM_deutsch_170213.pdf (Zugriff am 09.08.2019).
- Spoun, S.; Wunderlich, W. (Hrsg.) (2005): Studienziel Persönlichkeit: Beiträge zum Bildungsauftrag der Universität heute, Frankfurt a. M.
- Talent.OECD (2014): Competency Framework, verfügbar: https://www.oecd.org/careers/competency_framework_en.pdf (Zugriff am 27.04.2019).
- Wald, A.; Spanuth, T.; Schneider, C.; Futterer, F.; Schnellbacher, B.; Schoper, Y. (2015): Makroökonomische Vermessung der Projektstätigkeit in Deutschland, verfügbar: https://www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/GPM/Know-How/GPM_Studie_Vermessung_der_Projekttaetigkeit.pdf (Zugriff am 27.04.2019).
- Wildt, J. (2006): Kompetenzen als Learning Outcome, in: Journal Hochschuldidaktik, 17. Jg., H. 1, S. 6–9.
- Witschi, U.; Schlager, G.; Scheutz, U. (1998): Projektmanagement in komplexer werdenden Situationen, in: Zeitschrift Organisationsentwicklung, 17. Jg., H. 1, S. 76–87.
- Woratschek, H. (2001): Qualitätsmessung als Basis für das Qualitätsmanagement einer Universität: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Böhler, H.; Sigloch, J. (Hrsg.): Unternehmensführung und empirische Forschung, Bayreuth, S. 67–92.



Markenführung bei Finanzdienstleistungen mit Vertrauenseigenschafts-Dominanz

Joachim Böhler

Inhaltsverzeichnis

1	Was macht die Markenführung bei Finanzdienstleistungen besonders?	828
2	Typen von Finanzmarken und Markenrelevanz: Ein informationsökonomischer Ansatz. ...	828
3	Die Aufgaben der strategischen Markenführung	830
3.1	Markenarchitektur	830
3.2	Bildung und Entwicklung des Markenkerns	833
3.3	Corporate Design	835
3.4	Markencontrolling	836
4	Fazit und Ausblick	837
	Literatur	839

J. Böhler (✉)

Leiter Strategische Markenführung/Marktforschung bei Union Investment,
Frankfurt am Main, Deutschland

E-Mail: joachim.boehler@union-investment.de

1 Was macht die Markenführung bei Finanzdienstleistungen besonders?

Finanzdienstleistungen sind nicht sinnlich. Finanzdienstleistungen sind nicht patentierbar. Wettbewerber können Innovationen schnell und einfach imitieren. Finanzdienstleistungen eignen sich nicht zum demonstrativen Konsum. Sie sind für viele Menschen eher lästig: Für die Hälfte der Deutschen ist Finanzberatung etwa so „angenehm“ wie der Gang zum Zahnarzt. 92 % der Deutschen wünschen sich vor allem pragmatische, aber individuell passende Lösungen in Finanzdienstleistungsfragen. Finanzdienstleistungen haben für sie nichts Charismatisches (Böhler 2018, S. 168–173).

Dennoch investieren Finanzdienstleistungsunternehmen hohe Summen in die Markenbildung und Markenführung. Dabei lassen sich Klassen von Finanzprodukten mit spezifischen markenstrategischen Herausforderungen ausmachen. Besonderen Fokus legt dieser Beitrag auf Finanzdienstleistungen mit Dominanz von Vertrauenseigenschaften.

2 Typen von Finanzmarken und Markenrelevanz: Ein informationsökonomischer Ansatz

Als Dienstleistungen sind Finanzprodukte aus informationsökonomischer Perspektive der Produktkategorie der Leistungsversprechen (Woratschek und Roth 2004, S. 356) zuzuordnen. Je nach Dominanz von Eigenschaftsarten lassen sich drei Typen von Finanzdienstleistungen unterscheiden:

Sucheigenschaftsbetonte Finanzdienstleistungen sind solche, bei denen die überwiegende Zahl der entscheidungsrelevanten Produkteigenschaften bereits vor dem Kaufabschluss dem Kunden bekannt sind bzw. per einfacher Informationssuche ermittelbar sind. Ein Beispiel für sucheigenschaftsbetonte Finanzdienstleistungen sind Girokonten, deren Funktionen, Services (Transaktionskanäle, Kredit- oder Debitkarte etc.) und Konditionen exakt festgelegt sind. Ein weiteres Beispiel sind die gerade in den Jahren nach der Finanzkrise 2008/2009 aufgrund ihrer Transparenz so beliebten Tagesgeldkonten.

Erfahrungseigenschaftsbetonte Finanzdienstleistungen lassen sich hinsichtlich der überwiegenden Zahl entscheidungsrelevanter Eigenschaften vom Kunden beurteilen, nachdem er die Leistung in Anspruch genommen, also Erfahrung gesammelt hat. Ein prägnantes Beispiel für eine erfahrungseigenschaftsbetonte Finanzdienstleistung ist das Beratungsgespräch in der Bankfiliale bzw. beim freien Finanzvermittler. Nach dem Gespräch kann der Kunde ermitteln, ob der Berater beispielsweise bei einer Geldanlage-situation auf seine Fragen und die für ihn relevanten Aspekte auf adäquate, für den Kunden transparente Weise eingegangen ist. Für eine erneute Entscheidungssituation kann der Kunde nach einer ersten Beratung beurteilen, ob er erneut die Beratung dieser Finanzmarke und des konkreten Beraters in Anspruch nehmen möchte.

Bei *vertrauenseigenschaftsbetonten Finanzdienstleistungen* lässt sich die Produktqualität auch nach Kaufabschluss vom Kunden nicht nachhaltig beurteilen. Ein Beispiel

für vertrauenseignschaftsbetonte Finanzdienstleistungen sind Investmentfonds. Dass der Kunde deren Qualität nicht zuverlässig beurteilen kann, liegt zum einen an deren komplexer Konstruktionsweise und den Verhältnissen auf den Kapital- respektive Immobilienmärkten, die für den Privatkunden in der Regel nicht verständlich sind. Zum anderen liegt es an der relativen Langfristigkeit des Produktbesitzes, während derer sich die Produktqualität mehrfach verändern kann. Der Kauf eines Aktienfonds beispielsweise wird aus Gründen der Schwankungen an den Kapitalmärkten in der Regel nur empfohlen, wenn der Kunde beabsichtigt, das Produkt mindestens fünf Jahre zu halten. Normalerweise werden in dieser Zeitspanne verschiedene Phasen des Kapitalmarktzyklus durchlaufen. Fonds, deren Performance in Haussezeiten über der Wertentwicklung des zugrunde liegenden Vergleichsindex (Benchmark) liegen, können in Baissezeiten durchaus unterdurchschnittliche Ergebnisse erzielen. Auch können einzelne Annahmen des Fondsmanagements beispielsweise über die Entwicklung von Währungen das Produktergebnis beeinflussen, ohne dass diese Merkmale für den Anleger sichtbar – und in der Regel auch nicht evaluierbar – sind. Weiterhin kann während der Haltedauer des Fonds die Person des Fondsmanagers wechseln, deren individuelle Fähigkeiten und Kapitalmarkt einschätzungen das Verhalten des Fonds im Kapitalmarktzyklus maßgeblich prägt.

Bedingt durch die Dominanz einer Eigenschaftskategorie stehen in der Markenkommunikation jeweils unterschiedliche Botschaften im Mittelpunkt. Sucheignschafts- betonte Finanzdienstleistungsmarken signalisieren entscheidungsrelevante Eigenschaften wie Zins, Entgelte, verfügbare Transaktionskanäle oder Zusatzleistungen. Daneben muss auch bei diesem Markentyp – wie bei jeder Finanzmarke – Markenvertrauen sowie eine emotionale Differenzierung von Mitbewerbermarken aufgebaut werden, deren substantielle Produkteigenschaften sich oft nur marginal von den eigenen unterscheiden. Erfahrungseignschafts- betonte Finanzmarken können für Neukunden relevante Botschaften aussenden, indem sie Testresultate zur Beratungsqualität kommunizieren.

Vertrauenseignschafts- betonte Finanzmarken stehen markentechnisch vor der größten Herausforderung. Da die Kunden dort die Produkteigenschaften nicht final überprüfen können, bleibt diesem Markentyp nur, Vertrauen in die Fähigkeit des Unternehmens aufzubauen. Vertrauenseignschafts- betonte Finanzmarken müssen Leistungsbeweise ihrer grundsätzlichen Kompetenz und Professionalität signalisieren, beispielsweise durch Performance-Ergebnisse der Vergangenheit. Dies ist jedoch nur eine notwendige Bedingung, ein Hygienefaktor, der kaum dauerhaft zur Wettbewerbsdifferenzierung geeignet ist. Folglich spielt auch bei Vertrauenseignschafts- marken wie beispielsweise Investmentfondsmarken der emotionale Zusatznutzen eine wichtige Rolle. Das relativ geringe Wissen großer Teile der deutschen Bevölkerung um diese Produktart geht einher mit einem Grundmisstrauen, Fonds seien grundsätzlich risikobehaftet. Die daraus resultierende ablehnende Haltung wird auch Fondstypen mit geringer Volatilität wie Geldmarkt-, Renten- oder Immobilienfonds entgegengebracht. Zudem führt die phonetische Ähnlichkeit von Investmentfonds und Investmentbank verbreitet zu einer eher pauschalen Ablehnung von Fonds. Es gilt daher für Investmentfondsmarken, Markeneigenschaften herauszuarbeiten, die

geeignet sind, auch unter den genannten Bedingungen Markensympathie und Kaufbereitschaft zu generieren und die Marke glaubhaft von Mitbewerbermarken zu differenzieren.

Wie eingangs erwähnt werden Finanzdienstleistungen von vielen Deutschen grundsätzlich skeptisch betrachtet. Die Finanzkrise hat diese Einstellung verstärkt. Da die Hauptaufgabe von Marken darin besteht, Vertrauen in der Zielgruppe aufzubauen, müsste die Werbeintensität von Finanzdienstleistungsmarken im Wettbewerb über dem Durchschnitt liegen. Das Gegenteil ist jedoch der Fall. Banking und Asset Management weisen zwar gemessen an den drei zentralen Markenfunktionen Risikoreduktion, Informationseffizienz und ideeller Nutzen im Interbranchenvergleich eine überdurchschnittliche Position auf. Ihre Werbeintensität ist jedoch unterdurchschnittlich (Perrey und Meyer 2011, S. 137).

In der deutschen Investmentfondsindustrie hat sich eine elaborierte Markenbildung und -führung erst relativ spät, in den frühen Nullerjahren des 21. Jahrhunderts, entwickelt. Gemessen an einer Längsschnittstudie über 30 Branchen ist es Investmentfondsmarken jedoch gelungen, inzwischen hinsichtlich der Markenrelevanz auf Rang 7 der untersuchten Branchen vorzustoßen. Investmentfonds liegen damit noch vor Sportschuhen und Designer-Sonnenbrillen. Zwischen den Untersuchungswellen der Jahre 2013 und 2016 erzielten Investmentfonds mit +29 % den dritthöchsten Zuwachs der Markenrelevanz. Höhere Werte weisen nur Expresszustelldienste und Zigaretten auf (Lehmann und Linsler 2017, S. 26).

Der Grad der Identifikation der Kunden mit einer Marke beeinflusst neben anderen Parametern die Kundenzufriedenheit positiv (Woratschek und Popp 2017). Im Interbranchenvergleich nehmen Investmentfonds einen hinteren Rang bei der Kundenzufriedenheit ein. Auch unter dieser Perspektive erscheint es aussichtsreich, als Investmentfondsmarke die Aktivitäten in Markenführung zu verstärken – wohl wissend, dass es beim Fondskunden noch ein weiter Weg vom Status quo zu echter Markenidentifikation ist.

3 Die Aufgaben der strategischen Markenführung

Anhand der klassischen Aufgaben der strategischen Markenführung – Markenarchitektur, Bildung und Evolution des Markenkerns, Corporate Design – sowie anhand der Erfordernisse des Markencontrollings sollen im Folgenden die Besonderheiten in der Markenführung von vertrauenseigenschaftsbetonten Finanzdienstleistungsmarken am Beispiel einer Investmentfondsmarke aufgezeigt werden.

3.1 Markenarchitektur

In den letzten fünfzehn Jahren veränderte sich die Markenarchitekturlandschaft der deutschen Investmentfondsbranche stark. Einer der Gründe sind Konsolidierungstendenzen.

So wurde beispielsweise mit Übernahme der Dresdner Bank durch die Commerzbank die Investmentfondsmarke der Dresdner Bank, Deutscher Investment Trust (dit), obsolet, ebenso die Marke dresdnerbank investment management (dbi), die sich an institutionelle Großkunden wendete. Die Marke dit verschwand zugunsten der Marke cominvest vom Markt, obwohl es sich bei dit um eine der ältesten und etabliertesten deutschen Investmentfondsmarken handelte. Die Investmentfondsmarke cominvest wiederum wurde im Rahmen einer Kooperation mit dem Allianz-Konzern ebenfalls aufgegeben und in die Marke Allianz Global Investors integriert.

Die Deutsche Bank-Gruppe pflegte vergleichsweise lange eine Vielzahl an Asset Management-Marken, die verschiedene Managementstile bezeichneten bzw. sich an unterschiedliche Kundengruppen wendeten. Letztlich jedoch wurden im Vorfeld sowie im Rahmen des Börsengangs der Deutschen Gesellschaft für Wertpapiersparen (DWS) 2018 die Asset Management-Marken der Deutsche Bank-Gruppe auf die Marke DWS verschmolzen.

Die Fondsmarke des deutschen Sparkassensektors, Deka, arbeitet ebenfalls mit einer Corporate Brand, hebt jedoch einzelne Sparten durch Subbrands wie Deka Institutional, Deka Fund Master oder Deka Immobilien Investment hervor.

Union Investment entwickelte sich in den Nullerjahren aufgrund des Zusammenschlusses der genossenschaftlichen Asset Manager Union Investment (Wertpapierfonds, seinerzeit vorrangig für Privatkunden), DIFA (Immobilienfonds) und DEVIF (Speziallösungen für institutionelle Anleger) sowie Fusionen mit österreichischen Asset Managern des Volksbanken-Sektors zur heutigen Corporate Brand.

Der Trend in der Markenführung bei Investmentfonds geht eindeutig zur Corporate Brand. Ein Hauptgrund hierfür ist, dass das Markendehnungspotenzial es grundsätzlich erlaubt, Fondslösungen für private und für institutionelle Anleger ebenso unter derselben Marke anzubieten wie Fonds unterschiedlicher Assetklassen, also Aktien-, Renten-, Geldmarkt-, Misch- und Immobilienfonds. Da Investmentfonds für die meisten Deutschen eher low involvement Produkte sind, besteht aus Nachfragersicht nicht die Notwendigkeit stark ausdifferenzierter Marken. Anbieterseitig ist es daher effizient, die Investitionen auf die Bildung möglichst weniger, prägnanter Marken zu bündeln und für diese eine hohe Markenbekanntheit zu erzielen. So kann sichergestellt werden, dass sich die Marke im relevant set des Kunden befindet, wenn dieser eine Kaufentscheidung vorbereitet.

Ein weiterer Treiber der Entwicklung hin zur Corporate Brand liegt auf Anbieterseite in der erwähnten, grundsätzlich in der Branche eher unterdurchschnittlich ausgeprägten, Investitionsneigung in markenbildende Maßnahmen: Corporate Brands bieten in der Investmentfondsbranche die effizienteste Variante der Markenarchitektur.

Ob es sich bei den großen Investmentfondsmarken auf dem deutschen Markt tatsächlich um Corporate Brands handelt, ist allerdings eine Frage der Betrachtungsperspektive. Aus Sicht der Steuerungs-Holding der Union Investment Gruppe ist beispielsweise Union Investment eine klare Corporate Brand, die ohne jegliche Zusätze, Sub-Brands

oder sonstige Differenzierungen in ihren verschiedenen Märkten auftritt. Betrachtet man dieselbe Marke jedoch aus Perspektive der Genossenschaftlichen FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken, zu der Union Investment gehört, bietet sich ein anderes Bild. Die Genossenschaftliche FinanzGruppe ist im Privatkundengeschäft gemäß einer Kompetenzmarkenstrategie organisiert. Der Marke Volksbanken Raiffeisenbanken kommt in diesem Unternehmensverbund die Kompetenz der Nähe und Verankerung vor Ort sowie der Beratungsqualität zu, weiterhin unterscheidet sie sich von allen anderen deutschen Bankmarken, indem sie ihren Kunden die Möglichkeit bietet, durch Zeichnung von Genossenschaftsanteilen Mitglied der Bank zu werden. Die Consumer Brands Bausparkasse Schwäbisch Hall, easyCredit, R+V Versicherung und Union Investment stehen jeweils für State-of-the-Art-Kompetenz in den jeweiligen Produktfeldern (Böhler und Weegen 2015). Wie Abb. 1 zeigt, ist die Fondsmarke Union Investment aus dieser Perspektive als Familienmarke zu klassifizieren, die im Rahmen des Produktangebots der Volksbanken Raiffeisenbanken für die Produktfamilie Investmentfonds steht.

Da ein relevanter Teil der deutschen Bankkunden über Mehrfachbankverbindungen verfügt und auch freie Finanzvermittler die Kunden ansprechen, müssen sich die Fondsmarken nicht nur in den jeweiligen in Deutschland überwiegend kaptiven Vertriebskanälen mit den anderen Kompetenzmarken der jeweiligen Finanzgruppe koordinieren, sondern sie stehen auch im horizontalen Wettbewerb der Fondsmarken untereinander. Zu beachten ist dabei, dass nur knapp zehn Prozent der Deutschen ihre Geldanlageentscheidungen unter Einbezug kapitalmarktorientierter Überlegungen autark treffen. Der überwiegende Teil der deutschen Geldanleger sieht in Anlageentscheidungen zunächst ein Problem, das nur mithilfe einer individuellen Beratung lösbar ist (Böhler 2018, S. 168–176).

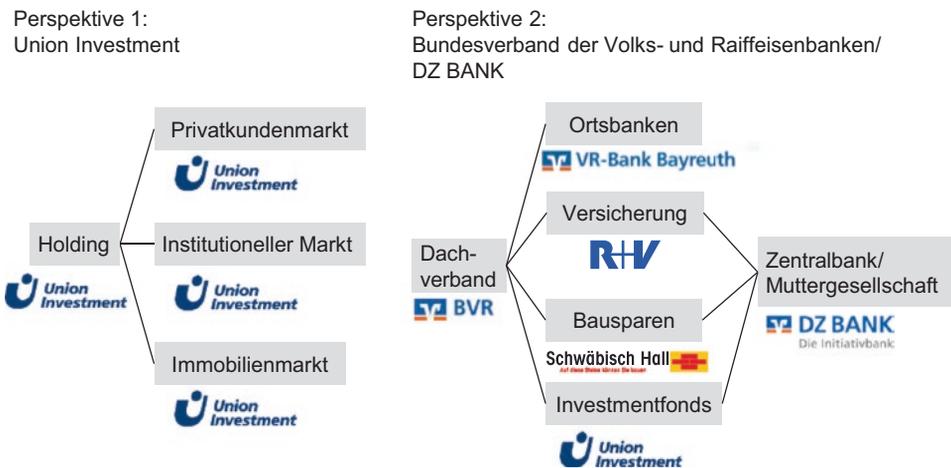


Abb. 1 Markenarchitektur und Betrachtungsperspektive

Kapitalverwaltungsgesellschaften als rechtliche Inhaber der Investmentfondsmarken dürfen in Deutschland keine Anlageberatung durchführen. Der Kunde, der ein Geldanlageproblem lösen möchte, wendet sich daher in der Regel entweder an einen freien Finanzvermittler, an die Filiale einer Bank, seltener an einen Berater einer Versicherung oder Bausparkasse. In mindestens der Hälfte der Fälle bildet zudem nicht der Kunde, sondern der Berater den aktiven Part bei der Vereinbarung eines Beratungsgesprächs.

Der Fondsmarke kommt im Rahmen des Beratungsgesprächs eine wichtige vertrauensbildende und damit mit kaufauslösende Funktion zu (Vorverkaufswirkung der Marke). So berichten Kundenberater der Volksbanken Raiffeisenbanken, dass das Wettersponsoring nach den Hauptnachrichten im ZDF, das Union Investment langjährig betreibt, bei Kunden immer wieder als mit entscheidungsrelevantes Kriterium genannt wird, da es in der Wahrnehmung der Kunden Seriosität signalisiert und Markensympathie generiert.

Bei einer Corporate Brand, die auf verschiedenen Geschäftsfeldern aktiv ist, ist es sinnvoll, die Verantwortung für die strategische Markenführung aufbauorganisatorisch neutral, d. h. abseits der operativ markenkommunizierenden Unternehmenseinheiten anzusiedeln. In Holdingstrukturen hat es sich als vorteilhaft erwiesen, die strategische Markenführung analog zu anderen zentralen Marketingaufgaben wie beispielsweise der Unternehmensmarktforschung (Böhler et al. 2019, S. 228) als Holdingstab aufzuhängen. Kontroversen zwischen den operativ markenbildenden, vertriebsnahen Einheiten über die „richtige“ Ausrichtung und Weiterentwicklung der Marke können so unter neutraler Führung und Involvierung aller Beteiligten geführt und konstruktiv geschlichtet werden.

3.2 Bildung und Entwicklung des Markenkerns

Bei Corporate Brands, die auf verschiedenen Geschäftsfeldern aktiv sind, ist es eine Herausforderung, die zentralen Begrifflichkeiten, die den Markenkern beschreiben, so zu wählen, dass sie für alle Geschäftsfelder relevant sind, ohne aber durch einen hierdurch bedingt hohen Abstraktionsgrad beliebig und zu abstrakt zu sein.

Die Marke Union Investment beispielsweise richtet sich im Privatkundengeschäft an Riester-Sparer ebenso wie an A-Kunden der genossenschaftlichen Banken, die ihr Anlagevermögen strukturieren und ertragreich anlegen wollen. Die Marke muss aber auch finanzgruppenintern attraktiv sein, denn jede genossenschaftliche Bank ist autark in der Ausrichtung ihrer Geldanlagestrategie und damit in der Gewichtung der vertriebenen Anlageprodukte und -marken. Im institutionellen Geschäft muss dieselbe Marke nicht nur für das Eigenanlagegeschäft der genossenschaftlichen Banken attraktiv sein. Sie muss sich auch bei Kunden wie etwa DAX-Unternehmen, Stiftungen oder internationalen Staatsfonds positiv vom Wettbewerb differenzieren. Bei der „Produktion“ von Immobilienfonds müssen Immobilien an- und verkauft, entwickelt und vermietet werden. Die Marke Union Investment muss also auch bei Immobiliengeschäftspartnern



Abb. 3 Beispiel einer Begriffsklä rung: Wünschenswerte und nicht wünschenswerte Aspekte des Markenattributs „bodenständig“

wurden. Für die operativ Markenführenden aus dem Bereich Privatkundengeschäft erschien „bodenständig“ ein wichtiges Attribut, mit dem zum einen die Nähe zur in den Regionen vor Ort verankerten Marke Volksbanken Raiffeisenbanken und die Zugehörigkeit zur Genossenschaftlichen FinanzGruppe betont wird. Zum anderen ist „bodenständig“ ein Markensympathie schaffendes Attribut, mit dem sich die Marke von tendenziell kühl bis in Einzelfällen arrogant wirkenden Mitbewerbermarken differenzieren kann. Skeptisch standen dagegen anfangs die Marketingtreibenden aus den Bereichen Institutionelles Anlagegeschäft und Immobiliengeschäft dem Attribut „bodenständig“ gegenüber. In ihren Augen konterkarierte es das in diesen beiden Geschäftssparten deutlich wichtigere Attribut „international“. Erst die in Abb. 3 gezeigte Begriffsklä rung, die eine Differenzierung des Begriffs in wünschenswerte und nicht wünschenswerte Aspekte darstellt, war in der Lage, Konsens zwischen allen Unternehmensteilen zu schaffen. Aufgrund ihrer Aufhängung als Holding-Stabseinheit konnte die strategische Markenführung, die die Aktivitäten zur Weiterentwicklung der Corporate Brand grundsätzlich initiiert, hier moderierend auftreten und den Konsens somit herbeiführen.

3.3 Corporate Design

Corporate Design hat die Funktion, die Markenidentität auf die visuelle Ebene zu transformieren. Auch Sound Branding gehört zum Gebiet des Corporate Design. Damit hat

Corporate Design zumindest bei Finanzdienstleistungen mit ihren nicht-haptischen Produkten die Aufgabe, bei den Anspruchsgruppen ein für alle mit der Marke erreichbaren Sinne konsistentes Markenbild zu gewährleisten.

In Curricula der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung findet sich das Thema Corporate Design auch bei ausgewiesenen Marketing-Schwerpunktstudiengängen eher selten. Dabei kommt der Pflege, Weiterentwicklung und Begleitung der Belegschaft bei der Anwendung von Corporate Design in der Tagesarbeit von Unternehmenseinheiten der strategischen Markenführung der größte Zeitbedarf zu.

Seit digitale Medien zunehmende Relevanz im Media-Mix einnehmen, steigen die Herausforderungen an das Corporate Design. Dieses muss in immer kürzeren Intervallen an neue Erfordernisse angepasst werden. Für vertrauenseigenschaftsgutbetonte Finanzmarken ist dabei stärker noch als für Marken im Allgemeinen wichtig, dass CD-Relaunches evolutionär vorgenommen werden. Da der Kunde die Produkte vertrauenseigenschaftsbetonter Finanzmarken nicht hinreichend beurteilen kann, würde er bei einer starken, „revolutionären“ Veränderung der CD-Basiselemente wie beispielsweise einer komplett neuen Unternehmensfarbe oder einem radikal neu gestalteten Markenlogo eine Umpositionierung vermuten, sei es bewusst oder unterschwellig. Wie in Abschn. 3.1 erwähnt stellen Finanzentscheidungen für den Großteil privater Anleger ein Problem dar – sie sind tendenziell erleichtert, wenn sie eine Entscheidung getroffen haben, die sie aufgrund des Vertrauens in die gewählte Marke entlastet. Gerne werden die als unangenehm empfundenen Entscheidungen im low involvement Bereich Finanzdienstleistungen von diesen Kundentypen nach Kauf nicht mehr hinterfragt. Ein weitreichender CD-Relaunch würde eine solche Hinterfragung auslösen und beim Kunden Stress verursachen. Die Verbindung von wahrgenommener Konstanz mit Anpassung an digitale Notwendigkeiten stellt daher die zentrale Herausforderung in der Design-Entwicklung für vertrauenseigenschaftsbetonte Finanzdienstleistungsmarken dar.

3.4 Markencontrolling

Für die meist als Corporate Brands angelegten vertrauenseigenschaftsbetonnten Finanzdienstleistungsmarken ist eine sorgfältige Kontrolle der Markenentwicklung von besonderer unternehmensstrategischer Bedeutung, da unerwünschte Entwicklungen der Markenwahrnehmung das gesamte Unternehmen betreffen. Daher ist es sinnvoll, dass Marken dieses Typs in ein elaboriertes Instrumentarium markenmarktforscherischer Methoden investieren.

Hierbei sind einige Besonderheiten zu beachten. So sind aufgrund des low involvement Charakters überdurchschnittliche Verluste im Brand Funnel (Burmam et al. 2017, S. 293–312) zu verzeichnen, so dass ein Benchmarking nur innerhalb der eigenen Branche, z. B. zwischen Investmentfondsmarken sinnvoll ist. Ebenfalls aufgrund des low involvement Charakters erbringen Webtracking-Analysen zu vertrauenseigenschafts-

betonten Finanzdienstleistungsmarken im Vergleich zu analogen Analysen, die z. B. bei FMCG-Marken durchgeführt werden, auch für relative Big Brands eine sehr geringe Fallzahl an Markenerwähnungen in den sozialen Medien. Zudem streut die inhaltliche Qualität der geposteten Beiträge stark.

Die Modellierung von Customer Journeys leidet darunter, dass Privatkunden aufgrund des geringen Wissens um Produkte und Prozesse beispielsweise im Fondsgeschäft nicht über die erforderlichen präzisen Begriffe verfügen, um eine Customer Journey zielführend zu beschreiben. Rief ein Kunde beispielsweise im Call Center einer Fondsgesellschaft an, berichtet er im Tiefeninterview, er habe mit dem Fondsmanager gesprochen. Fondsmanager jedoch führen keinerlei Telefongespräche mit Privatkunden. Abhilfe bringen in diesem Fall standardisierte Antwortvorgaben bzw. -vorschläge, wenngleich Sprache und Denkweise des Kunden hierdurch nicht mit maximaler Authentizität wiedergegeben werden können.

4 Fazit und Ausblick

Finanzdienstleistungen stellen für viele Deutsche eine low interest Branche dar. Das stellt die Markenführenden der Branche vor besondere Herausforderungen. Insbesondere in Finanzdienstleistungskategorien wie Investmentfonds, bei denen Vertrauenseigenschaften dominieren, lassen sich Leistungsbeweise allenfalls ex post führen. Das aber ist für potenzielle Kunden nicht hinreichend, um Kaufentscheidungen zu fundieren.

Folglich spielt der Aufbau von Markenvertrauen bei dieser Kategorie von Finanzdienstleistungen die Schlüsselrolle. Das markenstrategische Instrumentarium ist darauf auszurichten.

Die markenstrategischen Stellhebel nehmen ihren Ausgangspunkt bei der Wahl der Markenarchitektur als der Markenentscheidung mit der größten Langfristigkeit. Da Privatanleger verbreitet wenig Wissen und wenig Interesse zu Fonds besitzen, ist es nicht sinnvoll, die zur Verfügung stehenden Mittel in den Aufbau eines differenzierten Markenportfolios zu investieren. Wenige, starke Marken sind deutlich eher geeignet, das Vertrauen der Anleger zu gewinnen, die sich nicht mit Details befassen möchten. Doch auch professionelle Entscheider, die in großen Unternehmen über die Investition in Investmentfonds für die Eigenanlagen des Unternehmens disponieren, profitieren von starken Marken, da sie hausintern die Entscheidung pro bekannter Fondsmarke leicht kommunizieren können – analog zu dem bekannten Statement aus der IT-Welt: „You never get fired for buying IBM.“

Corporate Brands verfügen in der Regel über ein breiteres Spektrum an Zielgruppen als Mono- oder Familienmarken. Das ist auch in der Investmentfondsbranche der Fall. Bei der Bildung des Markenkerns ist dem insofern Rechnung zu tragen, als eine zielgruppenübergreifend relevante Kernbotschaft zu entwickeln ist, die in zielgruppenspezifische Markenversprechen konkretisiert werden kann und muss, ohne dass auf Ebene der Corporate Brand Unschärfen oder Ambivalenzen in der Markenwahrnehmung

entstehen. Präzision in der Bestimmung der Begrifflichkeiten, die den Markenkern bilden, ist hierbei die Schlüsselkompetenz.

Dem Corporate Design als dritter Disziplin der strategischen Markenführung kommt die Aufgabe zu, die Markenidentität visuell und im Fall des Sound Branding auditiv zu unterstützen. Weitere Sinnesebenen stehen in bei Investmentfondsmarken nicht zur Differenzierung zur Verfügung.

Corporate Brands werden in komplexen Unternehmensgebilden sinnvollerweise von neutraler nicht operativ tätiger Ebene aus gesteuert, etwa aus einer Leitungsgesellschaft. Die für die strategische Markenführung verantwortliche Einheit hat zum einen die Rolle, Weiterentwicklungspotenzial für die Marke aufzudecken und unternehmensgruppenintern die erforderlichen Aktivitäten anzustoßen sowie zu leiten – also die Marke strategisch stark zu erhalten. Auch gehört es zu ihren Aufgaben, zu überwachen, dass die operativen Einheiten sich stets im Rahmen des definierten Aktionsfelds bewegen und nicht durch kurzfristig Mehrertrag versprechende Aktivitäten Markenbotschaften ausenden, die die Marke unscharf werden lassen und damit Vertrauensverluste provozieren.

Für die Akzeptanz des Engagements pro Einheitlichkeit und Markenkonformität ist es entscheidend, dass die strategisch steuernde Einheit nicht als „Markenpolizei“ auftritt. In diesem Fall würden die operativ markenführenden Einheiten Strategien entwickeln, die auf die Vermeidung einer Abstimmung mit der Strategieeinheit vor Veröffentlichung der Werbemittel abzielen. Zudem wäre die Belegschaft wenig motiviert, sich als Botschafter „ihrer“ Marke zu engagieren, da die Mitarbeiter negative Sanktionen befürchten müssten, wenn ihr Engagement pro Marke in Botschaft oder Gestaltung nicht zu perfekten Umsetzungen führt.

Die Tendenz geht daher in die Richtung, in der Markenführung statt starrer Vorgaben stärker auf allgemeine Prinzipien zu setzen. Diese lassen deutlich mehr Spielraum in der Interpretation der Marke. Im Corporate Design ist diese Tendenz bereits auf dem Weg, sich zu etablieren. Markenführende von Finanzmarken, die auf die flexiblere Verregelung umgestellt haben, berichten, dass >90 % aller Umsetzungen markenkonform geschehen – das ist eine Quote, wie sie bei klassischen, auf umfangreichen und detaillierten Regelwerken basierenden Corporate Designs nicht übertroffen wird. Auch wird berichtet, dass die Umsetzungen deutlich ansprechender werden, da Maxime nicht mehr die Vermeidung von CD-Fehlern ist, sondern ein Anreiz für kreative Umsetzung geboten wird. Voraussetzung für den Übergang von starren Regeln zu Flexibilität bietenden Prinzipien ist, dass die CD-Basiselemente – also Logo, Colour Code, zentrale Gestaltungselemente, Typografie, Bildwelt, Grafik und Animation – hinreichend Typik bieten, so dass die Kreationen sofort als markenzugehörig erkannt werden.

Corporate Design ist das erste Feld innerhalb der Disziplinen der strategischen Markenführung, in dem sich die Tendenz zu mehr Freiheit in der Umsetzung markentragender Medien etabliert. Der Umgang mit den Begrifflichkeiten des Markenkerns wird dem folgen. Physische und digitale Foren, bei denen sich die Mitarbeiter spielerisch zu „ihrer“ Marke austauschen können, schaffen die Plattform, bei den Mitarbeitern aller

Unternehmensbereiche das Markenverständnis und in der Folge die Markenbegeisterung zu schaffen, die sie zu überzeugten Markenbotschaftern machen.

Literatur

- Böhler, J. (2018): Psychografische Kundensegmentierung und Risikoeinstellung, in: Everling, O.; Müller, M. (Hrsg.): Risikoprofilung mit Anlegern, 2. Aufl., Köln, S. 165–179.
- Böhler, J.; Erlach, A.; Stahr, K.; Vormann, H. (2019): Entwicklungslinien der betrieblichen Marktforschung in der Finanzindustrie, in: Keller, B.; Klein, H.-W.; Tuschl, S. (Hrsg.): Zukunft der Marktforschung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 227–259.
- Böhler, J.; Weegen, M. (2015): Neue Phase der FinanzGruppen-Kampagne gestartet, in: BankInformation, 42. Jg., H. 9, S. 10–12.
- Burmann, C.; Dierks, A.; Fink, T. (2017): Brand Purchase Funnel, in: Zerres, C. (Hrsg.): Handbuch Marketing-Controlling, 4. Aufl., Wiesbaden, S. 293–312.
- Esch, F.-R. (2017): Strategie und Technik der Markenführung, 9. Aufl., München.
- Lehmann, S.; Linsler, T. (2017): Die Marke macht den Unterschied, in: McKinsey-Magazin Akzente, H. 1, S. 22–27.
- Perrey, J.; Meyer, T. (2011): Mega-Macht Marke, 3. Aufl., München.
- Woratschek, H.; Popp, B. (2017): Consumer-Brand Identification Revisited: An Integrative Framework of Brand Identification, Customer Satisfaction, and Price Image and Their Role for Brand Loyalty and Word of Mouth, in: Journal of Brand Management, Vol. 24, No. 3, S. 250–270.
- Woratschek, H.; Roth, S. (2004): Informationsökonomischer Erklärungsansatz der Markenführung, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 347–370.



Sense Making Economy

Guido Schafmeister

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	842
2	Sense Making – Der Mensch im Vordergrund	843
3	Identifikation als Schlüssel	844

G. Schafmeister (✉)
Sport Management Academy Bayreuth, Bayreuth, Deutschland
E-Mail: guido@schafmeister.com

1 Einleitung

Die Wirtschafts- und Arbeitswelt hat seit dem Jahr 1955 grundlegende Veränderungen erfahren. Das Wirtschaftswunder der Nachkriegszeit war dadurch gekennzeichnet, dass die Mangelwirtschaft ein Ende fand. Rohstoffe waren wieder verfügbar. Infolgedessen konnte die Produktion hochgefahren werden. Wirtschaftswachstum und steigender Wohlstand waren das Resultat. Die Geschäftsmodelle dieser Zeit wurden in den folgenden Jahrzehnten weiterentwickelt. Verkäufermärkte wurden zu Käufermärkten. Europa rückte wirtschaftlich und gesellschaftlich näher zusammen. Die Internationalisierung der Beschaffungs- und Absatzmärkte führte zur Globalisierung der Wirtschafts- und Arbeitswelt.

Seit einiger Zeit stellt die Digitalisierung als eine industrielle Revolution das Wirtschaftsleben auf den Kopf. Geschäftsmodelle verändern sich fundamental. Traditionelle Anbieter verschwinden. Start-Ups entwickeln sich rasant zu Großkonzernen. Tief greifende Veränderungen treffen jede Branche, manche früher, manche später. Auch Professoren, die ihre eigenen Studienarbeiten noch auf der Schreibmaschine schrieben, haben heute eigene YouTube-Kanäle und bieten ihre Themen digital an. Als Beispiel muss man hierzu nur nach dem Namen Herbert Woratschek bei YouTube suchen.

Big Data ist eine zentrale Triebkraft dieser Entwicklung. Die Entwicklung der Speichertechnologie erlaubt es heutzutage, Daten in einem Umfang zu sammeln und zu speichern, wie dies historisch nicht möglich war. Die digitaler werdende Geschäftswelt, Smartphones und viele weitere Entwicklungen liefern gleichzeitig Daten in einer Fülle, wie es sie bisher nicht gab. In Verbindung mit der steigenden Geschwindigkeit der Datennetze werden diese Informationen zudem zu jeder Zeit und an allen Orten verfügbar (sein).

In Kombination mit der nächsten Triebkraft der Digitalisierung, dem Cloud Computing, werden die Datenbestände zudem immer interessanter. Benötigte man früher große Rechneranlagen und gegebenenfalls entsprechend teure Softwarepakete, um Datenbestände zu analysieren, so kann man in der heutigen Zeit auf die weltweit verfügbaren Systeme zurückgreifen. Rechnerkapazitäten werden zusammengeschaltet, so dass auch komplexe Analysen „einfach“ möglich werden. Lizenzen für die Softwarenutzung werden gemietet.

Die dritte Triebkraft der Digitalisierung, das Deep Learning, taucht vor allem in der letzten Zeit vermehrt in der gesellschaftlichen Diskussion auf. Selbstfahrende Autos, die Distanzen wie eine Strecke zwischen Brachttal und Bayreuth autonom zurücklegen und den Fahrgästen Zeit zur Verwaltung der heimischen Weinbestände per App oder zum Durchgang der Rücksprachenmappe lassen. Diese Systeme nutzen die oben genannten Datenbestände für ihre eigene Lernaufgabe und parken große Autos in kleine Parklücken ohne den Fahrgast zu wecken.

Das Spannende bei all diesen Entwicklungen ist, dass sie den Menschen in den Vordergrund rücken, allen Apokalypse-Szenarien zum Trotz. Wenn früher oder später

alle Informationen verfügbar sind, dann kann ein Informationsvorsprung nicht mehr die Grundlage für ein belastbares Geschäftsmodell sein. Oder informationsökonomisch formuliert: Informationsasymmetrie im klassischen Sinn ist nicht mehr.

Gewinner in der digitalisierten Welt haben alle Informationen und können ihnen Bedeutung und Sinn geben. Verlierer haben auch alle Informationen, verstehen es aber nicht, ihnen Bedeutung und Sinn zu geben. Sie scheitern am Information Overload. Informationen Bedeutung und Sinn zu geben ist eine zentrale Aufgabe des Menschen und damit rückt der Mensch mit der Digitalisierung in den Vordergrund und nicht die Maschine. Es beginnt das Zeitalter der Sense Making Economy.

2 Sense Making – Der Mensch im Vordergrund

Die eigentlich spannende Frage dabei ist, wie man den Menschen in den Vordergrund rückt. Das hätte man vor Jahrzehnten schon an der Universität Bayreuth lernen können. Dort wurde zum Wintersemester 1996 mit dem Dienstleistungsmanagement ein Schwerpunkt im Rahmen des Diplomstudiengangs Betriebswirtschaftslehre eingerichtet, der genau das schon damals zukunftsweisend zum Inhalt hatte. Im Dienstleistungsmanagement, wie es Professor Dr. Herbert Woratschek im Herbst 1996 in Bayreuth eingeführt hat, geht es genau darum, den Menschen in den Vordergrund zu rücken. Zufriedenheit kann nur dann entstehen, wenn die Erwartungen der Kunden erfüllt oder übertroffen werden. Qualität resultiert aus den Eigenschaften, die zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse geeignet sind. Hinter Gedanken wie diesen steht der Mensch und er wird in den Vordergrund gerückt.

Die Welt hat sich seit 1996 weitergedreht. Die Grundbedürfnisse der Menschen in der westlichen Welt sind in der Regel befriedigt. Es geht vielmehr um Selbstverwirklichung und Selbstwert. Dies ist in verschiedenen Bereichen der Lebensführung zu beobachten. YouTube bietet eine gute Möglichkeit, um sich einen Überblick zu verschaffen, was Menschen bei der Suche nach Sinn beschäftigt. Festzuhalten ist, dass die Anzahl der Möglichkeiten im Leben vieler Menschen immer weiter steigt. Gab es 1955 noch ein Fernsehprogramm so sind es heute unzählige, wobei das Fernsehen an sich zunehmend von Streaming Portalen ersetzt wird. Mit dem Anstieg der Möglichkeiten – nicht nur was das Fernsehprogramm betrifft – zeigt sich deutlich, dass Selbstverwirklichung und Selbstwert sehr individuell sind. Man könnte sagen, Selbstwert und Selbstverwirklichung weisen einen hohen Individualisierungsgrad auf. Das stellt privat und geschäftlich vor große Herausforderungen. Verhaltensunsicherheit über den richtigen Weg entsteht und das gerade vor dem Hintergrund, dass die eigene Integrativität besonders hoch ist. Es geht um Orientierung. Menschen suchen nach Orientierung und der Medienschwungel macht den eigenen Weg nicht unbedingt einfacher. Dann und wann hilft es, eine der zur Verfügung stehenden Möglichkeiten auch zu realisieren.

3 Identifikation als Schlüssel

Wie man den eigenen Selbstwert steuern kann, zeigen Sportfans. Es gibt im Wesentlichen zwei Mechanismen zur Selbstwertsteuerung. Der eine Mechanismus läuft über die individuelle Identifikation. Der andere Mechanismus geht über die soziale Identifikation.

Die individuelle Identifikation berücksichtigt die eigenen Talente und Fähigkeiten. Es geht um die Frage, ob die eigenen Talente und Fähigkeiten auch den eigenen Erwartungen bzw. Anforderungen entsprechen. Wenn dieser Abgleich positiv ausfällt, kann ein individueller Erfolg verbucht werden. Individueller Erfolg wiederum führt zu einer Steigerung des Selbstwertes. Menschen können den individuellen Erfolg aktiv steuern, indem sie z. B. Fertigkeiten entwickeln und ihre Talente zum Einsatz bringen.

Die soziale Identifikation erfasst, zu welcher sozialen Gruppe man sich zugehörig fühlt bzw. zu welcher sozialen Gruppe man sich gerne zugehörig fühlen würde. Im Idealfall fühlt man sich zu der gewünschten sozialen Gruppe auch zugehörig. Wenn das soziale Umfeld stimmig ist, dann entsteht über die soziale Zugehörigkeit wieder Selbstwert.

Selbstwert, gespeist aus der individuellen und der sozialen Identifikation, ist wiederum der Auslöser für Aktivitäten.

Der oben genannte Sportfan fühlt sich zu seiner Fangruppe und seinem Umfeld mit anderen Fans zugehörig (soziale Identifikation). Hinzu kommt, dass er z. B. seine Unterstützung für den Sport, ein Team oder einen Athleten einbringen kann. Das Einbringen anderer Ressourcen ist ebenso denkbar. Zusammen genommen steigert die Fanzugehörigkeit seine individuelle und soziale Identifikation und damit seinen Selbstwert. Der Sportfan empfindet u. a. Selbstwert und Selbstverwirklichung aus der Identifikation heraus.

Schön wäre nun, wenn sich jeder Mensch von alleine mit diesem Themenfeld auseinandersetzen würde. Genau das ist aber leider nicht der Fall. Der Selbstantrieb bei diesem Thema ist oftmals nur wenigen beschert und bleibt auf besondere Talente oder Hochleistungsteams beschränkt. Der überwiegende Teil der Menschen stellt Sinnfragen mehr oder weniger intensiv. Die selbstständige Beantwortung gehen aber nur wenige an. Hier liegt die eigentliche Herausforderung unserer Gesellschaft.

Im Kleinen kann man dies in Unternehmen erkennen, die sich durch die Digitalisierung und den Fachkräftemangel veranlasst sehen, den Menschen (Mitarbeiter) weiter in den Vordergrund zu rücken. Sie kümmern sich individuell um Menschen und bieten ihnen die Möglichkeit, bei der Sinnfrage Unterstützung und Entfaltungsmöglichkeiten zu bekommen. Gewinnen werden damit beide Seiten: Die Menschen stehen im Vordergrund und erkennen einen Sinn in dem was sie tun und die Unternehmen haben MitarbeiterInnen, mit denen sie gut in die Zukunft blicken können, denn sie können Daten Sinn und Bedeutung geben.

Schriftenverzeichnis Prof. Dr. Herbert Woratschek (Stand: 25.09.2019)

Monografie

- Woratschek, H.; Germelmann, C. C.; Kaiser, M. (2016): Der seltsame Fall des Dr. Jeckyll und Mr. Hyde, Schorndorf.
- Woratschek, H.; Schröder, J.; Eymann, T.; Buck, M. (2015): Wertschöpfungsorientiertes Benchmarking, Berlin.
- Woratschek, H.; Horbel, C.; Popp, B. (2015): Value Co-Creation in Sport Management, Abingdon.
- Brehm, W.; Heermann, P. W.; Woratschek, H. (2005): Sportökonomie, Bayreuth.
- Zieschang, K.; Woratschek, H.; Beier, K. (2004): Kooperation im Sportmanagement, Schorndorf.
- Woratschek, H.; Zieschang, K. (2001): Dienstleistungsqualität im Tourismus, Garmisch-Partenkirchen.
- Woratschek, H. (1998): Perspektiven ökonomischen Denkens, Frankfurt am Main.
- Woratschek, H. (1998): Preisbestimmung von Dienstleistungen, Frankfurt am Main.
- Woratschek, H. (1992): Betriebsform, Markt und Strategie, Wiesbaden.

Artikel in Zeitschrift

- Stadtelmann, M.; Woratschek, H.; Diederich, C. (2019): Actor Engagement in Online Health Communities, in: International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing (in press).
- Ströbel, T.; Woratschek, H.; Durchholz, C. (2019): Clothes Make the Fan: The Effect of Team Merchandise Usage on Team Identification, Fan Satisfaction and Team Loyalty, in: Journal of Global Sport Management (in press).
- Gerke, A.; Woratschek, H.; Dickson, G. (2019): The Sport Cluster Concept as Middle-Range Theory for the Sport Value Framework, in: Sport Management Review (in press).

- Kaiser, M.; Ströbel, T.; Woratschek, H.; Durchholz, C. (2019): How Well Do You Know Your Spectators? A Study on Spectator Segmentation Based on Preference Analysis and Willingness to Pay for Tickets, in: *European Sport Management Quarterly*, Vol. 19, No. 2, pp. 178–200.
- Fehrer, J. A.; Woratschek, H.; Brodie, R. J. (2018): A Systemic Logic for Platform Business Models, in: *Journal of Service Management*, Vol. 29, No. 4, pp. 546–568.
- Fehrer, J. A.; Woratschek, H.; Germelmann, C. C.; Brodie, R. J. (2018): Dynamics and Drivers of Customer Engagement: Within the Dyad and Beyond, in: *Journal of Service Management*, Vol. 29, No. 3, pp. 443–467.
- Ströbel, T.; Maier, C.; Woratschek, H. (2018): How to Reduce Turnover Intention in Team Sports? Effect of Organizational Support on Turnover Intention of Professional Team Sports Athletes, in: *Sport, Business and Management*, Vol. 8, No. 2, pp. 98–117.
- Woratschek, H.; Buser, M. (2018): Was bringen Sponsoren außer Geld? Sport Sponsoring als Engagement-Plattform, in: *Transfer, Werbeforschung & Praxis*, 64. Jg., H. 2, S. 31–42.
- Popp, B.; Woratschek, H. (2017): Consumers' Relationships with Brands and Brand Communities: The Multifaceted Roles of Identification and Satisfaction, in: *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 35, pp. 46–56.
- Popp, B.; Woratschek, H. (2017): Consumer-Brand Identification Revisited: An Integrative Framework of Brand Identification, Customer Satisfaction, and Price Image and Their Role for Brand Loyalty and Word of Mouth, in: *Journal of Brand Management*, Vol. 24, No. 3, pp. 250–270.
- Woratschek, H.; Durchholz, C.; Maier, C.; Ströbel, T. (2017): Innovations in Sport Management: The Role of Motivations and Value Co-Creation at Public Viewing Events, in: *Event Management*, Vol. 21, No. 1, pp. 1–12.
- Maier, C.; Woratschek, H.; Ströbel, T.; Popp, B. (2016): Is It Really All About Money? A Study on Incentives in Elite Team Sports, in: *European Sport Management Quarterly*, Vol. 16, No. 5, pp. 592–612.
- Popp, B.; Woratschek, H. (2016): Introducing Branded Communities in Sport for Building Strong Brand Relations in Social Media, in: *Sport Management Review*, Vol. 19, No. 2, pp. 183–197.
- Popp, B.; Wilson, B.; Horbel, C.; Woratschek, H. (2015): Relationship Building Through Facebook Brand Pages: The Multifaceted Roles of Identification, Satisfaction and Perceived Relationship Investment, in: *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 24, No. 3–4, pp. 278–294.
- Woratschek, H.; Horbel, C.; Popp, B. (2014): The Sport Value Framework: A New Fundamental Logic for Analyses in Sport Management, in: *European Sport Management Quarterly*, Vol. 14, No. 1, pp. 6–24.
- Woratschek, H.; Horbel, C.; Popp, B. (2014): Value Co-Creation in Sport Management, in: *European Sport Management Quarterly*, Vol. 14, No. 1, pp. 1–5.

- Kleinaltenkamp, M.; Brodie, R. J.; Frow, P.; Hughes, T.; Peters, L. D.; Woratschek, H. (2012): Resource Integration, in: *Marketing Theory*, Vol. 12, No. 2, pp. 201–205.
- Woratschek, H.; Roth, S.; Horbel, C. (2009): "Sorry We Are Fully Booked": An Experimental Study of Preference Formation Through Unavailable Services, in: *Australasian Marketing Journal*, Vol. 17, No. 1, pp. 27–35.
- Woratschek, H.; Ströbel, T. (2009): Sport Marketing News Around the World: Germany, in: *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 18, No. 2, pp. 118–119.
- Woratschek, H.; Durchholz, C.; Dubbel, F. (2008): Ultras: wahre Fans oder eine gewaltbereite Protestbewegung?, in: *RC-Premium*, 3. Jg., S. 40–43.
- Woratschek, H.; Kunz, R.; Ströbel, T. (2007): A Brand Alliance in the Spotlight of Sport and the New Media: Where's the Beef?, in: *Sport Marketing Europe*, Vol. 3, pp. 26–31.
- Woratschek, H.; Schafmeister, G. (2007): Selling Sport Broadcasting Rights Abroad: Theoretical Considerations About Selling a National Sport League Abroad, in: *Sport Marketing Europe*, Vol. 1, pp. 26–29.
- Woratschek, H.; Horbel, C.; Popp, B.; Roth, S. (2007): "Verrückte Typen": Eine videografische Studie über Fußballfans, in: *Spektrum*, H. 2, S. 34–37.
- Roth, S.; Woratschek, H.; Pastowski, S. (2006): Negotiating Prices for Customized Services, in: *Journal of Service Research*, Vol. 8, No. 4, pp. 316–329.
- Woratschek, H.; Schafmeister, G. (2006): Sport Marketing Around the World: Germany, in: *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 15, No. 2, pp. 125–126.
- Woratschek, H.; Roth, S. (2005): Applicability of Price Formation Mechanisms for Services: Auctions and Bargaining as Alternatives to One-Sided Posted Pricing, in: *Marketing – Journal of Research and Management*, Vol. 1, No. 2, pp. 61–75.
- Woratschek, H.; Horbel, C. (2005): Are Variety Seekers Bad Customers? An Analysis of the Role of Recommendations in the Service Profit Chain, in: *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 4, No. 3–4, pp. 43–57.
- Groepel-Klein, A.; Germelmann, C. C.; Domke, A.; Woratschek, H. (2005): Arousal as a Driving Force for Decision-Making: Empirical Results from Measuring Electrodermal Reactions at the Point-Of-Sale, in: *Advances in Consumer Research*, Vol. 32, pp. 429–430.
- Woratschek, H.; Schafmeister, G. (2005): Sport Marketing Around the World: Germany, in: *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 14, No. 4, pp. 263.
- Beier, K.; Woratschek, H.; Zieschang, K. (2004): The Importance of Sports in Tourism: Measurement of the Customer Satisfaction by the ISL Approach, in: *Journal of Sport & Tourism*, Vol. 9, No. 2, pp. 208–212.
- Woratschek, H. (2004): Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbereich, in: *Controlling*, 16. Jg., H. 2, S. 73–84.
- Woratschek, H. (2003): Sport und Medien, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 55. Jg., H. 5, S. 583–598.
- Woratschek, H.; Roth, S.; Pastowski, S. (2002): Geschäftsmodelle und Wertschöpfungskonfigurationen im Internet, in: *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 24. Jg., S. 57–72.

- Woratschek, H.; Pastowski, S. (2002): Qualitätsmanagement, in: Spektrum, H. 2, S. 26–27.
- Woratschek, H. (2002): Theoretische Elemente einer ökonomischen Betrachtung von Sportdienstleistungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 72. Jg., H. 4, S. 1–21.
- Woratschek, H. (2001): Zum Stand einer "Theorie des Dienstleistungsmarketing", in: Die Unternehmung, 55. Jg., H. 4–5, S. 261–278.
- Woratschek, H. (2000): Measuring Service Quality in Sports, in: European Journal for Sport Management, H. 2, S. 22–43.
- Woratschek, H. (1999): Verhaltensunsicherheit und Preispolitik, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 51. Jg., H. 2, S. 166–182.
- Woratschek, H.; Zimmermann, M. (1998): Locational Choice of Sport Facilities: Spatial Models in Economic Theory, in: European Journal for Sport Management, Special Issue "Service Quality", pp. 106–132.
- Woratschek, H. (1998): Sportdienstleistungen aus ökonomischer Sicht, in: Sportwissenschaft, 28. Jg., H. 3–4, S. 344–357.
- Woratschek, H. (1996): Die Positionierung von Handelsbetrieben: Ein Modell zur Unterstützung der Positionierungsentscheidung, in: Handelsforschung, 11. Jg., S. 3–24.
- Woratschek, H. (1996): Die Typologie von Dienstleistungen aus informationsökonomischer Sicht, in: Der Markt, 35. Jg., H. 1, S. 59–71.
- Woratschek, H. (1992): Betriebsformtheorien des Handels, in: Rer.pol, H. 2, S. 24–38.
- Woratschek, H. (1991): Betriebsformstrategien im Eigenschafts-Markt-Raum, in: Rer. pol, H. 1, S. 7–10.

Veranstaltungsbeitrag

- Woratschek, H.; Schönberner, J.; Buser, M. (2019): Sport Sponsorship as an Engagement Platform: Micro-Foundations Through Empirical Findings, in: Proceedings of the 48th European Marketing Academy Conference (EMAC), Hamburg/Germany.
- Kullak, F.; Woratschek, H. (2019): Jobs-To-Be-Done for Enhancing Value Co-Creation: Empirical Findings in Retailing, in: Proceedings of the 48th European Marketing Academy Conference (EMAC), Hamburg/Germany.
- Kaiser, M.; Woratschek, H. (2019): Optimizing Tickets for Sport Event Spectators 2019, in: Proceedings of the European Conference on Data Analysis (ECDA), Bayreuth/Germany.
- Kullak, F.; Baier, D.; Woratschek, H. (2019): Value Creation in Fashion Retailing: Empirical Findings of a Jobs-To-Be-Done Framework Application, in: Proceedings of the 5th European Conference on Data Analysis (ECDA), Bayreuth/Germany.
- Buser, M.; Woratschek, H.; Schönberner, J. (2018): Actor Engagement in Sport Sponsorship: Micro-Foundations to Conceptualize Sponsorship as a Platform, in: Proceedings of the Australian & New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC), Adelaide/Australia.

- Woratschek, H.; Kaiser, M. (2018): Customers' Expected Value Capture in Sport Contexts, in: Proceedings of the Australian & New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC), Adelaide/Australia.
- Woratschek, H.; Buser, M.; Schönberner, J. (2018): Sport Sponsoring Engagement: A Dyadic Analysis of Sponsor's and Sponsees' Resource Integration, in: Proceedings of the Sport Management Association of Australia & New Zealand Conference (SMAANZ), Adelaide/Australia.
- Buser, M.; Woratschek, H.; Schönberner, J. (2018): Sport Sponsorship as Engagement Platform, in: Proceedings of the 26th Conference of the European Association for Sport Management (EASM), Malmö/Sweden.
- Woratschek, H.; Kaiser, M. (2018): Together Is Better: The Influence of Accompanying Persons Along a Sporting Event on Preferences and Willingness to Pay, in: Proceedings of the 26th Conference of the European Association for Sport Management (EASM), Malmö/Sweden.
- Schönberner, J.; Woratschek, H.; Buser, M. (2018): Who Decides About Sponsorships? Exploring a Sport Sponsorship Decision-Making Model, in: Proceedings of the 26th Conference of the European Association for Sport Management (EASM), Malmö/Sweden.
- Fehrer, J. A.; Woratschek, H.; Germelmann, C. C.; Brodie, R. J. (2017): Customer Connections Count: Investigating Engagement Beyond the Dyad, in: Proceedings of the Australian & New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC), Melbourne/Australia.
- Buser, M.; Woratschek, H.; Mühlbeyer, J. (2017): Gamification Through Fantasy Sports: Empirical Findings in the Context of Professional Sport Leagues, in: Proceedings of the 25th Conference of the European Association for Sport Management (EASM), Bern/Switzerland.
- Ströbel, T.; Woratschek, H.; Winterstein, T. (2017): Have You Thought About the Club's Image? The Role of Sport Club Image for Sponsoring Goals, in: Proceedings of the 25th Conference of the European Association for Sport Management (EASM), Bern/Switzerland.
- Ellert, G.; Schönberner, J.; Woratschek, H. (2017): Hidden Agenda in Sports Sponsorship Decisions, in: Proceedings of the 25th Conference of the European Association for Sport Management (EASM), Bern/Switzerland.
- Kaiser, M.; Woratschek, H. (2017): How Use Context Influences Willingness to Pay for Sport Tickets: An Adaptive Choice-Based Conjoint Analysis in German Football, in: Proceedings of the 25th Conference of the European Association for Sport Management (EASM), Bern/Switzerland.
- Buser, M.; Woratschek, H.; Schönberner, J. (2017): Sport Events as a Platform for Sponsoring Engagement: A Conceptual Framework Based on Empirical Insights, in: Proceedings of the 25th Conference of the European Association for Sport Management (EASM), Bern/Switzerland.

- Baier, D.; Kullak, F.; Woratschek, H. (2017): "New" Techniques for Site Engineering: Kano and Jobs-To-Be-Done Revisited, in: Proceedings of the 6th German-Japanese Workshop on Advances in Data Analysis and Related New Techniques and Applications (GJSCRT), Tokyo/Japan.
- Buser, M.; Woratschek, H.; Mühlbeyer, J. (2017): Gamification Through Fantasy Sports, in: Proceedings of the 2nd World Association for Sport Management World Conference (WASM), Kaunas/Lithuania.
- Kaiser, M.; Ströbel, T.; Woratschek, H. (2017): How to Avoid Fan Protests Against Ticket Prices: An Empirical Analysis in German Basketball, in: Proceedings of the 2nd World Association for Sport Management World Conference (WASM), Kaunas/Lithuania.
- Fehrer, J. A.; Woratschek, H.; Germelmann, C. C.; Brodie, R. J. (2017): Understanding the Social Context of Customer Engagement Behavior: Dynamics and Drivers, in: Proceedings of the 46th Annual Conference of the European Marketing Academy (EMAC), Groningen/Netherlands.
- Fehrer, J. A.; Woratschek, H.; Germelmann, C. C.; Brodie, R. J. (2016): Investing the Dynamics of Customer Engagement Within a Sport Context Using an Experimental Design, in: Proceedings of the 22nd Sport Management Association of Australia & New Zealand Conference (SMAANZ), Auckland/New Zealand.
- Woratschek, H.; Mühlbeyer, J.; Popp, B. (2016): Customer Engagement Platforms: Towards a Better Understanding Through Customer Roles in Sport Events, in: Proceedings of the 24th Conference of the European Association for Sport Management (EASM), Warsaw/Poland.
- Kaiser, M.; Ströbel, T.; Woratschek, H. (2016): Preference Analysis and Willingness-To-Pay for Sport Tickets: A Choice-Based Conjoint Analysis in German Basketball, in: Proceedings of the 24th Conference of the European Association for Sport Management (EASM), Warsaw/Poland.
- Mühlbeyer, J.; Woratschek, H.; Popp, B.; Fehrer, J. A. (2016): Revisiting and Theorizing Customer Engagement in Sport, in: Proceedings of the 24th Conference of the European Association for Sport Management (EASM), Warsaw/Poland.
- Ströbel, T.; Woratschek, H.; Maier, C. (2016): The Development of a Value-Based Performance Measurement System for Sport Leagues: The Case of a German Junior Sport League, in: Proceedings of the 24th Conference of the European Association for Sport Management (EASM), Warsaw/Poland.
- Fehrer, J. A.; Woratschek, H.; Brodie, R. J. (2016): Contextualizing SDL with Engagement Patterns Using a Microfoundational Approach, in: Proceedings of the 5th Forum of Markets and Marketing (FMM), Venice/Italy.
- Fehrer, J. A.; Woratschek, H. (2016): Engagement Patterns Bridging Service-Dominant Logic and Platform Business Models, in: Proceedings of the 45th European Marketing Academy Conference (EMAC), Oslo/Norway.

- Horbel, C.; Popp, B.; Woratschek, H.; Wilson, B. (2015): Context Matters: How Context Shapes Sport Event Experience and Spectators Value, in: Proceedings of the French-Austrian-German Research Workshop on Consumer Behaviour, Bayreuth.
- Horbel, C.; Popp, B.; Woratschek, H.; Wilson, B. (2015): Same Game – Different Experience: How Context Influence Event Experience and Spectator Perceptions, in: Proceedings of the 23rd Conference of the European Association for Sport Management (EASM), Dublin/Ireland.
- Maier, C.; Woratschek, H.; Ströbel, T. (2015): Antecedents of Performance: The Role of Incentives and Job Satisfaction in Professional Team Sports, in: Proceedings of the 23rd Conference of the European Association for Sport Management (EASM), Dublin/Ireland.
- Ströbel, T.; Woratschek, H.; O'Reilly, N.; Durchholz, C. (2015): Fan Identification and Fan Loyalty: The Role of Merchandising Consumption Behaviour: A Comparative Analysis of Basketball Fans in the United States of America and Germany, in: Proceedings of the 23rd Conference of the European Association for Sport Management (EASM), Dublin/Ireland.
- O'Reilly, N.; Ströbel, T.; Woratschek, H.; Nadeau, J. (2015): Investigating the Importance of Place Image Dimensions on Travel Intentions in the Context of the Olympic Games, in: Proceedings of the 23rd Conference of the European Association for Sport Management (EASM), Dublin/Ireland.
- Horbel, C.; Popp, B.; Woratschek, H. (2015): Context-Dependent Co-Creation of Event Experience and Value, in: Proceedings of the 2015 Naples Forum on Service, Naples/Italy.
- Horbel, C.; Popp, B.; Woratschek, H. (2015): Sportevents im Kontext: Der Einfluss kontextspezifischer Akteure auf den wahrgenommenen Wert der Zuschauer, 19. Jahrestagung des Arbeitskreises Sportökonomie, Leipzig.
- Ströbel, T.; Pfahl, M.; O'Reilly, N.; Ridpath, D. B.; Woratschek, H. (2015): International Co-Branding as Strategic Advantage of Sport Business Programs: A Case Study of Ohio University and University of Bayreuth, in: Proceedings of the 5th Conference of the Alliance for Sport Business (ASB), Athens/USA.
- Fehrer, J. A.; Woratschek, H.; Germelmann, C. C.; Brodie, R. J. (2014): Identifying Causal Customer Engagement Effects Using an Experimental Design, in: Proceedings of the Australian & New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC), Brisbane/Australia.
- Yilmaz, H.; Woratschek, H. (2014): Collective Fan Identification and Its Influence on Team Related Consumption, in: Proceedings of the 22nd Conference of the European Association for Sport Management (EASM), Coventry/UK.
- Popp, B.; Woratschek, H. (2014): The Moderating Role of Trust in Facebook on the Dynamics of Identification, Satisfaction and Loyalty Towards Facebook Brand Pages of Football Clubs, in: Proceedings of the 22nd Conference of the European Association for Sport Management (EASM), Coventry/UK.

- Maier, C.; Woratschek, H.; Ströbel, T. (2014): Monetary Incentives: Explaining the Motivational Effects of Individual Bonuses and Team Bonuses on Professional Team Sport Athletes, in: Proceedings of the 22nd Conference of the European Association for Sport Management (EASM), Coventry/UK.
- Woratschek, H.; Ströbel, T.; Maier, C. (2014): Value-Based Quality Controlling of a Sport League, in: Proceedings of the 22nd Conference of the European Association for Sport Management (EASM), Coventry/UK.
- Fehrer, J. A.; Germelmann, C. C.; Woratschek, H. (2014): Conceptualizing the Dynamic and Iterative Nature of Customer Engagement, in: Proceedings of the 43rd European Marketing Academy Conference (EMAC), Valencia/Spain.
- Popp, B.; Germelmann, C. C.; Woratschek, H. (2014): Can Online Anti-Brand Communities Devalue Sponsorship Engagements? Findings from a Mixed Methods Study from the Sports Context, in: Proceedings of the 43rd European Marketing Academy Conference (EMAC), Valencia/Spain.
- Woratschek, H.; Ströbel, T.; Maier, C. (2014): Qualitätsmanagement einer Sportliga: Messung der Qualität am Beispiel der B-Juniorinnen-Bundesliga, 18. Jahrestagung des Arbeitskreises Sportökonomie, Bayreuth.
- Woratschek, H.; Ströbel, T. (2014): Are Public Viewing Events Value Networks?, Guest Lecture at Ohio University, Center for Sports Administration, Athens/USA.
- Woratschek, H. (2014): Messverfahren der Dienstleistungsqualität: Voraussetzung für ein wertschöpfungsorientiertes Management von Shared Services?, Arbeitskreis "Shared Services", Erlangen.
- Woratschek, H.; Ströbel, T.; Durchholz, C. (2014): Merchandising im Sport, AG-Sitzung der Beko Basketball Bundesliga (Beko BBL), Bonn.
- Horbel, C.; Popp, B.; Woratschek, H. (2013): Wie wichtig sind Kundenzufriedenheit, & Markenidentifikation für die Kundenloyalität? Der Einfluss der Verhaltensunsicherheit, 17. Workshop Dienstleistungsmarketing, München.
- Popp, B.; Horbel, C.; Woratschek, H. (2013): Branded Communities im Markenmanagement: Die bessere Alternative zu Brand Communities? Eine theoretische und empirische Untersuchung am Beispiel einer Branded Online Community zum Thema Fußball, 17. Workshop Dienstleistungsmarketing, München.
- Woratschek, H.; Ströbel, T.; Maier, C. (2013): Qualitätsmanagement einer Sportliga, 24. Jahrestagung der dvs-Kommission Fußball, Weiler.
- Woratschek, H.; Ströbel, T.; Durchholz, C. (2013): Merchandising: Boost for Fan Identification and Fan Loyalty? An Empirical Analysis of Professional Basketball Clubs in Germany, in: Proceedings of the 21st Conference of the European Association for Sport Management (EASM), Istanbul/Turkey.
- Maier, C.; Woratschek, H.; Tran, M. (2013): Performance Management in Sport Organizations: An Exploratory Study of Non-Monetary Incentives for Motivation in Professional Team Sports, in: Proceedings of the 21st Conference of the European Association for Sport Management (EASM), Istanbul/Turkey.

- Kunz, R.; Woratschek, H.; McDonald, H. (2013): Sport and Mobile Media: Explaining the Mobile TV Usage from a Consumer Perspective, in: Proceedings of the 21st Conference of the European Association for Sport Management (EASM), Istanbul/Turkey.
- Kunz, R.; Woratschek, H.; Santomier, J. (2013): Sport and Mobile TV: Usage Intention and Motivation, in: Proceedings of the 21st Conference of the European Association for Sport Management (EASM), Istanbul/Turkey.
- Kunz, R.; Woratschek, H.; Santomier, J. (2013): Mobile Usage of Digital Media Services: A Cross-National Comparison of German and U.S. Consumers, in: Proceedings of the Annual Conference of the European Media Management Education Association (EMMA), Bournemouth/UK.
- Popp, B.; Horbel, C.; Woratschek, H. (2013): Online Brand Communities: Loyal to the Community or the Brand, in: Proceedings of the 42nd European Marketing Academy Conference (EMAC), Istanbul/Turkey.
- Ströbel, T.; Woratschek, H. (2013): Bewertung von Sportmarken: Eine empirische Analyse des Zusammenhangs von Markenstärke und Markenwert, 17. Jahrestagung des Arbeitskreises Sportökonomie, München.
- Woratschek, H.; Maier, C.; Tran, M. (2013): Leistungsorientiertes Management von Sportorganisationen: Eine empirische Studie zu den immateriellen Treibern von Leistungsmotivation, 17. Jahrestagung des Arbeitskreises Sportökonomie, München.
- Fehrer, J. A.; Woratschek, H.; Germelmann, C. C. (2013): Antecedents and Consequences of Customer Engagement: A Literature Review, in: Proceedings of the Australian & New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC), Auckland/New Zealand.
- Horbel, C.; Popp, B.; Woratschek, H. (2013): The Effects of Customer Satisfaction and Consumer-Brand Identification on Customer Loyalty Revisited: The Moderating Role of Market Uncertainty, in: Proceedings of the 42nd European Marketing Academy Conference (EMAC), Istanbul/Turkey.
- Kunz, R.; Woratschek, H. (2012): Marketing New Media: Sport as a Core Driver for Mobile TV, in: Proceedings of the Conference of the Australian & New Zealand Marketing Academy (ANZMAC), Adelaide/Australia.
- Kunz, R.; Woratschek, H. (2012): The Importance of Sport for Media Innovations: Determination of Relevant Factors of Mobile TV Adoption with a Special Focus on Sport Content, in: Proceedings of the 18th Annual Conference of the Sport Management Association of Australia and New Zealand (SMAANZ), Sydney/Australia.
- Ströbel, T.; Woratschek, H.; Germelmann, C. C.; Geserer, J. (2012): Academic Sport Management Programmes as Brands?! An Empirical Analysis of the "Sport, Business & Law" Programme at the University of Bayreuth, in: Proceedings of the 20th Conference of the European Association for Sport Management (EASM), Aalborg/Denmark.
- Kunz, R.; Woratschek, H. (2012): Sport and New Media: What Is the Role of Sport in Mobile TV Adoption?, in: Proceedings of the 20th Conference of the European Association for Sport Management (EASM), Aalborg/Denmark.

- Woratschek, H.; Popp, B.; Horbel, C. (2012): The Effects of Customer-Brand Identification, Customer Satisfaction and Price Acceptability on Customer Loyalty Intentions, in: Proceedings of the 41st European Marketing Academy Conference (EMAC), Lisboa/Portugal.
- Popp, B.; Woratschek, H.; Horbel, C. (2012): The Importance of Social Interactions in Virtual Brand Communities for Retaining Customers and Inducing WOM, in: Proceedings of the 41st European Marketing Academy Conference (EMAC), Lisboa/Portugal.
- Woratschek, H.; Horbel, C.; Popp, B. (2012): The Sport Value Framework: A New Fundamental Logic for Analyses in Sport Management, in: Proceedings of the 20th Conference of the European Association for Sport Management (EASM), Aalborg/Denmark.
- Popp, B.; Woratschek, H. (2012): The Use of Branded Communities in Sport Marketing as an Alternative to Brand Communities: The Case of a German Football Community, in: Proceedings of the 20th Conference of the European Association for Sport Management (EASM), Aalborg/Denmark.
- Durchholz, C.; Woratschek, H.; Germelmann, C. C. (2011): Co-Creation of Value by Other Customers: Evidence in Sports, in: Proceedings of the 19th Conference of the European Association for Sport Management (EASM), Madrid/Spain.
- Woratschek, H.; Horbel, C.; Popp, B. (2011): Co-Creation, Identification and the Service-Profit Chain: The Case of Sport Events, in: Proceedings of the 19th Conference of the European Association for Sport Management (EASM), Madrid/Spain.
- Ströbel, T.; Woratschek, H. (2011): Evaluation of Sport Brands: An Empirical Analysis of the Interplay Between Brand Strength and Brand Equity, in: Proceedings of the 19th Conference of the European Association for Sport Management (EASM), Madrid/Spain.
- Popp, B.; Woratschek, H. (2011): Gaining and Retaining Customers Through Brands and Brand Communities: Satisfaction or Identification as Key Drivers?, in: Proceedings of the 40th European Marketing Academy Conference (EMAC), Ljubljana/Slovenia.
- Woratschek, H.; Horbel, C. (2011): Gaining New Customers by Building Relationships to Disloyal Customers: A Study of Word-Of-Mouth in the Context of Destination Marketing, in: Proceedings of the 40th European Marketing Academy Conference (EMAC), Ljubljana/Slovenia.
- Horbel, C.; Woratschek, H. (2011): Recruitment and Retention of Blood Donors: An Analysis of Motivation-Related Determinants of Donor Behaviour Across Types of Donations, in: Proceedings of the 40th European Marketing Academy Conference (EMAC), Ljubljana/Slovenia.
- Popp, B.; Woratschek, H.; Horbel, C. (2011): The Importance of Social Interactions in Virtual Brand Communities for Retaining Customers and Inducing WOM, in: Proceedings of the 19th International Colloquium in Relationship Marketing (ICRM), Rochester/USA.

- Kunz, R.; Woratschek, H.; Santomier, J. (2011): Sport Media Content on Mobile Devices: Identification and Analysis of Motivational Demand Factors, in: Proceedings of the EMMA Annual Conference 2011: Restructuring and Reorientation, Global and Local Media After The Recession, Moscow/Russia.
- Kunz, R.; Woratschek, H. (2010): Strategic Options in a Fragmented Sport Media World, in: Proceedings of the Australian & New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC), Christchurch/New Zealand.
- Woratschek, H.; Ströbel, T. (2010): Markenbewertung im Sport, 7. Deutscher Sportökonomie-Kongress, Köln.
- Kunz, R.; Woratschek, H. (2010): Sport Mobile TV: Motivational Demand Factors, in: Proceedings of the 16th Conference of the Sport Management Association of Australia and New Zealand, Wellington/New Zealand.
- Woratschek, H.; Durchholz, C. (2010): Benefit Segmentation of Women's Soccer Spectators Regarding Fifa Women's World Cup 2011 in Germany, in: Proceedings of the 18th Conference of the European Association for Sport Management (EASM), Prague/Czech Republic.
- Woratschek, H.; Durchholz, C. (2010): Facilitators and Barriers in Co-Creation of Value Through Other Customers: Evidence in Sports, in: Proceedings of the FFM 2010, The Forum on Markets and Marketing: Extending Service-Dominant Logic, Cambridge/UK.
- Horbel, C.; Woratschek, H. (2010): I Give My Blood and Co-Create Value: Value Propositions in a Non-Profit Context, in: Proceedings of the 18th International Colloquium in Relationship Marketing (ICRM), Henley-on-Thames/UK.
- Kunz, R.; Woratschek, H.; Santomier, J. (2010): Mobile TV and Sport: Consumer Motivational Factors, in: Proceedings of the 18th Conference of the European Association for Sport Management (EASM), Prague/Czech Republic.
- Roth, S.; Woratschek, H.; Popp, B.; Robbert, T. (2010): Increasing Profits by Combining Different Price Discrimination Measures: The Joint Impact of Price Negotiations and Price Bundling, in: Proceedings of the 39th European Marketing Academy Conference (EMAC), Copenhagen/Denmark.
- Woratschek, H.; Ströbel, T.; Durchholz, C. (2010): Co-branding: Ein neuer Weg zur Erfüllung zusätzlicher Motivationen von Sportkonsumenten, 14. Jahrestagung des Arbeitskreises Sportökonomie, Saarbrücken.
- Popp, B.; Woratschek, H. (2010): Branded Communities as an Alternative to Brand Communities: The Case of a German Football Community, in: Proceedings of the 18th International Colloquium in Relationship Marketing (ICRM), Henley-on-Thames/UK.
- Woratschek, H.; Horbel, C.; Popp, B. (2010): Extending the Service-Profit Chain: The Role of Identification and Co-Creation, in: Proceedings of the 39th European Marketing Academy Conference (EMAC), Copenhagen/Denmark.
- Popp, B.; Woratschek, H. (2009): Branded Communities as an Alternative Branding Concept to Brand Communities: The Case of a German Football Community, in: Proceedings of the 38th European Marketing Academy Conference (EMAC), Nantes/France.

- Horbel, C.; Woratschek, H.; Popp, B. (2009): Extending the Service-Profit-Chain: The Case of Football Fans and Visitors, in: Proceedings of the 38th European Marketing Academy Conference (EMAC), Nantes/France.
- Woratschek, H.; Durchholz, C. (2009): Do Innovative Sport Services Open New Ways to Realize Additional Motivations? An Exploratory Study in Official Public Viewing Areas at the UEFA Euro 2008, in: Proceedings of the 17th Conference of the European Association for Sport Management (EASM), Amsterdam/Netherlands.
- Horbel, C.; Woratschek, H.; Popp, B. (2009): A Modification of the Service-Profit-Chain: The Influence of Identification and Different Dimensions of Service Quality, in: Proceedings of the 17th Colloquium in Relationship Marketing (ICRM), Maastricht/Netherlands.
- Ströbel, T.; Woratschek, H. (2009): Sport Brand Equity: Witchcraft or Sound Practices?, in: Proceedings of the 17th Conference of the European Association for Sport Management (EASM), Amsterdam/Netherlands.
- Horbel, C.; Woratschek, H. (2008): Integrating Word-Of-Mouth Sources for Marketing of Complex Services, in: Proceedings of the Australian and New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC), Sydney/Australia.
- Woratschek, H.; Ströbel, T. (2008): Brand Equity Models in Sports: Raising the Bar for an Adequate Methodological Approach, in: Proceedings of the 14th Conference of the Sport Management Association of Australia and New Zealand (SMAANZ), Perth/Australia.
- Woratschek, H.; Kunz, R. (2008): Future Challenges and Opportunities in the Fragmented Sport Media Business, in: Proceedings of the 17th Conference of the Sports Management Association of Australia and New Zealand (SMAANZ), Fremantle/Australia.
- Woratschek, H.; Durchholz, C.; Preuß, H. (2008): Image Analysis and Sponsoring-Fit of Women's Football in Germany: Empirical Findings of a Survey Among Six German World Cup Cities in 2011, in: Proceedings of the 16th Conference of the European Association for Sport Management (EASM), Heidelberg/Germany.
- Woratschek, H.; Ströbel, T.; Kunz, R. (2008): Co-Branding in the Spotlight of Sport and Media: A Case Study Analysis of Schalke 04 TV, in: Proceedings of the 16th Conference of the European Association for Sport Management (EASM), Heidelberg/Germany.
- Woratschek, H.; Durchholz, C.; Ströbel, T.; Schafmeister, G. (2008): Current Situation of the Academic German Sport Management Education and the Future Concept of Bayreuth's Master of Science in Sport, Business & Law, in: Proceedings of the 16th Conference of the European Association for Sport Management (EASM), Heidelberg/Germany.
- Woratschek, H.; Horbel, C. (2008): Who Can Help to Market Your Service? The Effects of Characteristics of the Word-Of-Mouth Source on Word-Of-Mouth Influence, in: Proceedings of the 16th International Colloquium in Relationship Marketing, Swansea/UK.

- Popp, B.; Woratschek, H. (2008): Neuronale Netze und multiple Regressionen im Dienstleistungsmanagement: Ein methodischer und empirischer Vergleich für den Einsatz in dekompositionellen Kundenzufriedenheitsmessungen bei komplexen Dienstleistungen, 8. Dienstleistungskolloquium, Kaiserslautern.
- Woratschek, H.; Ströbel, T.; Kunz, R. (2008): Co-Branding in the Spotlight of Sport and Media, in: Proceedings of the Challenges Facing Football in the 21st Century, Bern/Switzerland.
- Popp, B.; Woratschek, H.; Horbel, C.; Roth, S. (2008): Neural Networks and Multiple Regression in Services Management, in: Proceedings of the 36th European Marketing Academy Conference (EMAC), Reykjavik/Iceland.
- Woratschek, H.; Horbel, C. (2008): Persuasive Word-Of-Mouth Sources: Who Are They? The Effects of Characteristics of the Word-Of-Mouth Source on Word-Of-Mouth Influence, in: Proceedings of the 37th European Marketing Academy Conference (EMAC), Brighton/UK.
- Woratschek, H.; Kunz, R.; Brehm, P. (2008): International Marketing of the German Football Bundesliga: Exporting a National Sport League to China, in: Proceedings of the 2nd Workshop of the Heilbronn Business School, Heilbronn.
- Popp, B.; Woratschek, H.; Roth, S. (2008): Motives for Participation in Virtual Brand Communities, in: Proceedings of the 37th European Marketing Academy Conference (EMAC), Brighton/UK.
- Woratschek, H.; Horbel, C.; Popp, B. (2008): "Once the Club, Always the Club!": Football Fans as Brand Communities?, in: Proceedings of the 16th Conference of the European Association for Sport Management (EASM), Heidelberg/Germany.
- Schafmeister, G.; Woratschek, H.; Kunz, R. (2007): Sport Spectator Preferences: What Is Their Favourite TV-Sport Programme?, in: Proceedings of the Sport Management Association of Australia and New Zealand Conference (SMAANZ), Auckland/New Zealand.
- Woratschek, H.; Ströbel, T. (2007): Brand Creation of Professional Sport Organisations: The Truth About the Implementation of Brand Strategies from a Managerial Perspective, in: Proceedings of the 13th Conference of the Sport Management Association of Australia and New Zealand (SMAANZ), Auckland/New Zealand.
- Woratschek, H.; Ströbel, T. (2007): An Analysis of Brand Creation of Sport Organisations, in: Proceedings of the 15th Conference of the European Association for Sport Management (EASM), Torino/Italy.
- Woratschek, H.; Horbel, C.; Roth, S.; Popp, B. (2007): Eine videografische Analyse von „verrückten Typen“: Welche Bedeutung haben Beziehungen für Fußballfans, 12. Workshop Dienstleistungsmarketing, Rostock.
- Groepel-Klein, A.; Germelmann, C. C.; Woratschek, H. (2007): Arousal and Decision Making, in: Proceedings of the 36th European Marketing Academy Conference (EMAC), Reykjavik/Iceland.

- Woratschek, H.; Horbel, C.; Popp, B. (2007): "Once the Club, Always the Club!": Football Fans as Brand Communities?, in: Proceedings of the 8th European Advances in Consumer Research Conference (EACR), Milan/Italy.
- Schafmeister, G.; Woratschek, H.; Ströbel, T. (2006): Are New Perspectives for Modeling Value Creation Processes in Sport Organisations Necessary?, in: Proceedings of the 8th Conference of International Association of Sport Economics (IASE), Bochum.
- Woratschek, H.; Horbel, C. (2006): Are Recommendations of Venturers Valuable? A Study of Word-Of-Mouth Communication Behavior of Variety-Seeking Tourists and Opinion Leaders, in: Proceedings of the 7th European Conference of the Association for Consumer Research, Gothenburg/Sweden.
- Popp, B.; Woratschek, H.; Schafmeister, G. (2006): How to Get Innovative Sports Successfully Broadcasted?, in: Proceedings of the 81st Annual Conference of the Western Economic Association International (WEAI), San Diego/USA.
- Roth, S.; Woratschek, H.; Horbel, C. (2006): "Sorry, We Are Fully Booked!": An Experimental Study of Preference Formation Through Unavailable Services, in: Proceedings of the Australian & New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC), Brisbane/Australia.
- Woratschek, H.; Horbel, C.; Popp, B.; Roth, S. (2006): A Videographic Analysis of "Weird Guys": What Do Relationships Mean to Football Fans?, in: Proceedings of the 14th International Colloquium in Relationship Marketing (ICRM), Leipzig/Germany.
- Gröppel-Klein, A.; Germelmann, C. C.; Domke, A.; Woratschek, H. (2005): Arousal as a Driving Force for Decision-Making: Empirical Results from Measuring Electrodermal Reactions at the Point-Of-Sale, in: Proceedings of the ACR North American Conference, San Antonio/USA.
- Woratschek, H.; Horbel, C. (2004): Who Should Be Encouraged to Word-Of-Mouth to Establish Relationships Between Old and New Customers? A Study of Venturers and Opinion Leaders in the Tourism Industry, in: Proceedings of the 12th International Colloquium in Relationship Marketing, Hamilton/New Zealand.
- Woratschek, H.; Horbel, C. (2003): Are Variety-Seekers Bad Customers? An Analysis of the Role of Recommendations in the Service Profit Chain, in: Proceedings of the 11th International Colloquium in Relationship Marketing, Cheltenham/UK.
- Woratschek, H.; Horbel, C. (2003): The Role of Different Types of Variety-Seeking Behavior and Recommendations in the Service Profit Chain, in: Proceedings of the 7th International Research Conference on Customer Relationship Marketing Management, Berlin/Germany.

Diskussionspapier

- Woratschek, H.; Durchholz, C. (2012): Co-Creation of Value by Other Customers: Evidence in Sports, Wirtschaftswissenschaftliche Diskussionspapiere der Universität Bayreuth, Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät.

- Woratschek, H.; Durchholz, C.; Maier, C. (2012): Do Innovative Sport Services Open New Ways to Realize Additional Motivation? An Exploratory Study of Passive Sports Consumption in Public Viewing Areas, *Wirtschaftswissenschaftliche Diskussionspapiere der Universität Bayreuth, Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät.*
- Woratschek, H.; Durchholz, C. (2012): Facilitators and Barriers in Co-Creation of Value Through Other Customers: Evidence in Sports, *Wirtschaftswissenschaftliche Diskussionspapiere der Universität Bayreuth, Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät.*
- Kunz, R.; Woratschek, H.; Santomier, J. (2011): Sport Media Content on Mobile Devices: Identification and Analysis of Motivational Demand Factors, *Wirtschaftswissenschaftliche Diskussionspapiere der Universität Bayreuth, Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät.*
- Woratschek, H.; Popp, B. (2010): Branded Communities as an Alternative Branding Concept to Brand Communities: The Case of a German Football Community, *Wirtschaftswissenschaftliche Diskussionspapiere der Universität Bayreuth, Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät.*
- Woratschek, H.; Horbel, C.; Popp, B. (2010): Extending the Service-Profit Chain: The Role of Identification and Co-Creation, *Wirtschaftswissenschaftliche Diskussionspapiere der Universität Bayreuth, Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät.*
- Kunz, R.; Woratschek, H.; Strelow, M. (2010): Future Opportunities and Threats in a Fragmented Sport Media World: Trends and Strategic Implications for Sport Media Enterprises, *Wirtschaftswissenschaftliche Diskussionspapiere der Universität Bayreuth, Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät.*
- Woratschek, H.; Schafmeister, G.; Schymetzki, F. (2009): International Ranking of Sport Management Journals, *Wirtschaftswissenschaftliche Diskussionspapiere der Universität Bayreuth, Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät.*
- Woratschek, H.; Kunz, R.; Brehm, P. (2008): International Marketing of the German Football Bundesliga: Exporting a National Sport League to China, *Wirtschaftswissenschaftliche Diskussionspapiere der Universität Bayreuth, Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät.*
- Woratschek, H.; Schafmeister, G. (2007): The Export of National Sport Leagues, *Wirtschaftswissenschaftliche Diskussionspapiere der Universität Bayreuth, Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät.*
- Woratschek, H.; Hannich, F. M.; Ritchie, B. (2007): Motivations of Sports Tourists: An Empirical Analysis in Several European Rock Climbing Regions, *Wirtschaftswissenschaftliche Diskussionspapiere der Universität Bayreuth, Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät.*
- Woratschek, H.; Horbel, C.; Popp, B.; Roth, S. (2007): A Videographic Analysis of "Weird Guys": What Do Relationships Mean to Football Fans?, *Wirtschaftswissenschaftliche Diskussionspapiere der Universität Bayreuth, Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät.*

- Woratschek, H.; Horbel, C. (2006): Are Recommendations of Venturers Valuable? A Study of Word-Of-Mouth Communication Behavior of Variety-Seeking Tourists and Opinion Leaders, *Wirtschaftswissenschaftliche Diskussionspapiere der Universität Bayreuth, Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät.*
- Woratschek, H.; Hannich, F. M.; Neumann, J.; Vomáčko, S. (2006): Chancen durch Kooperation im grenzüberschreitenden Klettertourismus, *Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung.*
- Woratschek, H.; Schafmeister, G. (2005): Assessing the Determinants of Broadcasting Fees: Theoretical Foundation and Empirical Evidence for the German Soccer League, *Wirtschaftswissenschaftliche Diskussionspapiere der Universität Bayreuth, Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät.*
- Woratschek, H.; Schafmeister, G. (2005): New Business Models for the Value Analysis of Sport Organisations, *Wirtschaftswissenschaftliche Diskussionspapiere der Universität Bayreuth, Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät.*
- Woratschek, H.; Roth, S.; Horbel, C. (2005): "Sorry, We Are Fully Booked!": An Experimental Study of Preference Formation Through Unavailable Services, *Wirtschaftswissenschaftliche Diskussionspapiere der Universität Bayreuth, Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät.*

Übersetzung

- March, J. G. (Hrsg.) (1990): *Entscheidung und Organisation*, aus dem Englischen von Gschrey, K.-H.; von Lingen, T.; Woratschek, H., Wiesbaden.

Herausgeberschaft Zeitschriftenheft

- Woratschek, H.; Horbel, C.; Popp, B. (Hrsg.) (2014): Value Co-Creation in Sport Management, in: *European Sport Management Quarterly*, Vol. 14, No. 1.
- Löbler, H.; Woratschek, H. (Hrsg.) (2013): Service-Dominant Logic: Quo vadis?, in: *Die Betriebswirtschaft*, 73. Jg., H. 2.
- Kleinaltenkamp, M.; Woratschek, H. (Hrsg.) (2004): *Dienstleistungsmarketing*, 26. Jg.
- Woratschek, H.; Zieschang, K. (Hrsg.) (1998): Special Issue "Service Quality", in: *European Journal for Sport Management*.

Herausgeberschaft Schriftenreihe/Zeitschrift

- Benkenstein, M.; Büttgen, M.; Fließ, S.; Hogueve, J.; Horbel, C.; Kleinaltenkamp, M.; Meyer, A.; Popp, B.; Roth, S.; Schmitz, G.; Woratschek, H. (Hrsg.): Fokus Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden.
- Esch, F. R.; Decker, R.; Herrmann, A.; Sattler, H.; Woratschek, H. (Hrsg.): Marken- und Produktmanagement, Wiesbaden.
- Laske, S.; Pellert, A.; Woratschek, H. (Hrsg.): Universität und Gesellschaft: Schriftenreihe zur Universitätsentwicklung, Augsburg.