

Mehrstufiges Marketing in Wertschöpfungsketten – Einfluss und Auswirkungen in der Verpackungsindustrie

Inaugural-Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors
der Wirtschaftswissenschaft

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin

Dipl.-Kfm. Andreas Fischer

Berlin, 2014

Gutachter: 1. Prof. Dr. Dr. h.c. Michael Kleinaltenkamp

2. Prof. Dr. Jörg Sydow

Datum der Disputation: 27.06.2014

Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Tätigkeit als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Marketing Departments der Freien Universität Berlin. An dem erfolgreichen Abschluss der Promotion waren mehrere Personen beteiligt, denen an dieser Stelle mein herzlicher Dank gebührt. Ich möchte mich bei Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. Michael Kleinaltenkamp und Herrn Prof. Dr. Jörg Sydow, die als Erst- und Zweitgutachter und Herrn Prof. Dr. Alfred Kuß, Herrn Prof. Dr. Martin Gersch und Alexander Mafael als Mitglieder der Promotionskommission bedanken, die dafür gesorgt haben, dass das Promotionsverfahren zügig und reibungslos durchgeführt und abgeschlossen werden konnte.

Mein besonderer Dank gilt allerdings den vielen Freundschaften, die durch verschiedenste dienstliche und nicht dienstliche Anlässe entstanden sind und hoffentlich noch lange erhalten bleiben. Namentlich erwähnt seien hier insbesondere: Alexander Mafael, Sabrina Gottschalk, Moritz Asche, Marie Blachetta, Matthias Claßen, Tobias Frese, Christian Bode, Sibel Siray, Anne Schenkel, Dr. Ioana Minculescu, Dr. Franziska Küster, Dr. Jana Möller.

Ein besonderer Dank gilt an dieser Stelle Prof. Dr. Henning Kreis, der im Forschungsprozess immer wieder wertvolle Anregung geben hat und damit entscheidend zum Gelingen des Forschungsvorhaben beigetragen hat.

Zu guter Letzt, möchte ich meiner Familie und meinen Freunden für ihr Verständnis und ihre Unterstützungen während der Promotionszeit bedanken. In Besonderer Erinnerung möchte ich meinen Freund Tobias Lobodzinski halten, der leider während der Promotionszeit verstorben ist und eine große Lücke hinterlassen hat.

Der allergrößte Dank gebührt jedoch meiner Frau Sarah und meinen Kindern Jasper und Maya, die den Fokus immer wieder auf das wesentliche lenkten.

Ihnen ist diese Arbeit gewidmet.

Andreas Fischer

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1 Anlass und Zielsetzung der Untersuchung	1
1.2 Problemstellung und Forschungsfragen	2
1.3 Aufbau der Arbeit.....	3
2. Theoretischer Bezugsrahmen	6
2.1 Einführung.....	6
2.2 Die Wertschöpfungskette	6
2.2.1 Als Analyserahmen.....	6
2.2.2 Interorganisationale Beziehungen	13
2.2.2.1 Literaturüberblick	14
2.2.2.1.1 Relationship Marketing.....	14
2.2.2.1.2 Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP-Group)	19
2.2.2.1.3 Marketing-Channel-Forschung	21
2.2.2.2 Ableitung einer Definition	23
2.3 Organisationales Kaufverhalten	27
2.3.1 Besonderheiten	27
2.3.2 Modelle organisationaler Beschaffungsprozesse.....	28
2.3.3 Zentrale Einflussgrößen.....	32
2.4 Mehrstufiges Marketing	33
2.4.1 Definition.....	33
2.4.2 Entwicklung und Bedeutung in der Praxis	39
2.4.3 Wirkungsweisen	41
2.4.4 Die verschiedenen Ausprägungen	47
2.4.5 Entwicklung einer mehrstufigen Marketingstrategie.....	49
2.4.5.1 Voraussetzungen	49
2.4.5.2 Bestimmung von Schlüssel- und Zielstufe	55
2.4.5.3 Ausgestaltung einer mehrstufigen Strategie	56
2.5 Forschungsleitende Fragestellungen	60
2.6 Zusammenfassung	61
3. Der Fallstudienansatz als Forschungsstrategie.....	63
3.1 Einführung.....	63
3.2 Abgrenzung zu anderen Forschungsstrategien.....	63
3.3 Fallstudienaufbau	68
3.3.1 Grundtypen	68
3.3.2 Abgrenzungskriterien	70
3.4 Qualitätsansprüche an Fallstudien.....	71

3.5	Eine integrierte Mehrfallstudie in der Verpackungsindustrie	74
3.6	Datenerhebung.....	76
3.6.1	Daten-Triangulation.....	76
3.6.2	Fallstudienbank	79
3.6.3	Nachvollziehbarkeit.....	80
3.7	Datenauswertung	82
3.7.1	Interviews	82
3.7.2	Erarbeitung eines Kategoriensystems.....	83
3.7.3	Kategorieenbasierte Auswertung, Anreicherung durch weiteres Datenmaterial zur Fallstudie und Interpretation der Ergebnisse	84
3.8	Zusammenfassung	85
4.	Auswertung der Fallstudie.....	86
4.1	Einführung.....	86
4.2	Die verschiedenen Typen des Mehrstufigen Marketings	88
4.2.1	Kollaboratives Mehrstufiges Marketing (Typ I).....	88
4.2.2	Kollaboratives Mehrstufiges Marketing (Typ II)	94
4.2.3	Kollaboratives Mehrstufiges Marketing (Typ III).....	97
4.2.4	Horizontales kollaboratives Mehrstufiges Marketing (Typ IV)	99
4.2.5	Nicht-kollaboratives Mehrstufiges Marketing (Typ V).....	104
4.3	Die Instrumente des Mehrstufigen Marketings	108
4.3.1	Kommunikationspolitik	110
4.3.2	Produktpolitik	120
4.3.3	Preispolitik.....	127
4.3.4	Distributionspolitik.....	128
4.4	Der Einfluss der Beziehungsstruktur der Wertschöpfungskette auf die Anwendbarkeit des Mehrstufigen Marketings	131
4.5	Die Auswirkungen der unterschiedlichen Beziehungsstrukturen einer Wertschöpfungskette auf die Anwendbarkeit der verschiedenen Typen des Mehrstufigen Marketings	136
4.6	Die Veränderung der Beziehungsstruktur aufgrund des Mehrstufigen Marketings...	139
4.7	Die Änderung der Präferenzen auf den nachgelagerten Marktstufen aufgrund des Mehrstufigen Marketings	144
4.8	Die Einflussfaktoren außerhalb der Wertschöpfungskette, die die Wahl und Auswirkungen des Mehrstufigen Marketings beeinflussen	160
4.9	Zusammenfassung	167
5.	Fazit und Diskussion	169
5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse	169
5.2	Zuverlässigkeit der Ergebnisse.....	170

5.3	Praktische Implikationen	171
5.3.1	Für den Hersteller	171
5.3.2	Für den Weiterverarbeiter	173
5.3.3	Für den Endkunden	174
Anhang	175
Literaturverzeichnis	183

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gang der Arbeit (eigene Darstellung)	5
Abbildung 2: Wertschöpfungsketten innerhalb der Verpackungsindustrie (Berndt&Partner, 2009).....	7
Abbildung 3: ABC-Brücken-Triaden (Holma, 2009, S. 34)	10
Abbildung 4: Serielle Triade (In Anlehnung an: Holma, 2009, S. 33).....	11
Abbildung 5: Unitäre Triade (In Anlehnung an: Holma, 2009, S. 34).....	12
Abbildung 6: Fokusänderung des Marketings über die Zeit (In Anlehnung an: Buhler et al., 2009, S. 19)	16
Abbildung 7: Beispiele für unterschiedliche Marketing-Channels (Churchill Jr, Peter, 1998)	22
Abbildung 8: Organisationale Kaufentscheidung (In Anlehnung an: Webster, Wind, 1972, S.15; Weiber, Kleinaltenkamp, 2012, S. 119)	29
Abbildung 9: Einfluss des Entscheidungskontextes auf die Präferenzen und die Kaufentscheidung (In Anlehnung an: Helm, Steiner, 2008, S. 29)	31
Abbildung 10: Einstufiges und Mehrstufiges Marketing in einer Wertschöpfungskette (Eigene Abbildung)	35
Abbildung 11: Drittparteien als relevante Zielstufe des Mehrstufigen Marketings (Eigene Abbildung)	38
Abbildung 12: Abgeleitete Nachfrage in einem Wertkettensystem (Kleinaltenkamp, Saab, 2009, S. 2)	42
Abbildung 13: Push- und Pull-Strategie (In Anlehnung an: Kleinaltenkamp, Rudolph, 2002, S. 291).....	44
Abbildung 14: Ausprägungen des Mehrstufigen Marketings (Eigene Darstellung)	47

Abbildung 15: Bausteine einer mehrstufigen Marketingstrategie (In Anlehnung an: Kleinaltenkamp et al., 2012, S. 153)	50
Abbildung 16: Farbliche Markierung von Automatisierungstechnik im Endprodukt (Brill, 2014; Heimbach, 2014; Unruh, 2010).....	53
Abbildung 17: Untersuchungsgegenstand (Eigene Abbildung)	61
Abbildung 18: Grundtypen von Fallstudien (Yin, 2009, S. 46)	69
Abbildung 19: Grundstruktur zur Untersuchung der methodischen Qualität von Fallstudien (In Anlehnung an: Gibbert et al., 2008, S. 1466)	72
Abbildung 20: Integrierte Mehrfallstudien des Mehrstufigen Marketings (In Anlehnung an: Yin, 2009, S. 46).....	75
Abbildung 21: Convergence and Non-Convergence of Evidence (Yin, 2009, S. 117).....	77
Abbildung 22: Eine schlüssige Beweiskette der Datenerhebung aufrechterhalten (In Anlehnung an: Yin, 2009, S. 123)	81
Abbildung 23: Mehrstufiges Marketing Typ I (Eigene Darstellung)	90
Abbildung 24: Mehrstufiges Marketing Typ II (Eigene Darstellung).....	96
Abbildung 25: Mehrstufiges Marketing Typ III (Eigene Darstellung)	97
Abbildung 26: Horizontales kollaboratives Mehrstufiges Marketing (Typ IV) (Eigene Darstellung).....	102
Abbildung 27: Horizontales kollaboratives Mehrstufiges Marketing (Typ IV) mit zusätzlich vertikaler Kollaboration (Eigene Darstellung).....	103
Abbildung 28: Nicht-kollaboratives Mehrstufiges Marketing (Typ V) (Eigene Darstellung).....	104
Abbildung 29: Mehrstufige Werbung von SEW-Eurodrive (Strerath, 2013).....	116
Abbildung 30: Wertschöpfungskette des Automatisierers innerhalb der Verpackungsindustrie (Berndt & Partner, 2009).....	142

Abbildung 31: Veränderung der Wertschöpfungsstruktur mithilfe des Mehrstufigen Marketings (Eigene Darstellung)	143
Abbildung 32: Beeinflussung der Individualpräferenzen durch das Mehrstufige Marketing (Eigene Abbildung)	153
Abbildung 33: Konzeptionelles Modell der Auswirkungen des Mehrstufigen Marketings (Eigene Darstellung)	157

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Unterschiede zwischen Transaktions- und Beziehungsmarketing (Henning-Thurau, Hansen, 2000, S. 5)	17
Tab. 2: Übersicht von Beziehungen und deren Definitionen (Eigene Darstellung).....	25
Tab. 3: Beispielhafte Subinstrumente der einzelnen Instrumentenbereiche (Eigene Darstellung in Anlehnung an: Borden, 1964)	59
Tab. 4: Typische Merkmale quantitativer und qualitativer Methodik (Kuss, 2010, S. 117f) ...	64
Tab. 5: Situative Entscheidungsmatrix zur Auswahl einer Forschungsstrategie (Holtmann, 2008, S. 71; Yin, 2009, S. 5)	66
Tab. 6: Transkriptionsregeln für die computerunterstützte Auswertung (Kuckartz 2010, S. 44)	82
Tab. 7: Übersicht der Kategorien (Eigene Darstellung)	86
Tab. 8: Übersicht über die verschiedenen Typen des Mehrstufigen Marketings (Eigene Darstellung).....	108
Tab. 9: Anzahl der Codings der (Sub-)Instrumente des Marketings (Eigene Darstellung)....	109

1. Einleitung

1.1 Anlass und Zielsetzung der Untersuchung

Es gab bereits erste Anwendungen einer mehrstufigen Marketingstrategie in den 1930er-Jahren bei der Vermarktung industrieller Vorprodukte. Trotzdem wird das Mehrstufige Marketing bisher nur von wenigen Pionierunternehmen konsequent durchgeführt (Kleinaltenkamp et al., 2011). Das Mehrstufige Marketing „umfasst alle vertriebsrelevanten Maßnahmen, die auf die nachfolgenden Marktstufen (,Kunden des Kunden‘) gerichtet sind, die einem oder mehreren direkten Kunden folgen, um das Kaufverhalten dieser direkten Kunden zu beeinflussen.“ (Kleinaltenkamp et al., 2012, S. 141)

Die Definition des Mehrstufigen Marketings deutet bereits an, dass Unternehmen ein Teil eines komplexen Marktsystems aus vor- und nachgelagerten Marktstufen sind. In einem solchen Marktsystem lassen sich die unterschiedlichen Marktstufen aufgrund ihrer Funktion in Produktions- und Handelsstufen unterscheiden, aber auch in Beeinflussungs-, Service- und Endabnehmerstufen. Obwohl sich Unternehmen in einem solchen System befinden, nutzt der überwiegende Teil immer noch ein einstufiges Marketing (Push-Marketing). Die Möglichkeit bzw. Notwendigkeit nicht nur die unmittelbar nachfolgenden Marktstufen zu betrachten, sondern auch die Kunden des Kunden, bleibt von vielen Unternehmen ungenutzt.

Mit Hilfe des Mehrstufigen Marketings können Unternehmen das Kaufverhalten des direkten Kunden beeinflussen (Kleinaltenkamp et al., 2012, S. 141). Es besteht allerdings immer noch eine große Wissenslücke in der Forschung wie auch in der Praxis bezüglich der Anwendungsvoraussetzungen und Auswirkungen des Mehrstufigen Marketings auf die interorganisationalen Beziehungen innerhalb der Wertschöpfungskette. Um diese Forschungslücke zu schließen, muss allerdings die einstufige (dyadische) Sichtweise verlassen werden, damit der Einfluss der weiteren Unternehmen in der Wertschöpfungskette nicht vernachlässigt wird (Vedel et al., 2012, S. 3). Eine Erweiterung der Sichtweise kann für Unternehmen den entscheidenden Wettbewerbsvorteil bringen, indem die Beziehungen innerhalb der Wertschöpfungskette verstanden und beeinflusst werden können:

„It is easier to understand why executives would want to manage their supply chains to the point-of-consumption because whoever has the relationship with the end-user has the power in the supply chain.” (Lambert et al., 2008, S. 6)

Ziel dieser Arbeit ist es daher, die Wechselbeziehungen zwischen Mehrstufigem Marketing und interorganisationalen Beziehungen innerhalb der Wertschöpfungskette der Verpackungsindustrie zu analysieren und konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten. Dafür sollen verschiedene Anwendungsfälle des Mehrstufigen Marketings in der Verpackungsindustrie identifiziert werden, um darauf aufbauend die Auswirkungen des Mehrstufigen Marketings auf die interorganisationalen Beziehungen und die Voraussetzungen für die Anwendung des Mehrstufigen Marketings innerhalb der Wertschöpfungskette zu untersuchen.

1.2 Problemstellung und Forschungsfragen

Mit Hilfe des Mehrstufigen Marketings ist es für Unternehmen grundsätzlich möglich, direkte Beziehungen zu den Kunden des Kunden aufzubauen und damit eine starke Fokussierung der Unternehmen auf den unmittelbaren Kunden aufzubrechen. Das Mehrstufige Marketing fungiert dabei quasi als eine Art Demand-Management-Prozess:

„The demand management process must balance the customer’s requirements with the firm’s supply capabilities. Part of managing demand involves attempting to determine what and when customers will purchase. A good demand management system uses point-of-sale and ‘key‘ customer data to reduce uncertainty and provide efficient flows throughout the supply chain.“ (Lambert, Cooper, 2000)

In der Forschung ist das Mehrstufige Marketing bisher eher stiefmütterlich behandelt worden (Vedel et al., 2012). Es gibt wenige Publikationen, die die einstufige dyadische Perspektive verlassen und die Beziehungen in Wertschöpfungsketten untersuchen. Mit der Thematik beschäftigt haben sich beispielsweise die Untersuchungen von Choi, Thomas und Wu, Zhaohui (2009) im Journal of Supply Chain Management, Stefan Wuyts, Stefan Stremersch, Christophe Van Den Bulte and Philip Hans Franses (2004) im Journal of Marketing oder Ravindranath Madhavan, Devi R. Gnyawali and Jinyu He (2004) im Journal of the Academy of Management (siehe Anhang A für eine ausführliche Übersicht). Die geringe Beachtung ist umso verwunderlicher, da vor allem in der Unternehmenspraxis im Business-to-Business-

Bereich in den letzten Jahren die Notwendigkeit einer Perspektivenerweiterung erkannt wurde (Kleinaltenkamp et al., 2011a). Es fehlt bisher jedoch vor allem an einer stringenten Konzeptionalisierung des Mehrstufigen Marketings. Des Weiteren fehlen Untersuchungen, die die Auswirkungen des Mehrstufigen Marketings auf die interorganisationalen Beziehungen innerhalb der Wertschöpfungskette analysieren und den Einfluss der Wertschöpfungskette auf die Anwendbarkeit des Mehrstufigen Marketings. Ebenso wenig wurden die Einflussfaktoren, die außerhalb der Wertschöpfungskette auf das Mehrstufige Marketing untersucht. Gerade vor dem Hintergrund der Perspektivenerweiterung auf eine mehrstufige Sichtweise wird ein reicher Erkenntnisgewinn für die Unternehmenspraxis sowie die Marketingforschung erwartet. Dafür können folgende grundsätzlichen Forschungsfragen formuliert werden, die im zweiten Kapitel differenziert abgeleitet werden.

- 1) Inwiefern lassen sich verschiedene Typen des Mehrstufigen Marketings identifizieren?
- 2) Warum werden im Rahmen des Mehrstufigen Marketings unterschiedliche Marketing-Instrumente häufiger angewendet als andere?
- 3) Welchen Einfluss hat die Beziehungsstruktur der Wertschöpfungskette auf die Anwendbarkeit des Mehrstufigen Marketings?
- 4) Wie kann das Mehrstufige Marketing die Beziehungsstruktur innerhalb der nachfolgenden Wertschöpfungskette verändern?
- 5) Welche Einflussfaktoren außerhalb der Wertschöpfungskette beeinflussen die Wahl und die Auswirkungen des Mehrstufigen Marketings?

1.3 Aufbau der Arbeit

Nach der Einleitung (Kapitel 1) werden im zweiten Kapitel die theoretischen Grundlagen zur Analyse des Forschungsgegenstandes besprochen. Zunächst werden die grundlegenden Konzepte eingeführt: die Wertschöpfungskette als Analyserahmen (Abschnitt 2.2), das Kaufverhalten von Unternehmen (Abschnitt 2.3) und das Mehrstufige Marketing (Abschnitt 2.4). Daraus werden die Forschungsfragen im Abschnitt 2.5 zusammengefasst. Das Kapitel 2 endet mit einer Zusammenfassung der Erkenntnisse (Abschnitt 2.6).

Im dritten Kapitel wird der Fallstudienansatz als Forschungsstrategie vorgestellt. Nach der Einleitung (Abschnitt 3.1) wird dieser Ansatz von anderen Untersuchungsstrategien abgegrenzt (Abschnitt 3.2). Im Abschnitt 3.3 wird der grundsätzliche Fallstudienaufbau

erläutert und welche Qualitätsansprüche (Abschnitt 3.4) dafür notwendig sind. Abschnitt 3.5 beinhaltet den konkreten Fallstudienaufbau der Fallstudie in der Verpackungsindustrie. Im Abschnitt 3.6 wird die Datenerhebung und im Abschnitt 3.7 die Datenauswertung detailliert erläutert. Das dritte Kapitel endet mit der Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse (Abschnitt 3.8).

Im vierten Kapitel werden die einzelnen Fälle ausgewertet. Das Kapitel beginnt mit einer Einführung (Abschnitt 4.1), dann folgen die Analyse der Fallstudie und die Beantwortung der Forschungsfragen: Die Identifikation der verschiedenen Arten des Mehrstufigen Marketings (Abschnitt 4.2), die Analyse der Instrumente des Mehrstufigen Marketings (Abschnitt 4.3), der Einfluss der Beziehungsstruktur auf die Anwendbarkeit des Mehrstufigen Marketings (Abschnitt 4.4) und auf die verschiedenen Typen des Mehrstufigen Marketings (Abschnitt 4.5). Die Analyse der Auswirkungen des Mehrstufigen Marketings auf die Beziehungsstruktur wird in Abschnitt 4.6 durchgeführt. Im Anschluss wird in Abschnitt 4.7 untersucht, warum das Mehrstufige Marketing Auswirkungen auf die Beziehungsstruktur hat, und daraus ein Prozessmodell abgeleitet. Das Kapitel endet mit der Untersuchung der Einflussfaktoren außerhalb der Wertschöpfungskette (Abschnitt 4.8) und dem Fazit und einer Diskussion der Erkenntnisse im Abschnitt 4.9.

Im fünften Kapitel werden die Ergebnisse dieser Arbeit zusammengefasst (Abschnitt 5.1), die Zuverlässigkeit der Ergebnisse diskutiert (Abschnitt 5.2) und mit den praktischen Implikationen (Abschnitt 5.3) beendet. In Abbildung 1 werden die einzelnen Kapitel und Abschnitte schematisch dargestellt.



Abbildung 1: Gang der Arbeit (eigene Darstellung)

2. Theoretischer Bezugsrahmen

2.1 Einführung

Im Rahmen des nachfolgenden Kapitels soll die theoretische Grundlage für die empirische Untersuchung in Kapitel 4 gelegt werden. Hierfür werden der heutige Stand der Forschung bezüglich der Wertschöpfungskette (Abschnitt 2.2) und des Kaufverhaltens von Unternehmen (Abschnitt 2.3) diskutiert und die Wertschöpfungskette als Analyserahmen definiert. Anschließend werden das Mehrstufige Marketing detailliert aufgearbeitet und die bestehenden Forschungslücken identifiziert (Abschnitt 2.4). Anhand dieser Forschungslücken werden die Forschungsfragen sukzessive abgeleitet. Zusammengefasst werden die forschungsleitenden Fragestellungen im Abschnitt 2.5. Das Kapitel endet mit einer Zusammenfassung der Erkenntnisse (Abschnitt 2.6).

2.2 Die Wertschöpfungskette

2.2.1 Als Analyserahmen

Die Notwendigkeit einer Arbeitsteilung ist heutzutage in den meisten Industrien weit verbreitet. Produkte und Dienstleistungen für den Endkunden werden immer komplexer und machen es erforderlich, dass Organisationen die erforderlichen Teilleistungen nicht mehr komplett selbst herstellen, sondern von Dritten beziehen (Mohr, 2010, S. 15f). Durch diese vertikale Arbeitsteilung zwischen den Akteuren in einer Wertschöpfungskette, die durch die Spezialisierung begründet ist, haben Unternehmen eine Vielzahl von Beziehungen zu ganz unterschiedlichen Akteuren (Vedel et al., 2012). Dadurch sind Unternehmen auf Business-to-Business-Märkten mit mindestens zwei Akteuren verbunden, unabhängig von der Art der Beziehung. Dies kann auf der horizontalen Ebene sein, mit Unternehmensberatungen, Ingenieursgesellschaften oder staatlichen Organisationen. Auf der vertikalen Ebene können es nachfolgende Unternehmen (Kunden) bis hin zum Konsumenten sein und/oder vorgelagerte Unternehmen, die Lieferanten. Werden alle Akteure in Beziehung zum zu betrachtenden Unternehmen gesetzt, dann entsteht daraus ein Geflecht aus Akteuren, zwischen denen direkte wie auch indirekte Beziehungen bestehen (Ritter et al., 2004). In Abbildung 2 ist ein solches Beziehungsgeflecht anhand der Wertschöpfungsketten in der Verpackungsindustrie schematisch dargestellt.

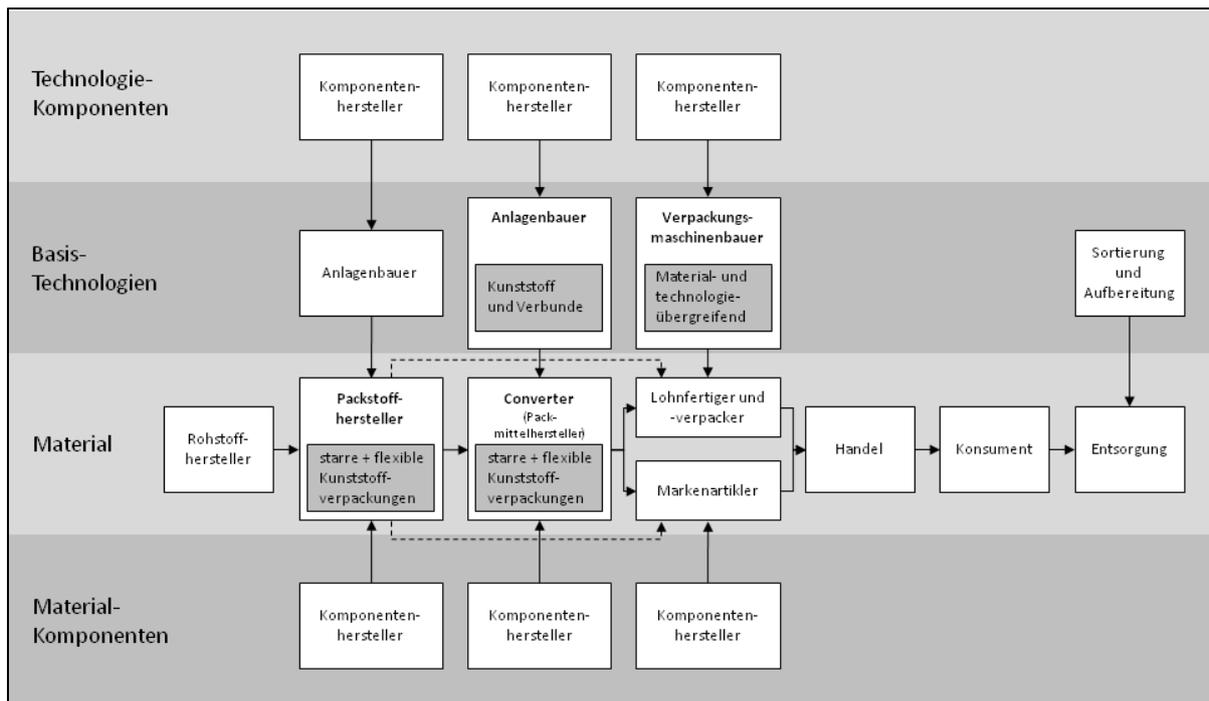


Abbildung 2: Wertschöpfungsketten innerhalb der Verpackungsindustrie (Berndt&Partner, 2009)

Unternehmen, die im Business-to-Business-Bereich angesiedelt sind, befinden sich damit zwangsläufig in Beziehungen mit anderen Unternehmen. Trotzdem werden die Interaktionen zwischen den Akteuren bei empirischen Studien regelmäßig auf eine dyadische Sichtweise reduziert (Hillebrand, Biemans, 2011, S. 73). Dies wird von Granovetter (1992) auch unter dem Begriff der „dyadic atomization“ zusammengefasst (Granovetter, 1992, S. 33). Hierfür mitverantwortlich erscheint die Übertragung vieler Konzepte aus dem Business-to-Consumer-Bereich, indem es vorrangig um die Beziehungen zwischen Unternehmen und Konsumenten geht. Diese dyadische Struktur unterscheidet sich allerdings, wie bereits oben dargestellt, grundlegend von der im Business-to-Business-Bereich vorherrschenden Struktur (Mattsson, 1998). Einer dyadische Atomisierung soll in dieser Arbeit nicht gefolgt werden, denn um das Mehrstufige Marketing zu untersuchen, ist es notwendig diese Sichtweise zu verlassen: „But although a supply chain implies interaction between multiple actors, empirical studies typically take a dyadic approach focusing on buyer-seller relationships in the context of a supply chain and ignoring issues concerning the supply chain as a whole.“ (Hillebrand, Biemans, 2011, S. 73 in Anlehnung an: Carter, Ellram, 2003). Fraglich bleibt allerdings, welche Anzahl von Akteuren für diese Untersuchung notwendig ist, wenn die dyadische Sichtweise einer klassischen Zulieferer-Abnehmer-Beziehung aufgegeben wird. Die nächstgrößere bzw. kleinste mögliche Anzahl von Akteuren, die zur Untersuchung von

Beziehungen in einer Wertschöpfungskette in Frage kommt, sind drei Akteure (Vedel et al., 2012). Eine Gruppe aus drei Akteuren wird regelmäßig auch als Triade bezeichnet. Die Untersuchung von Triaden hat ihre Wurzeln in der Soziologie (Simmel, 1902), die in Verbindung mit den theoretischen Überlegungen aus dem Marketing die Grundlage für die nachfolgende Diskussion bildet.

Simmel (1902) bezeichnet die Struktur von triadischen Beziehungen als fundamental verschieden zu den dyadischen, aber nicht grundlegend unterschiedlich zu Strukturen aus vier oder mehr Akteuren (Simmel, 1902). Simmel (1902) begründet dies damit, dass mehr als drei Akteure lediglich die Komplexität erhöhen, nicht aber den Erkenntnisgewinn. Damit wäre eine Triade nicht nur die kleinste mögliche Einheit, sondern auch die größte notwendige Einheit innerhalb einer Wertschöpfungskette zur Untersuchung des Mehrstufigen Marketings. Dabei unterscheiden sich Wertschöpfungsketten als reine Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen von Netzwerken einer institutionellen Sichtweise, vor allem aufgrund der in Netzwerken häufiger vorkommenden instrumentalisierten Beziehungen durch beispielsweise Kooperationsverträge, Joint Ventures bzw. Kapitalbeteiligungen. Netzwerke bilden damit neben Markt und Hierarchie eine hybride Organisationform, die regelmäßig bereits eine gemeinsame Zielvorstellung und Zusammenarbeit aufweisen. (Mohr, 2010, 113f.) Diese können daher nicht per se mit Wertschöpfungsketten – auch mit der gleichen Anzahl an Akteuren – gleichgesetzt werden. Ritter (2000) stellt dazu fest: „In order to address the issue of interconnectedness between relationships it is sufficient to analyze triads because every greater system (the network) can be deconstructed into triads for analytic purposes and network effects can be demonstrated using only a triad.“ (Ritter, 2000, S. 319) Auch Netzwerke, die reine Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen darstellen, können in einzelne Triaden zur Untersuchung zerlegt werden, daher erscheint eine Betrachtung von drei Akteuren innerhalb der Wertschöpfungskette für die Untersuchung ausreichend. Mit Hilfe der Wertschöpfungsketten ist zusätzlich die Problematik der Abgrenzung als geringer einzustufen, da hier die Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen im Vordergrund stehen und damit der unmittelbare Leistungserstellungsprozess.

Untersuchungen, die drei Akteuren (Triaden) betrachten, werden in der Business-to-Business-Marketingforschung erst zögerlich angewendet (Holma, 2009a, S. 4). In der Marketingforschung gibt es bis zum heutigen Stand erst einige wenige Arbeiten, die einen

solchen triadischen Ansatz gewählt haben (siehe Anhang B). Nachfolgend soll das Konzept der Triade näher erläutert und für die empirische Untersuchung spezifiziert werden.

Es lassen sich grundsätzlich zwei verschiedene Perspektiven auf Triaden unterscheiden. Auf der einen Seite stehen die Ansätze, die eine Triade als eine Situation definieren, in der alle drei Akteure gleichermaßen in einer Interaktion zueinander stehen, was auch als soziologischer Ansatz bezeichnet wird. Auf der anderen Seite stehen Ansätze, die die Triade als eine Situation ansehen, die zwar drei Akteure einschließt, in der aber nur zwei Akteure direkt miteinander interagieren. Dies wird auch als struktureller Ansatz bezeichnet. In dieser Arbeit wird eine Triade darauf aufbauend definiert als:

eine Wertschöpfungskette, die aus einem Hersteller, dem Weiterverarbeiter und dem Endkunden besteht.

Solche interorganisationale Triaden können dahingehend unterschieden werden, in welchen Beziehungen die Akteure zueinander stehen (direkte/indirekte Beziehungen) und zusätzlich, wie stark die Beziehungen zwischen den Akteuren sind. Damit kann gezeigt werden, dass zur Analyse des Mehrstufigen Marketings eine Fokussierung auf Geschäftsbeziehungen in einer transaktionskostenorientierten Sichtweise nicht ausreichend ist. Denn Beziehungen zwischen Unternehmen sind facettenreicher und daher sollte der Analyserahmen für die Untersuchung des Mehrstufigen Marketings auch unterschiedliche Arten und Stärken von Beziehungen zwischen Unternehmen zulassen. Nachfolgend werden die von Holma (2009) identifizierten Typen der Triade besprochen (Holma, 2009b).

Bridge Triad

Eine „ABC-Brücken-Triade“ ist eine Triade, in der der Lieferant nicht in direktem Kontakt mit dem Endkunden ist, sondern ein „Intermediary“ dazwischen steht. Dafür kommen beispielsweise Handelsunternehmen in Frage oder aber auch Weiterverarbeiter. Der Austausch hat also einen dyadischen Charakter, der der klassischen Betrachtung des Marketings entspricht. In diesem Fall hat A eine Beziehung mit B und B eine Beziehung mit C. Eine Beziehung von A zu C liegt lediglich indirekt aufgrund der Beziehung von A zu B und B zu C vor. B hat somit eine „Brückenfunktion“, die einerseits die beiden Akteure in der Wertkette „verbinden“ und andererseits auch die Funktion einer „Hürde“ einnehmen kann, um die

beiden Akteure A und C voneinander zu trennen und die eigene Position dadurch zu stärken (Holma, 2009, S. 32).

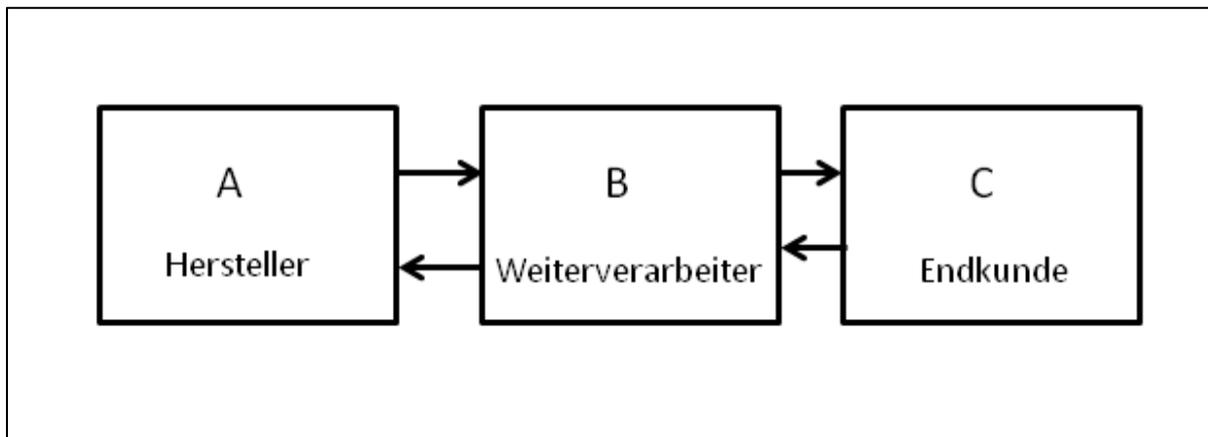


Abbildung 3: ABC-Brücken-Triaden (Holma, 2009, S. 34)

Ein „Intermediary“ muss aber nicht zwangsläufig ein Akteur auf einer Handelsstufe sein, sondern kann auch – wie oben in der Abbildung dargestellt – ein Akteur auf einer im Business-to-Business-Bereich typischen Weiterverarbeitungsstufe sein. Dennoch handelt es sich hier um eine Triade, die aus zwei miteinander in Verbindung stehenden Dyaden besteht. Diese Situation stellt damit oftmals die Ausgangslage für das Mehrstufige Marketing dar.

Serielle Triade

Eine Triade – wie bereits oben dargestellt – muss also nicht zwangsläufig aus einem System bestehen, in dem alle Akteure gleichzeitig miteinander interagieren. Serielle Triaden bestehen auch aus zwei Dyaden, ähnlich wie bei der ABC-Brücken-Triade, nur mit dem Unterschied, dass die dyadischen Austauschprozesse unmittelbar aufeinander folgen und die Beziehung in der ersten Dyade die Beziehung in der zweiten Dyade beeinflusst. Daher sollten die beiden Dyaden nicht einzeln betrachtet werden, sondern der Fokus sollte auf dem gesamten System liegen. Die einzelnen Akteure lassen sich jedoch immer noch eindeutig voneinander abgrenzen, da sie eigenständige wirtschaftliche Parteien darstellen (Holma, 2009a, S. 33).

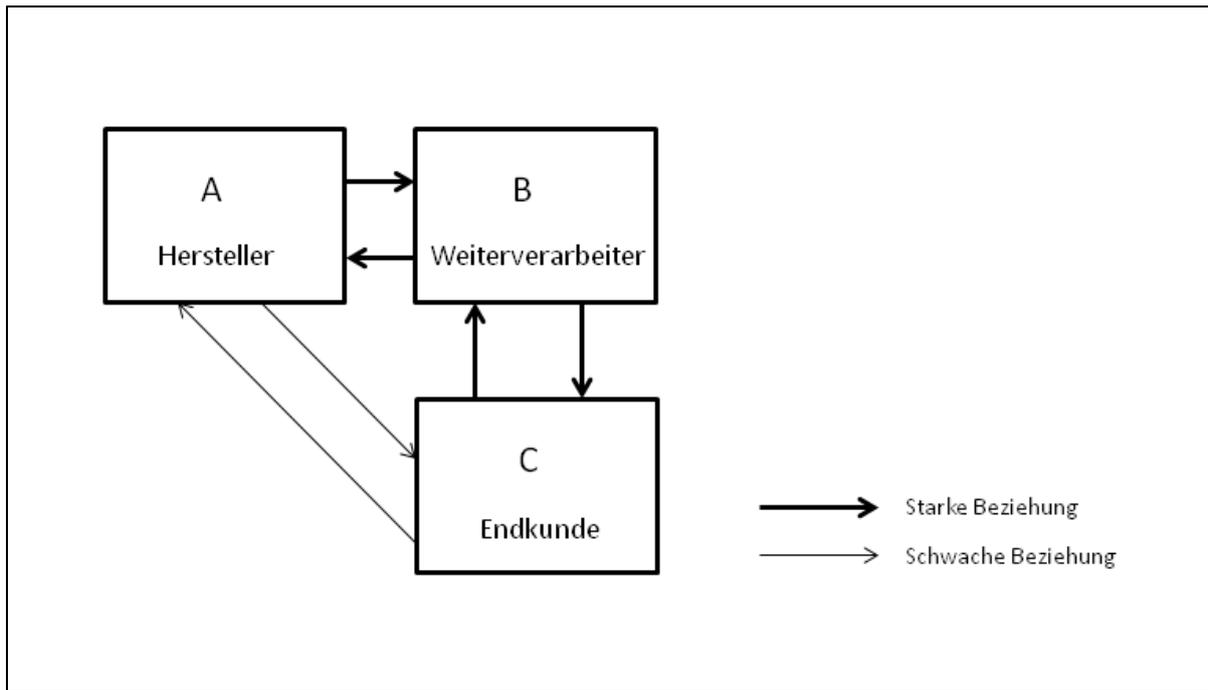


Abbildung 4: Serielle Triade (In Anlehnung an: Holma, 2009, S. 33)

Die Beziehung zwischen dem Akteur A (Hersteller) und dem Akteur C (Endkunde) stellt in einer seriellen Triade eine schwache, aber direkte Beziehung dar. Dies setzt allerdings voraus, dass der Akteur B (Weiterverarbeiter) eine relevante Position innerhalb der Triade einnimmt und damit seine Position innerhalb der Triade und folglich auch in der gesamten Wertkette determiniert. Dabei laufen die Interaktionen zwischen den Dyaden sequenziell entlang der Wertschöpfungsstufen einer Wertkette ab: Von Akteur A zu B und von Akteur B zu C. Als Kontaktstufe zwischen der vor- und nachgelagerten Marktstufe ist der Akteur B in einer Machtposition aufgrund der Struktur der Triade, da ohne ihn erstens keine Austauschbeziehung zwischen den Akteuren A und C stattfinden würde und zweitens nur eine schwache Beziehung zwischen Akteur A und C besteht (Holma, 2009a, S. 33). Dies stellt einen wichtigen Analyserahmen für das Mehrstufige Marketing dar, da diese schwachen Beziehungen durch das Mehrstufige Marketing möglicherweise aufgebaut bzw. verstärkt werden können.

Unitäre Triade

Eine unitäre Triade wird regelmäßig mit einer Gruppe von Menschen verglichen und ist daher vor allem Gegenstand der Forschung in der Soziologie und Psychologie (Holma, 2009b, S. 34). Ein klassisches Untersuchungsobjekt ist die Familie, bestehend aus Vater, Mutter und

Kind. In einer unitären Triade interagieren alle drei Akteure mehr oder minder im gleichen Maße miteinander. Alle drei Akteure fungieren als ein Vermittler zwischen den anderen beiden Akteuren. Damit beeinflusst die Beziehung zwischen Akteur A und C die Beziehungen zwischen Akteur A und B und die Beziehung zwischen Akteur B und C.

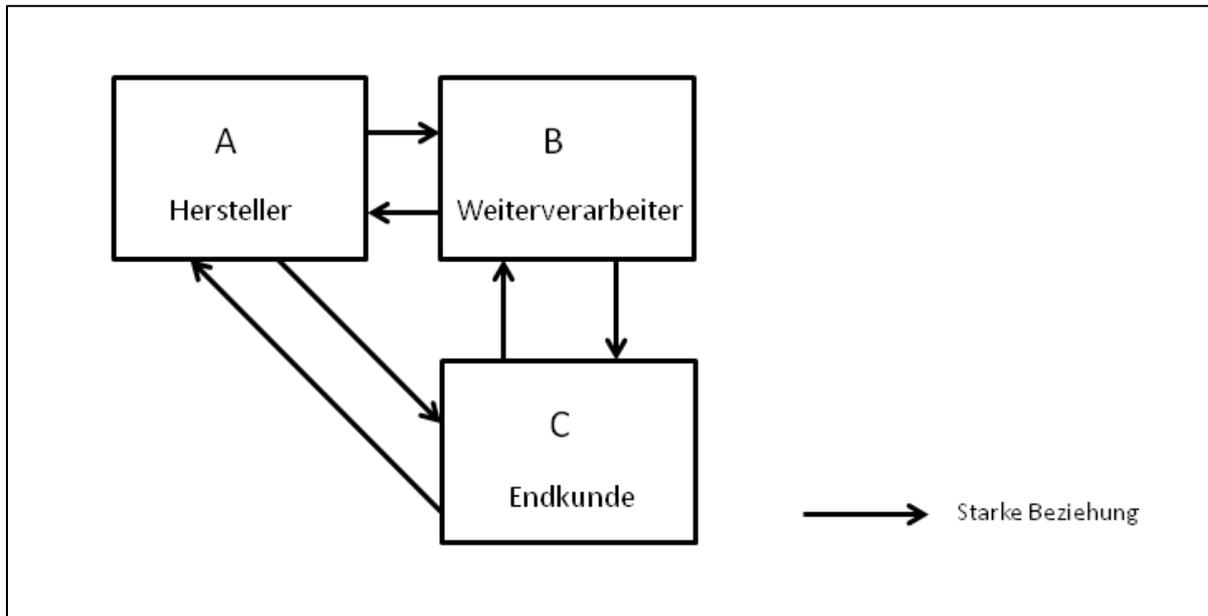


Abbildung 5: Unitäre Triade (In Anlehnung an: Holma, 2009, S. 34)

Im Gegensatz zu einer seriellen Triade laufen die Interaktionen nicht sequenziell ab, sondern sind nicht vorbestimmt und lassen sich auch aus der Struktur der Triade nicht ableiten. Die Akteure innerhalb einer unitären Triade lassen sich als einzelne Parteien wirtschaftlich abgrenzen, allerdings erscheinen sie nach außen als eine Einheit, die innerhalb der Triade kooperieren und gemeinsame Ziele verfolgen. In der nachfolgenden empirischen Untersuchung werden solche Triaden nicht betrachtet, da der Fokus auf Wertschöpfungsketten liegt, in denen wirtschaftlich unabhängige Organisationen mit eigenen Zielen agieren. Dabei können zwar auch beispielsweise zwei Organisationen ein gemeinsames Ziel verfolgen, aber sie werden trotzdem nach außen als unabhängige Einheiten auftreten.

Zusammenfassend ist es möglich, mit Hilfe der Triade nicht nur die dyadischen Beziehungen zwischen den Akteuren zu untersuchen, sondern auch, wie sich die Beziehungen innerhalb der Triade gegenseitig beeinflussen, was Vedel et al. (2012) unter dem Konzept der „Interconnection“ subsumieren (Vedel et al., 2012, S. 5). Für diese Arbeit bilden die verschiedenen Triaden den Analyserahmen, der die Untersuchung der Auswirkungen des Mehrstufigen Marketings auf die Beziehungen innerhalb der Triade sowie der Auswirkungen

des Mehrstufigen Marketings auf die Beziehungsstruktur der triadischen Wertschöpfungskette ermöglicht.

„Supply networks are more than sets of sequentially connected dyads of interaction among business actors. [...] Therefore, multi-stage marketing needs to be understood as a more complex system of interactive and interconnected dyadic business relationships. Multi-stage marketing needs to consider both the supplier’s relationships with various customers on various levels as well as the relationships with various customers on different levels.” (Vedel et al., 2012, S. 3)

2.2.2 Interorganisationale Beziehungen

Im folgenden Abschnitt sollen interorganisationalen Beziehungen detailliert erläutert werden. Hierfür wird zuerst ein Überblick über die relevante Literatur gegeben, damit anschließend eine Definition von interorganisationalen Beziehungen abgeleitet werden kann. Im Abschnitt 2.3 folgt darauf aufbauend die Erläuterung des organisationalen Kaufverhaltens und dessen Bedeutung für das Mehrstufige Marketing.

Beziehungen zwischen Personen und/oder Organisationen sind seit jeher ein fester Bestandteil des Wirtschaftslebens und daher von hoher Relevanz für das Funktionieren des Wirtschaftssystems. Während der Zeit der Industrialisierung wandelte sich der Verbund des Produzenten und Konsumenten stetig hin zu einer Separierung der beiden Parteien und der verstärkten Einbindung von Zwischenhändlern. Dies wurde in der Marketingforschung hauptsächlich aus einer transaktionsorientierten Perspektive betrachtet (Sheth, Parvatiyar, 1995, S. 398).

In der nach-industriellen Periode ist ein Perspektivenwechsel zu beobachten, der mit einem kontinuierlichen Wandel vieler Verkäufermärkte in Käufermärkte einhergeht. Damit entsteht die Notwendigkeit, der Neukundengewinnung, einen anderen Stellenwert einzuräumen. Nicht nur die Neukundengewinnung auch die Pflege bestehender (Geschäfts-)Beziehungen wird damit kostenintensiver. Zusätzlich ist der Trend zu beobachten, dass das Beschaffungsverhalten der Kunden sich verändert, wodurch das es zu einer Reduzierung der Lieferanten kommt und damit zu einer intensiveren Kooperation in der Forschung und Entwicklung oder zu „Just-in-time-Partnerschaften (Frazier et al., 1988). Kotler erkannte diesen Trend und schrieb bereits Anfang der 80er-Jahre: „Companies don’t make purchases,

they establish relationships.“ (Kotler, 1984, S. 161) Auch wenn in jüngerer Zeit wieder ein Trend zu mehr Flexibilität, Agilität und Robustheit in Wertschöpfungsketten aufgrund der zunehmenden Unsicherheit, beispielsweise aufgrund von Finanzkrisen oder Naturkatastrophen, zu beobachten ist, bleibt die Forderung nach mehr Kooperation innerhalb der Wertschöpfungskette bestehen und bildet damit eine Möglichkeit zur Unsicherheitsreduktion (Müller-Seitz, Sydow, 2012).

Nachfolgend wird ein Überblick über die relevante Literatur von interorganisationalen Beziehungen gegeben, um die Vielfalt der verschiedenen Betrachtungsweisen von interorganisationalen Beziehungen darzustellen und damit den Analyserahmen für die empirische Untersuchung weiter zu spezifizieren.

2.2.2.1 Literaturüberblick

2.2.2.1.1 Relationship Marketing

Im Marketing wird der Paradigmenwechsel vom Transaktionsmarketing zum Relationship Marketing von Berry (1983) artikuliert und erstmals mit dem Begriff des Relationship Marketings belegt. Grundsätzlich sind die im Relationship Marketing untersuchten Phänomene nicht neu und wurden bereits in Teilen unter anderen Begrifflichkeiten untersucht (Meffert, 1999). Grönroos (1994) plädiert für eine Abkehr von dem „marketing mix management paradigm“ zu einem Ansatz, der durch die so genannte Nordische Schule vorangebracht wurde und Marketing als einen „interactive process in a social context where relationship building and management are a vital cornerstone“ sieht (Grönroos, 1994, S. 9). Diese Sichtweise von Beziehungen ist im Business-to-Business- und Dienstleistungssektor fest verankert und beruht grundsätzlich auf einer dyadischen Sichtweise. Grönroos (1994) definiert daher Relationship Marketing wie folgt:

„Marketing is to establish, maintain, and enhance relationships with customers and other partners, at a profit, so that the objectives of the parties involved are met.“
(Grönroos, 1994)

Diese Definition lässt auch Raum für andere Beziehungen, die nicht auf Geschäftspartner begrenzt sind, sondern auch andere Einflussgruppen mit in die Betrachtung einschließen können. Grönroos, wie auch Gummesson, die die Entwicklung des Relationship Marketings

stark vorangetrieben haben, lassen sich der Nordic School of Services zurechnen (Rosier, 2011, S. 11). Buttle (1996) bestätigt dies, indem er Folgendes sagt:

„Marketing is no longer simply about developing, selling, and delivering products. It is progressively more concerned with the development and maintenance of mutually satisfying long-term relationships.” (Buttle, 1996, S. 1)

Ende der 90er-Jahre hat sich der Fokus des Marketings schon deutlich verändert und entwickelt sich mehr und mehr hin zum Managen von Kundenbeziehungen und Drittparteien (Buhler et al., 2010). Diese Schwerpunktsetzung weg vom traditionellen Transaktionsmarketing hin zu einem stärker beziehungsorientierten Marketing zeigt, dass verstärkt langanhaltende Kundenbeziehungen in den Mittelpunkt rücken. Dadurch ist es notwendig, die Austauschbeziehung nicht nur als einzelne Transaktion zu betrachten, sondern als eine von vielen Aktivitäten, die eine Beziehung zwischen Anbieter und Kunde entstehen lassen kann (Buhler et al., 2009, S. 19). In Abbildung 6 wird die zeitliche Änderung der Schwerpunktsetzung innerhalb des Marketings dargestellt.

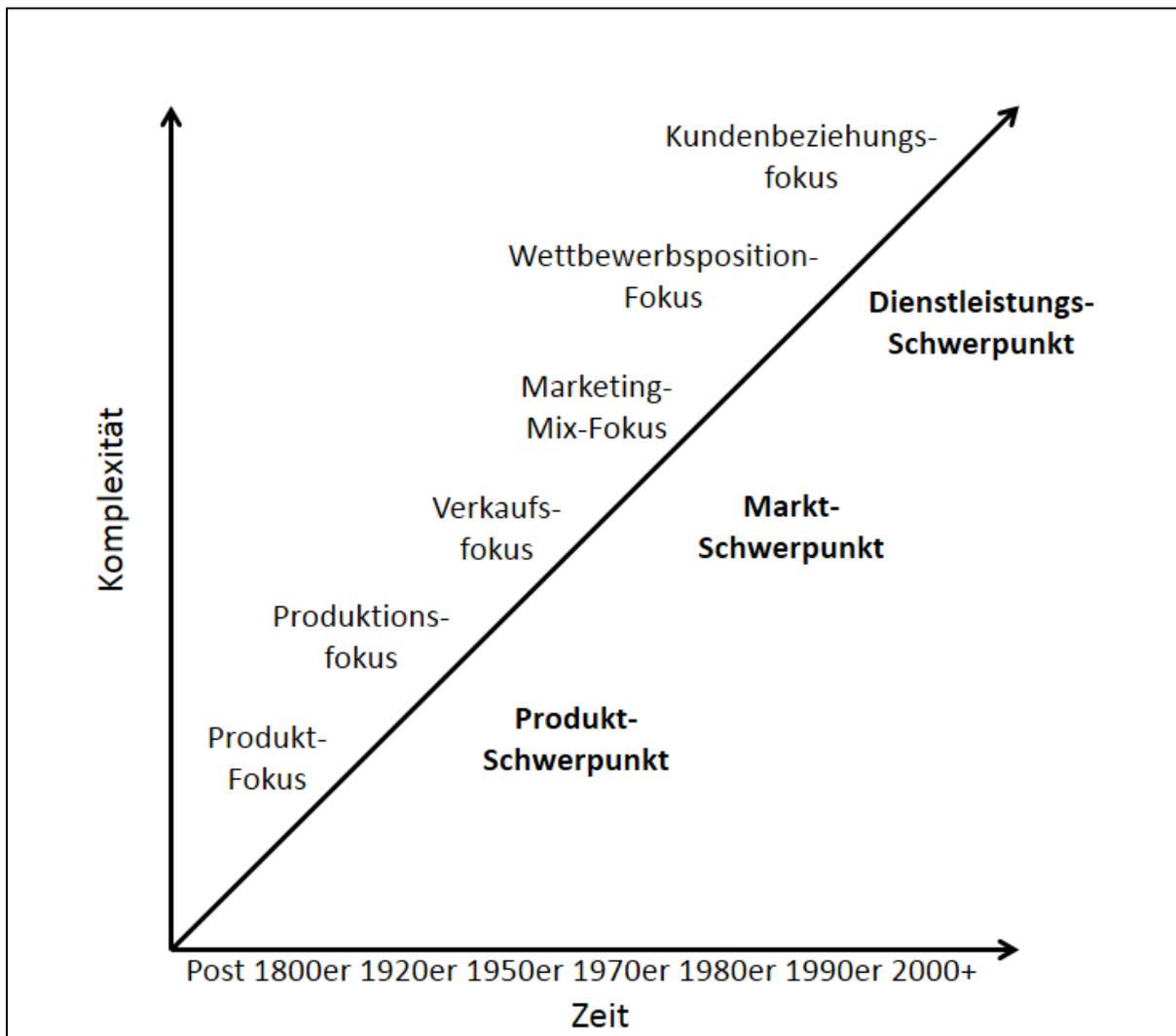


Abbildung 6: Fokusänderung des Marketings über die Zeit (In Anlehnung an: Buhler et al., 2009, S. 19)

Dabei war ein weiterer wichtiger Treiber für die Entwicklung des Marketings die immer wichtiger werdenden Dienstleistungen, seien es produktbegleitende oder reine Dienstleistungen (Baron et al., 2010, S. 5). In Tabelle 1 sind das Transaktionsmarketing und das Beziehungsmarketing als Endpunkte eines Kontinuums mit ihren unterschiedlichen Ausprägungen bezüglich verschiedener Kriterien gegenübergestellt.

Tab. 1: Unterschiede zwischen Transaktions- und Beziehungsmarketing (Henning-Thurau, Hansen, 2000, S. 5)

Kriterium	Transaktionales Marketing	Relationship Marketing
Hauptaufgabe	einzelne Transaktion	Beziehung
Allgemeiner Ansatz	aktionsbezogen	interaktionsbezogen
Perspektive	statisch	evolutionär-dynamisch
Grundorientierung	entscheidungsorientiert	umsetzungsorientiert
Langfristig vs. kurzfristig	kurzfristig	langfristig
Grundlegende Strategie	Neukundenakquise	Betreuung von Bestandskunden
Fokus bei Entscheidungsprozessen	Pre-Sales-Aktivitäten	Alle Phasen konzentrieren sich auf Post-Sales-Entscheidungen und Aktionen.
Intensität des Kontaktes	niedrig	hoch
Grad der gegenseitigen Abhängigkeit	allgemein niedrig	allgemein hoch
Messung der Kundenzufriedenheit	Beobachtung des Marktanteils (indirekter Ansatz)	Kundenstamm führen (direkter Ansatz)
Dominante Qualitätsdimension	Hauptanliegen der Produktion	interaktionäre Qualität
Herstellung von Qualität	Qualität des Outputs	ein Anliegen aller
Rolle des internen Marketings	keine oder begrenzte Wichtigkeit	wesentliche strategische Bedeutung
Bedeutung des Erfolges der Mitarbeiter	niedrig	hoch
Schwerpunkt der Produktion	Massenproduktion	Mass customization

Hierbei ist gerade für die Bildung des Analyserahmens dieser Arbeit wichtig, die einzelnen Schlüsselvariablen innerhalb des Beziehungsmarketings darzustellen, um für die spätere Untersuchung und Beantwortung der Forschungsfragen eine Grundlage zu schaffen. In ihrer Meta-Analyse haben Palmatier et al. (2006) die relationalen Mediatoren untersucht, die einen Einfluss auf die Loyalität des Unternehmens und die Unternehmensperformance haben. Dabei wurden Vertrauen, innere Verbundenheit, Zufriedenheit und die Beziehungsqualität untersucht, Dabei wurde herausgefunden, dass die Beziehungsqualität den stärksten Einfluss und die innere Verbundenheit den geringsten Einfluss besitzen (Palmatier et al., 2006, S. 33). Diese führen in Kombination dazu, dass eine erhöhte Loyalität bzw. eine stärkere Kundenbindung erreicht werden können (Buhler et al., 2009, S. 30).

Nachfolgend sind einige grundsätzliche Auswirkungen des Beziehungsmarketings aufgezeigt: Eine der Hauptauswirkungen des Beziehungsmarketings ist das Gefühl von Vertrauen in den Anbieter (1), da dieser aufgrund der engeren Beziehung die Bedürfnisse und Vorstellungen des Kunden verstehen kann (2). Eine langanhaltende Beziehung mit einem Kunden reduziert die Unsicherheit und das Unbehagen innerhalb dieser Beziehung (3). Des Weiteren kann es zu sozialem bzw. ökonomischem Nutzen (4) führen, der vor allem aus langen Beziehungen und einem besseren Verständnis des anderen Akteurs und damit geringeren Transaktionskosten folgt (5) (Henning-Thurau, Hansen, 2000). Eine weitere wichtige Auswirkung ist die bessere Kommunikation zwischen den Akteuren (6), was wiederum die Transaktionskosten beider Parteien senken kann, indem die besonderen Bedürfnisse und Erwartungen kommuniziert werden können (Buhler et al., 2009, S. 40). Negative Auswirkungen können durch die erhöhte Kommunikation und die stärkere Transparenz entstehen, weil Informationen preisgegeben werden und damit eine Unsicherheitssituation über deren Verwendung entsteht. Auch können durch das Beziehungsmarketing nicht nur Transaktionskosten reduziert werden, sondern auch weitere Kosten entstehen durch die Notwendigkeit der engeren Kommunikation und der Beziehungspflege (Buhler et al., 2009, S. 40). Insgesamt kann festgehalten werden, dass die obigen sechs Punkte in einer Dyade entstehen können, wenn Beziehungsmarketing betrieben wird. Bisher fehlen allerdings Untersuchungen, inwieweit solche Auswirkungen auch außerhalb der Dyade entstehen. Grundsätzlich bildet das Beziehungsmarketing damit einen Teil der theoretischen Grundlage zur Untersuchung des Mehrstufigen Marketings und der Erklärung der Aus- bzw. Einwirkungen des Mehrstufigen Marketings.

2.2.2.1.2 Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP-Group)

Eine weitere Forschungsrichtung, die im Zusammenhang mit interorganisationalen Beziehung diskutiert werden soll, ist die IMP-Group, die ihre Ursprünge im nördlichen Europa hat. Im Zentrum der IMP-Group steht die Erkenntnis, dass die Interaktion ähnlich wie bei der Nordic School of Services als ein unabdingbares Element der Beziehung gesehen wird. Obwohl innerhalb der IMP-Group verschiedene Schwerpunkte gesetzt werden, lassen sich vier grundlegende Kanons identifizieren, die der IMP-Group aufgrund der Untersuchungen in Business-to-Business-Märkten zugrunde liegen (Sheth, Parvatiyar, 2000, S. 75ff):

- 1) Zwischen Lieferanten und Kunden existieren Beziehungen.
- 2) Interorganisationale Beziehungen sind Teil eines Netzwerks aus Beziehungen.
- 3) Beziehungen beeinflussen die Produktivität und Effizienz eines Unternehmens.
- 4) Beziehungen bilden den Kontaktpunkt zwischen Unternehmen.

zu 1) Zwischen Lieferanten und Kunden existieren Beziehungen. Diese Beziehungen basieren auf Interaktionsprozessen der einzelnen Unternehmen untereinander. Dabei stellt ein Interaktionsprozess die Reaktion eines Unternehmens auf ein anderes Unternehmen bzw. auf die Aktionen des Unternehmens dar. Es kann zwischen den Unternehmen aufgrund von technischen, sozialen und ökonomischen Aspekten zu Spannungen kommen. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass Beziehungen einen Einfluss auf diese drei Aspekte ausüben können (Sheth, Parvatiyar, 2000, S. 75). Der **technische Inhalt** einer Beziehung kann eine große Bedeutung vor allem auf Business-to-Business-Märkten haben. Mit Hilfe der Beziehung können technische Schnittstellen der beteiligten Unternehmen aneinander angepasst werden, um somit überhaupt einen Austauschprozess zwischen den Unternehmen zustande zu bringen oder ihn effizient zu gestalten. Der technische Inhalt hat zur Folge, dass oftmals Ingenieure die Kontaktpersonen zu anderen Unternehmen darstellen und damit tragender Teil der Beziehung sind. Der **soziale Inhalt** einer Beziehung entsteht fast zwangsläufig bei einer fortlaufenden Interaktion zwischen den Parteien. Der soziale Inhalt ist daher ein wichtiger Bestandteil einer Beziehung, vor allem in Bezug auf das Vertrauen und Commitment zwischen den Unternehmen bzw. dem Einfluss eines Unternehmens auf ein anderes Unternehmen. Der dritte Aspekt bezieht sich auf den **ökonomischen Gegenstand** einer Beziehung. Ein Beziehungsaufbau ist einerseits immer mit Kosten

verbunden und auf der anderen Seite entspringen Beziehungen aus einer ökonomischen Bewertung heraus, also einer Kosten-Nutzen-Bewertung.

- zu 2)** Die Beziehungen zwischen zwei Unternehmen können für sich alleine betrachtet schwer analysiert werden, ohne nicht auch die anderen Beziehungen der Unternehmen in die Betrachtung einzuschließen. Das Verhalten zwischen zwei Unternehmen wird durch das Verhalten von anderen Unternehmen beeinflusst und spiegelt damit den Kontext wider. Soll das Verhalten zwischen zwei Unternehmen analysiert werden, dann kann dieses in der Regel nur passieren, wenn die weiteren Beziehungen zu anderen Parteien mit einbezogen werden. Das heißt allerdings im Umkehrschluss auch, dass sich die Beziehung zwischen zwei Unternehmen durch eine Aktion außerhalb der Beziehung verändern kann und dass von einer Veränderung innerhalb der dyadischen Beziehung auch Unternehmen, die in Beziehung zu diesen stehen, beeinflusst werden. Daraus entsteht ein komplexes Netz aus interorganisationalen Beziehungen, in dem in der Regel alle drei oben genannten Beziehungsdimensionen (technische, soziale und ökonomische) eine Rolle spielen.

- zu 3)** Innerhalb der IMP-Group werden Beziehungen als ein dritter Weg zwischen der Koordinationsform des Marktes und der Hierarchie gesehen, weil diese bei komplexen Interdependenzen zwischen den Unternehmen, beispielsweise innerhalb einer Wertschöpfungskette, einen Schlüssel für eine effiziente Koordination darstellen.

- zu 4)** Zur Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens wird in der Regel der Großteil der Ressourcen in Maschinen, Mitarbeiter und Einsatzstoffe investiert. Beziehungen zwischen Unternehmen können dafür verwendet werden, diese Ressourcen gegenseitig brauchbar zu machen, entweder durch Übertragung oder aber durch gemeinsame Ent-/Weiterentwicklung. Gemeinsames Lernen innerhalb einer Beziehung ist oftmals eine Voraussetzung für den effizienten Austausch von Ressourcen, welche auch für andere Beziehungen genutzt werden können.

Methodisch ist die Forschung der IMP-Group vor allem deskriptiv und erklärend. Zur Analyse der komplexen Netzwerkprozesse und Strukturen werden daher häufig qualitative Forschungsdesigns eingesetzt, wie beispielsweise Fallstudien (Holma, 2009a, S. 15). Die Gemeinsamkeit der IMP-Group und auch der Nordic School of Services ist ihr Hintergrund in der Sozialen Austauschtheorie. Diese wurde von Homans (1958) entwickelt, um das soziale

Verhalten von Individuen im ökonomischen Handeln besser zu verstehen (Homans, 1958). Hierüber sagte Homans (1958):

“Social behaviour is an exchange of goods, material goods but also non-material ones, such as the symbols of approval or prestige. Persons that give much to others try to get much from them, and persons that get much from others are under pressure to give much to them. This process of influence tends to work out at equilibrium to a balance in the exchanges.” (Homans, 1958, S. 606)

Damit spielt die Soziale Austauschtheorie innerhalb der IMP-Group eine bedeutende Rolle zur Erklärung der Interaktion in Business-to-Business-Märkten und des Aufbaus von Beziehungen (Holma, 2009a, S. 16). Neben dem Relationship Marketing und der IMP-Group haben sich noch verschiedene andere Forschungsrichtungen mit den Beziehungen zwischen Unternehmen befasst. Nachfolgend soll eine weitere Forschungsrichtung, die sogenannte Marketing-Channel-Forschung, überblickartig dargestellt werden.

2.2.2.1.3 Marketing-Channel-Forschung

Eine weitere Forschungsrichtung, die sich mit Beziehungen zwischen Unternehmen beschäftigt, ist die Marketing-Channel-Forschung. Marketing-Channel oder auch „trade channel“ bzw. „distribution channel“ werden von Bucklin (1986) folgendermaßen definiert:

„A channel of distribution shall be considered to comprise a set of institutions which performs all of the activities (functions) utilized to move a product and its title from production to consumption.” (Bucklin, 1986)

Anhand dieser Definition wird deutlich, dass innerhalb der Marketing-Channel-Forschung tatsächlich nur die Distribution des Produktes betrachtet wird. Das heißt, Wertschöpfungsstufen als Ganzes sind nicht Gegenstand der Betrachtung, sondern es werden lediglich Groß- und Einzelhändler betrachtet. Dabei können die Marketing-Channels anhand der verschiedenen Stufen charakterisiert werden (siehe Abbildung 7).

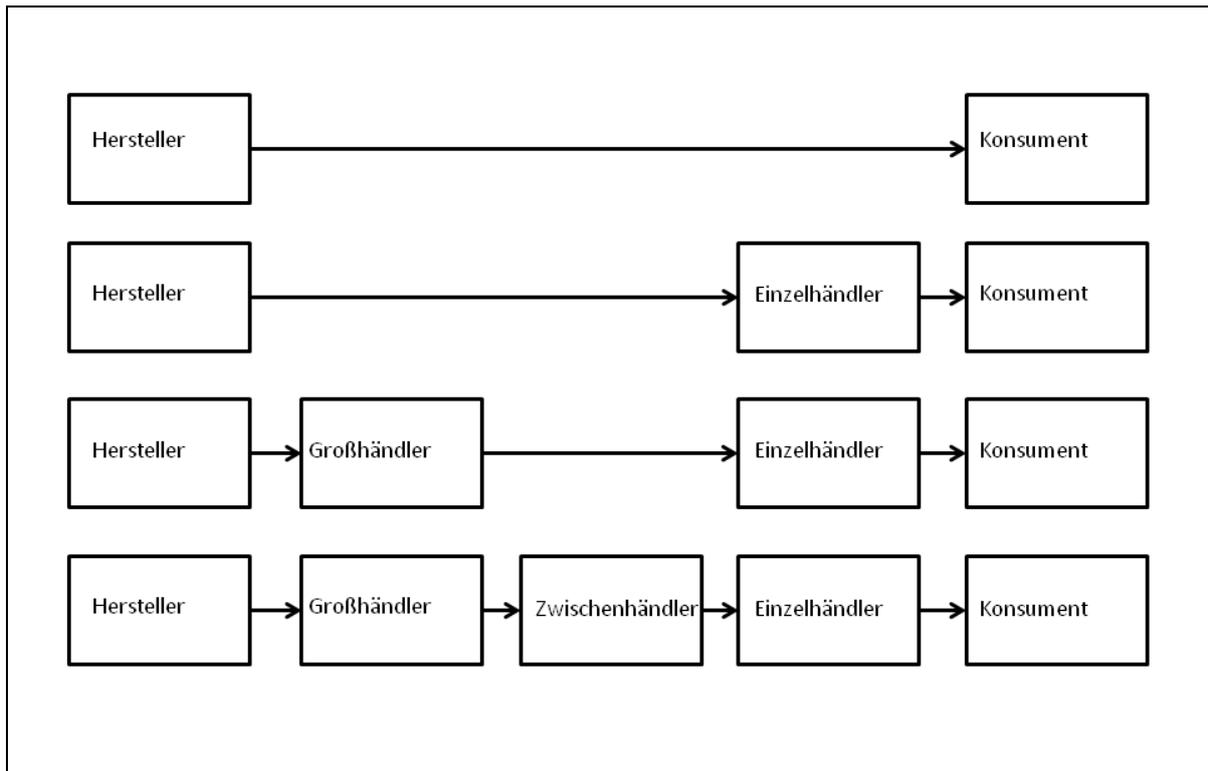


Abbildung 7: Beispiele für unterschiedliche Marketing-Channels (Churchill Jr, Peter, 1998)

Jeder Marketing-Channel kann aus verschiedenen Groß- und Einzelhändlern bestehen. Diese bleiben eigenständige Unternehmen, die versuchen ihren eigenen Profit zu maximieren, auch wenn dies heißt, dass dies die Maximierung des Profits der gesamten Wertkette kannibalisiert. In einem Marketing-Channel hat kein Mitglied eine wesentliche Kontrolle über die anderen Mitglieder (Kotler, 1984, S. 546), so dass McCammon (1970) Marketing Channels zusammenfasst als:

„[...] highly fragmented networks in which loosely aligned manufacturers, wholesalers, and retailers have bargained with each other at arm’s length, negotiated aggressively over terms of sale, and otherwise behaved autonomously” (McCammon, 1970)

Eine Weiterentwicklung des „klassischen“ Marketing-Channels stellen die „vertical marketing systems“ dar, innerhalb derer die Mitglieder als eine geschlossene Einheit agieren, entweder aufgrund der Macht eines Mitgliedes oder weil die anderen Mitglieder rechtliche Tochtergesellschaften oder Franchisenehmer sind (McCammon, 1970). Der Vorteil solcher vertikalen Marketingsysteme ist die Ausschaltung von möglichen Interessenkonflikten und somit eine Reduzierung der Transaktionskosten innerhalb des Systems.

Grundsätzlich müssen die Hersteller am Anfang eines Marketing-Channels alle Akteure kontinuierlich motivieren, die erforderliche Leistung zu bringen. Wichtig ist hierbei, die Wünsche und Bedürfnisse aller weiteren Stufen zu verstehen. Damit ist ein großer Vorteil der Marketing-Channel-Forschung, dass nicht nur die unmittelbar folgende Marktstufe betrachtet wird, sondern alle Marktstufen bis hin zum Konsumenten. Dies stellt mit wenigen Einschränkungen eine Grundvoraussetzung für das Mehrstufige Marketing dar.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass unterschiedliche Forschungsrichtungen interorganisationale Beziehungen betrachten. Dabei greifen diese auf unterschiedliche Theorien zu Erklärung der Beziehungen zwischen Unternehmen zurück. Ein einheitliches Verständnis von interorganisationalen Beziehungen konnte sich daher in der wissenschaftlichen Literatur bisher nicht herausbilden. Nachfolgend soll daher eine Definition von interorganisationalen Beziehungen erarbeitet werden.

2.2.2.2 Ableitung einer Definition

Die Erforschung von Beziehungen zwischen Unternehmen als eine strategische Option des Marketings hat sich bereits in den 1990er Jahren etabliert und diese relationale Perspektive wird seitdem verstärkt eingesetzt, um Marketing und Beschaffung zu verstehen, zu erklären und zu beschreiben (Holmlund, Törnroos, 1997, S. 304).

Interorganisationale Beziehungen werden in der Literatur mit der Ehe verglichen (Wilkinson, Young, 1994, S. 74). Dabei wird die Ehe als Analogie für eine interorganisationale Beziehung verstanden und die Affäre im Gegensatz dazu als eine kurzfristige Austauschbeziehung abgegrenzt (Holmlund, Törnroos, 1997, S. 305). Diese Art des Vergleichs erscheint jedoch zu kurz gefasst, da es genau wie bei einer Ehe - auch zwischen Unternehmen - nicht den einen Zustand der Beziehung gibt. Wenn angenommen wird, dass es innerhalb einer Ehe, wie auch in einer interorganisationalen Beziehung, das Ziel ist, eine langfristige, enge, aus Vertrauen bestehende Beziehung zu führen, so kann dies zumindest nicht für jede Beziehung zwischen Unternehmen postuliert werden. Als eine alternative Analogie wird das Konzept des „business dances“ vorgeschlagen, mit dessen Hilfe die verschiedenen Facetten einer Beziehung zwischen Unternehmen zutreffender dargestellt werden können (Wilkinson, Young, 1994, S. 74). Wie auch immer die Verbildlichung der Beziehung umgesetzt wird, scheint es in der

Literatur eine weitreichende Diversifikation des Verständnisses von Beziehungen zwischen Unternehmen zu geben.

Grundsätzlich können Beziehungen zwischen Unternehmen für deren Erforschung auf verschiedene Weisen differenziert werden. Es besteht beispielsweise die Möglichkeit, Beziehungen nach ihren Antezedenzen, dem Inhalt oder ihren Auswirkungen voneinander abzugrenzen. Immer stärkere Beachtung haben Ansätze gefunden, die die Einflüsse auf die Beziehungen untersuchen. Exemplarisch seien hier die Untersuchungen zu Vertrauen und Commitment genannt (Anderson, Weitz, 1992; Doney, Cannon, 1997; Morgan, Hunt, 1994) oder zur Frage, inwieweit Unsicherheit oder Abhängigkeit das Verhalten innerhalb einer Beziehung beeinflussen (Heide, John, 1990). Eine weitere Möglichkeit besteht darin, die Beziehungen nach der Art des Austausches zu unterteilen, also welche Aktivitäten innerhalb einer Beziehung stattfinden, beispielsweise ob ein transaktionaler oder relationaler Austausch stattfindet (Holmlund, Törnroos, 1997, S. 305). Eine Unterteilung, die aufgrund der Möglichkeit, eine differenzierte Analyse der Beziehung von Unternehmen vorzunehmen, immer stärkere Beachtung findet, ist die Unterteilung nach der Ebene der Beziehung, also ob diese auf einer individuellen oder organisationalen Ebene stattfindet (Palmatier et al., 2007). Auch ökonomische Überlegungen, beispielsweise anhand von transaktionskostentheoretischen Überlegungen, die einer Beziehung zugeordnet werden können, sind Möglichkeiten, um Beziehungen voneinander abzugrenzen (Holmlund, Törnroos, 1997, S. 305).

In der Literatur, die sich mit Beziehungen zwischen Unternehmen beschäftigt, fällt auf, dass es wenige Beiträge gibt, die interorganisationale Beziehungen grundlegend spezifizieren. Tabelle 2 listet verschiedene Definitionen von Beziehungen zwischen Unternehmen auf.

Tab. 2: Übersicht von Beziehungen und deren Definitionen (Eigene Darstellung)

Beziehung	Definition
Allianz	„Unter den Begriff strategische Allianz fallen vertikale, horizontale und laterale Kooperationen, die eine mehr oder weniger formalisierte und längerfristige Beziehung zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch abhängigen Unternehmen begründen[...]“ (Sydow, Duschek, 2011, S. 104)
Cluster	„geographic concentrations of interconnected companies and institutions in a particular field“ (Porter, 1998, S.78) „Regionale Cluster sind Agglomerationen von Organisationen einer oder mehrerer miteinander verbundener Branchen, zwischen deren Organisationen über Interaktion Interorganisationsbeziehungen einer bestimmten Qualität entstehen.“ (Sydow, Duschek, 2011, S. 58f)
Franchise	Franchising ist „eine Form der vertikalen Kooperation, bei der der Franchisegeber aufgrund langfristiger individual-vertraglicher Vereinbarungen rechtlich selbständig bleibenden Franchisenehmern gegen Entgelt das Recht einräumt und die Pflicht auferlegt, genau bestimmte Sach- und/oder Dienstleistungen unter Verwendung von Namen, Warenzeichen, Ausstattung und sonstigen Schutzrechten sowie unter Beachtung des von diesem entwickelten Absatz- und Organisationssystems auf eigene Rechnung an Dritte abzusetzen.“ (Ahlert, 1981, S. 87)
Geschäftsbeziehung	„[ist] eine Folge von Markttransaktionen zwischen einem Anbieter und einem Nachfrager, die nicht zufällig ist. Nicht zufällig heißt entweder, dass es auf der Anbieter- und/oder der Nachfragerseite Gründe gibt, die eine planmäßige Verknüpfung zwischen Markttransaktionen sinnvoll oder notwendig erscheinen lassen oder die de facto zu einer Verknüpfung führen.“ (Kleinaltenkamp et al., 2011b, S. 22)
Joint Venture	„Gesellschaften mit eigener Rechtspersönlichkeit, die zwei oder mehrere unabhängige Partnerunternehmen als Eigentümer haben, wobei sich mindestens zwei dieser Unternehmen aktiv an der Führung des Joint Ventures beteiligen.“ (Susanek, 2007, S. 4)

Beziehung	Definition
Konsortium	„Das Konsortium [...] ist eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) und dient als zweckgebundene, zumeist befristete Vereinigung mehrerer rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Unternehmen zur Durchführung bestimmter Geschäfte bzw. Aufgaben.“ (Sydow, Duschek, 2011, S. 103)
Lizenzierung	Eine Lizenzierung ist eine „vertraglich geregelte Überlassung von Wissen unter definierten Bedingungen, also im Austausch gegen ein Entgelt oder Kompensationsleistungen.“ (Sydow, Duschek, 2011, S. 92)
Netzwerk	<p>“The term ‘network’, by itself, is an abstract notion referring to a set of nodes and relationships which connect them.” (Grandori, Soda, 1995, S. 184)</p> <p>“Organisationsform ökonomischer Aktivitäten, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftliche jedoch zumeist abhängigen Unternehmen auszeichnet.” (Sydow, 1992, S. 144)</p>
Wirtschaftsverband	„[...] auf längere Dauer angelegte demokratische Organisationen, welche besondere Leistungen erbringen, um im Interesse der freiwillig beigetretenen, wirtschaftlich und rechtlich eigenständigen Mitglieder (Unternehmen wie Einzelpersonen) deren wirtschaftliche Tätigkeiten zu unterstützen. Die Tätigkeit des Verbandes wird dabei durch haupt- und/oder ehrenamtliche Mitarbeiter sichergestellt und durch Beitragszahlungen der Mitglieder zumindest teilweise finanziert.“ (Graf, 2007, S. 9)

Beziehungen entstehen durch eine Phase, die regelmäßige Interaktionen beinhaltet und über einen Zeitablauf hinweg fortgesetzt wird. Hakansson und Snehota (1995) definieren Beziehungen als „mutually oriented interaction between two reciprocally committed parties“. (Hakansson, Snehota, 1995, S. 25) Dabei werden die zwei wichtigen Eigenschaften einer Beziehung deutlich. Einerseits stellt eine Beziehung einen Prozess dar, d.h. beispielsweise, dass die Akteure verschieden starke Phasen innerhalb der Beziehung durchlaufen können. Andererseits beinhaltet eine Beziehung per se schon eine Interaktion zwischen mindestens zwei Akteuren und muss somit auch die Interdependenzen zwischen den Beziehungspartner beachten. Holmlund und Törnroos (1997) definieren daher Beziehungen zwischen Unternehmen als ein „interdependent process of continuous interaction and exchange between

at least two actors“ (Holmlund, Törnroos, 1997, S. 305). In Anlehnung an Holmlund und Törnroos (1997) soll daher eine interorganisationale Beziehung definiert werden als:

Interdependenter Prozess von regelmäßiger direkter Interaktion und Austausch zwischen mindestens zwei Akteuren. (Holmlund, Törnroos, 1997, S. 305)

Ein Austausch kann unter anderem Produkte, Geld, soziale Kontakte oder Informationen usw. beinhalten (Hakansson, 1982). Für die weitere Bearbeitung der Forschungsfragen ist diese Definition von interorganisationalen Beziehungen allerdings noch nicht ausreichend. Für die Untersuchung von mehrstufigen Marketingstrategien sollte die dyadische Betrachtung innerhalb der Wertschöpfungsketten aufgebrochen werden und auf eine triadische Sichtweise erweitert werden. Daher ist es notwendig, auch Beziehungen mit einzubeziehen, die zwar eine direkte Interaktion miteinander unterhalten, bei denen aber kein direkter Austausch zwischen diesen Akteuren stattfindet. Indirekte Interorganisationale Beziehungen werden daher wie folgt definiert:

Interdependenter Prozess von regelmäßigen direkter Interaktionen und direkter und/oder indirektem Austausch zwischen mindestens zwei Akteuren.

Damit können auch diejenigen Beziehungen abgebildet werden, in denen zwischen zwei Akteuren eben kein direkter Austausch erfolgt, aber trotzdem eine Beziehung zwischen ihnen existiert.

2.3 Organisationales Kaufverhalten

2.3.1 Besonderheiten

Die Analyse und das Verständnis organisationalen Kaufverhaltens bzw. organisationalen Beschaffungsverhaltens erleichtern den anbietenden Unternehmen die Marketingplanung und damit die Gestaltung des Marketing-Mix. Im nachfolgenden Abschnitt soll der Fokus auf dem Entscheidungsbereich der Abnehmer liegen, die industrielle Güter beschaffen. Die allgemeinen Charakteristika des organisationalen Beschaffungsverhalten unterscheiden sich grundsätzlich von denen der Konsumenten (Weiber, Kleinaltenkamp, 2012, S. 125). Als Besonderheiten für das Beschaffungsverhalten auf Business-to-Business-Märkten lassen sich fünf Merkmale identifizieren (Backhaus, Voeth, 2010; Webster, Wind, 1972):

- a) **Abgeleitete Nachfrage:** Die Nachfrage auf Business-to-Business-Märkten ist abgeleitet von dem Bedarf der Endverbraucher und damit ultimativ von den Konsumenten.
- b) **Multipersonalität:** Eine organisationale Beschaffungsentscheidung wird in der Regel von mehr als einer Person getroffen. Die Entscheidungsfindung findet vor dem Zielkonflikt aus individuellen und organisationalen Zielen statt und erschwert somit die optimale Entscheidung. Die einzelnen Akteure bilden damit ein sogenanntes „Buying Center“ (Webster, Wind, 1972).
- c) **Hoher Formalisierungsgrad:** Beschaffungsprozesse innerhalb von Organisationen unterliegen Rahmenbedingungen, wie der Notwendigkeit von Ausschreibungen, den Restriktionen von Budgetrichtlinien usw., um damit nach Möglichkeit die für das Unternehmen bestmögliche Entscheidung zu treffen.
- d) **Nachfrage nach Leistungsbündeln:** Gerade bei komplexen Leistungen auf Business-to-Business-Märkten spielen Dienstleistungen und dadurch ein hoher Individualisierungsgrad eine besondere Rolle. Beispielsweise werden produktbegleitende Beratungsleistungen oder Finanzierungsdienstleistungen von den Kunden nachgefragt.
- e) **Hoher Grad der Interaktion:** Bei organisationalen Beschaffungsentscheidungen handelt es sich, wie oben bereits beschrieben, um komplexe und individualisierte Leistungen, die einen interaktiven Prozess zwischen den Organisationen notwendig machen.

Obwohl das organisationale Beschaffungsverhalten darauf angelegt ist, rationale Entscheidungen auf der Grundlage von formalisierten Vorgängen zu treffen, dürfen emotionale Determinanten, wie die empfundenen Sympathien oder das Vertrauen von einzelnen Akteuren, nicht außer Acht gelassen werden. Denn letztendlich werden die Beschaffungsentscheidungen von den Merkmalen der Individuen mitbeeinflusst (Engelhardt et al., 1977).

2.3.2 Modelle organisationaler Beschaffungsprozesse

Die Tatsache, dass Unternehmen bzw. Organisationen die Nachfrager der Leistungen sind, führt dazu, dass die Beschaffungsentscheidung eine Mehrebenen- und meist auch

Mehrpersonenentscheidung ist. Webster und Wind (1972) haben dies in ihrem Modell des organisationalen Kaufverhaltens dargestellt (Abbildung 8).

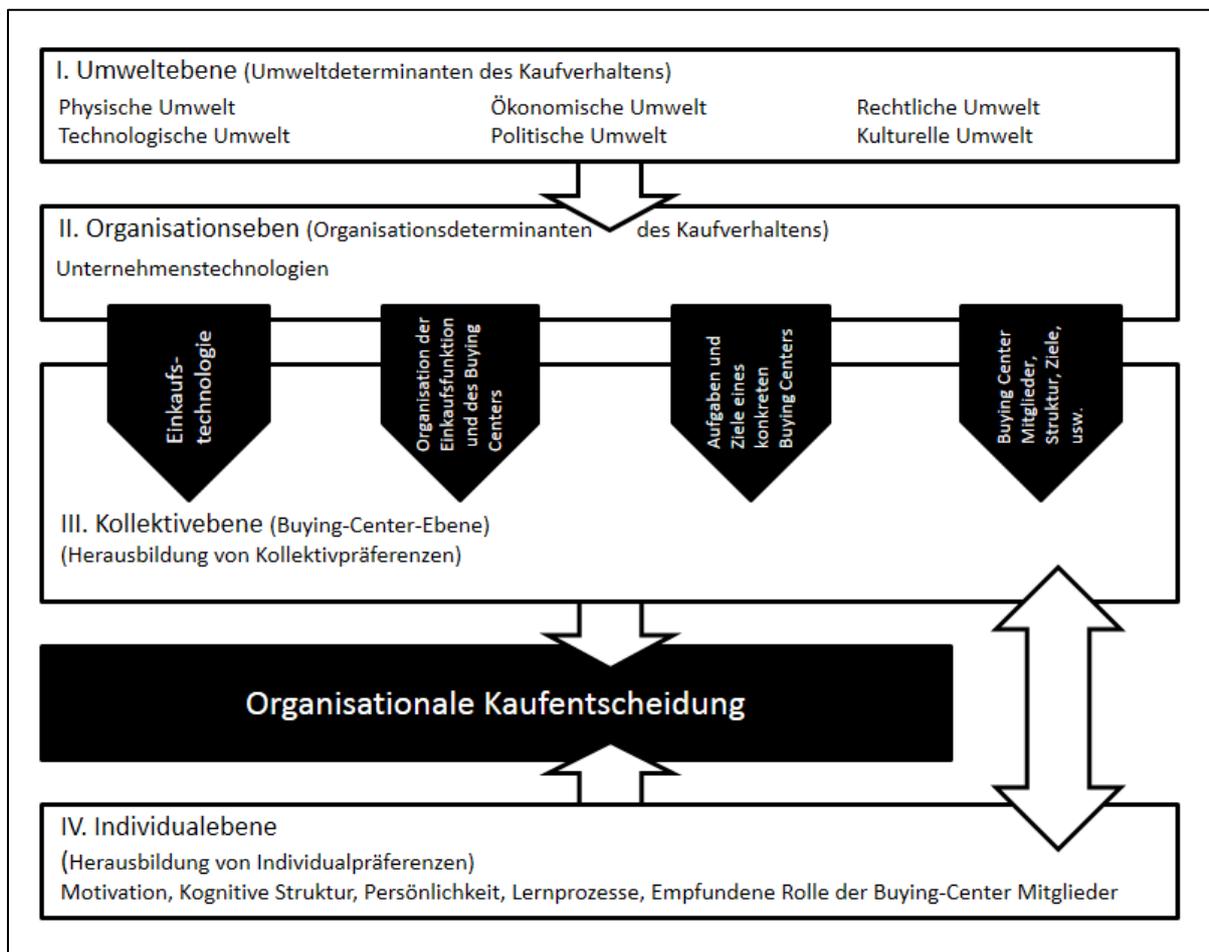


Abbildung 8: Organisationale Kaufentscheidung (In Anlehnung an: Webster, Wind, 1972, S.15; Weiber, Kleinaltenkamp, 2012, S. 119)

In Abbildung 8 stellen die einzelnen Ebenen die verschiedenen Einflussbereiche der organisationalen Kaufentscheidung dar. Besonders hervorzuheben ist hierbei die Organisationsebene, die organisationsspezifische Faktoren wie Beschaffungsvorschriften, Organisationsstruktur, Branche oder Unternehmenskultur beinhaltet. Auf der Kollektivebene wird die Präferenz des Buying Centers gebildet, was unmittelbar die Kaufentscheidung der Organisation beeinflusst. Hierbei spielen aufgrund der Multipersonalität der organisationalen Kaufentscheidung auch die Präferenzen der einzelnen Mitglieder des Buying Centers eine Rolle (Weiber, Kleinaltenkamp, 2012, S. 118f).

Die Nachfrage nach Leistungsbündeln stellt eine Besonderheit des Kaufverhaltens von Organisationen dar. Durch die Nachfrage nach Leistungsbündeln kann es zu einer großen

Nachfrageunsicherheit bei der Beschaffung kommen. Hierfür verantwortlich zeichnet sich vor allem die Kombination von Sach- und Dienstleistung. Die Unsicherheitsreduktion nimmt daher beim Nachfrager einen zentralen, kaufbestimmenden Faktor ein (Weiber, Kleinaltenkamp, 2012, S. 119). Dabei wird Unsicherheit vor allem als Mangel an Informationen verstanden und der daraus resultierenden Gefahr von negativen Konsequenzen aufgrund einer fehlerhaften Entscheidung. Ursache hierfür ist die beschränkte Rationalität des Akteurs. Dies bedeutet, dass der Akteur Informationen nur unzureichend beschaffen kann und die Informationsverarbeitungskapazitäten beschränkt sind (Simon, 1955). Damit bleibt bei Beschaffungsentscheidungen immer ein Risiko bestehen. Nachfrager versuchen diese Informationsasymmetrien auszugleichen, indem versucht wird, Qualitätsinformationen zu beschaffen. Dies kann einerseits nachfrageseitig durch Screening erfolgen, also der zielgerichteten Informationsbeschaffung, oder aber durch anbieterseitiges Signaling. Beim Signaling versucht der Anbieter den Informationsstand der schlechter informierten Marktseite durch gezielte Informationsbereitstellung zu erhöhen und somit seine Unsicherheit zu reduzieren (Weiber, Kleinaltenkamp, 2012, S. 129). Aufgrund des Buying Centers werden Kaufentscheidungen auf Grundlage einer Kollektiv- bzw. Gruppenpräferenz getroffen. Präferenzen können wie nachfolgend definiert werden.

Präferenzen können allgemein als Einstellungsdifferenz zwischen zwei Alternativen verstanden werden. Daher haben diese auch die gleichen Änderungsbestimmungen wie bei einer Einstellungsbildung. (Weiber, Kleinaltenkamp, 2012, S. 129)

Die auf der Kollektivebene gebildete Präferenz hat einen direkten Einfluss auf die organisationale Kaufentscheidung. Für eine Untersuchung des Mehrstufigen Marketings stellen Präferenzen daher ein zentrales Konstrukt dar. Zur Untersuchung der Auswirkungen des Mehrstufigen Marketings sollten die Änderungen der Präferenzen entlang der Wertschöpfungskette untersucht werden. Präferenzen sind immer kontextabhängig, d. h. sie werden mit den zu diesem Zeitpunkt zur Verfügung stehenden Informationen gebildet. Sie unterscheiden sich von Einstellungen, die als „gelernte Bereitschaft eines Entscheidungsträgers, auf einen Stimulus in einer bestimmten Art und Weise zu reagieren“, verstanden werden können (Helm, Steiner, 2008, S. 27), da es sich bei Präferenzen um die Einstellungsdifferenz handelt. Diese kann sich beispielsweise aus einem Set von mindestens zwei Alternativen bilden. Es handelt sich also auch immer um eine subjektive, also relativierte Einstellung.

Hat eine Nachfrageorganisation eine Präferenz gegenüber einem bestimmten Leistungsbündel, so heißt dies allerdings nicht, dass dieses Leistungsbündel auch zwangsläufig beschafft wird. Jedoch stellen die Präferenzen in der Regel einen geeigneten Prädiktor für die Auswahlentscheidungen dar (Helm, Steiner, 2008, S. 28). Dabei haben vor allem die zu Verfügung stehenden Informationen und die bisherigen Erfahrungen mit dem Anbieter einen Einfluss auf den Entscheidungskontext. Dieser wiederum beeinflusst die Ausbildung der Präferenzen und damit im Endeffekt auch die Kaufentscheidung (Abbildung 9).

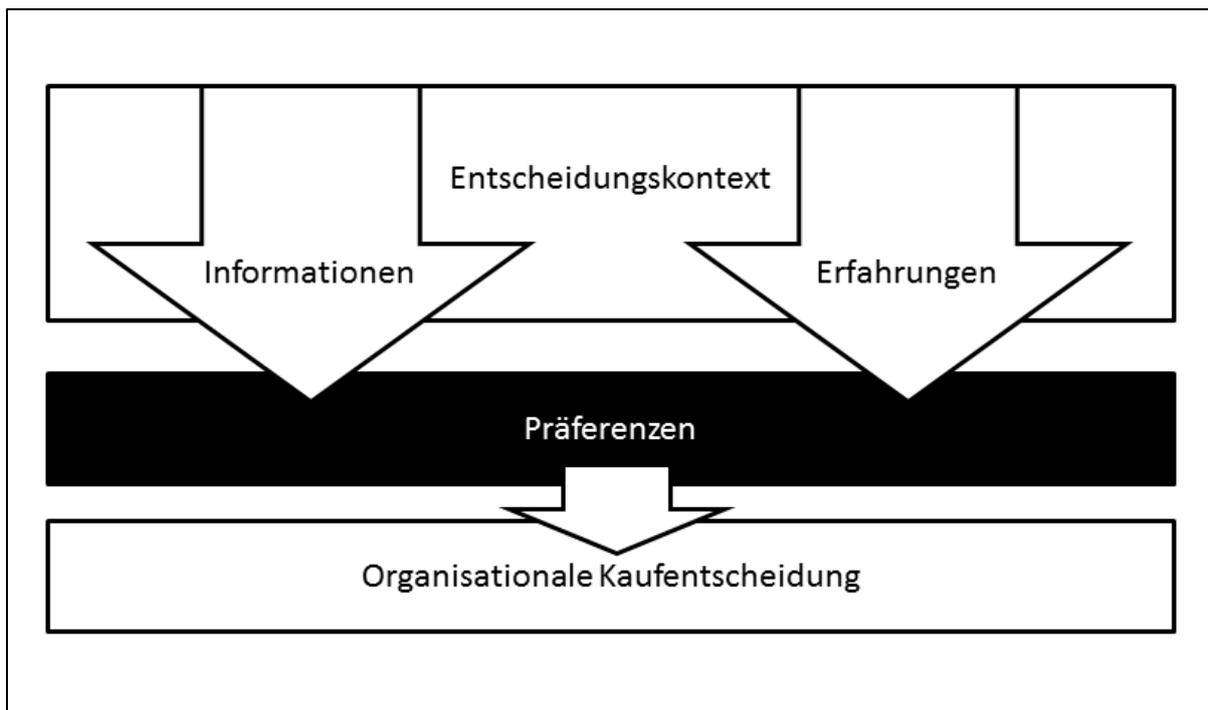


Abbildung 9: Einfluss des Entscheidungskontextes auf die Präferenzen und die Kaufentscheidung (In Anlehnung an: Helm, Steiner, 2008, S. 29)

Die organisationalen Kaufentscheidungen werden in der Regel in einem Buying Center getroffen, wobei sich aus den individuellen Präferenzen der einzelnen Mitglieder des Buying Centers die Kollektiv- bzw. Gruppenpräferenz bildet. Zusätzlich sind die Machtverhältnisse, also die Macht der einzelnen Mitglieder des Buying Centers, und die situationsspezifischen Faktoren, also beispielsweise die Größe und Zusammensetzung des Buying Centers, für die Bildung der Kollektivpräferenzen von Bedeutung (Weiber, Kleinaltenkamp, 2012, S. 129). Nachfolgend sollen die zentralen Einflussgrößen auf das organisationale Kaufverhalten detaillierter diskutiert werden.

2.3.3 Zentrale Einflussgrößen

Es gibt eine Vielzahl von Einflussgrößen auf das organisationale Beschaffungsverhalten, die beispielsweise je nach Branche oder Zahl der Akteure innerhalb einer Wertschöpfungskette unterschiedlich sein können. Einige Studien haben sich mit diesen Einflussfaktoren beschäftigt. Für einen Überblick sei auf Büschken (1994) und Brinkmann (2006) verwiesen (Brinkmann, 2006; Büschken, 1994). Es können jedoch vier grundsätzliche Einflussgrößen identifiziert werden:

- a) **Die Neuartigkeit der Kaufsituation:** Hierbei wird unterschieden, inwieweit das Buying Center bereits Erfahrung mit der konkreten Beschaffungssituation hat und wie sich dies auf das Beschaffungsverhalten auswirkt. Robinson et al. (1967) unterscheiden den Neukauf (keine Erfahrung des Buying Centers), den modifizierten Wiederkauf (begrenzte Erfahrung des Buying Centers) und identischer Wiederkauf (umfangreiche Erfahrungen des Buying Centers) (Robinson et al., 1967). Der Grad der Erfahrung des Buying Centers wirkt sich auf unterschiedliche Weise auf das organisationale Beschaffungsverhalten aus. Insbesondere nehmen der Informationsbedarf und die in Betracht zu ziehenden Alternativenanbieter zu, sobald die Erfahrung mit einer solchen konkreten Beschaffungssituation abnimmt (Homburg, Krohmer, 2006, S. 163).
- b) **Die Komplexität der Kaufsituation bzw. des Produktes:** Mit der Komplexität steigt der Bedarf des Buying Centers, Informationen über die Kaufsituation bzw. das Produkt zu erhalten und in die Entscheidung mit einzubeziehen, beispielsweise aufgrund der unübersichtlichen Anzahl von Anbietern oder weil die Produktqualität erst nach der Beschaffung zu beurteilen ist.
- c) **Die wirtschaftliche Bedeutung des Produktes:** Die für den Kunden wahrgenommene Relevanz eines Produktes oder einer Leistung für die eigene Leistungserstellung. Je höher die wirtschaftliche Bedeutung eines Produktes für den Kunden ist, desto höher ist auch der Informationsbedarf des Buying Centers.
- d) **Das Risiko der Kaufsituation:** Hierbei handelt es sich um eine subjektiv wahrgenommene Größe, die sich mit Hilfe der Komponenten Unsicherheit und Konsequenz beschreiben lässt (Homburg, Krohmer, 2006, S. 166). Der Nachfrager hat eine gewisse Unsicherheit, inwieweit die Beschaffungsentscheidung sein konkretes Problem auch tatsächlich löst. Bei der wahrgenommenen Konsequenz handelt es sich

um die Gefahr, die aus der unzureichenden Lösung durch eine Beschaffungsentscheidung entstehen kann.

Zusammenfassend können diese Einflussfaktoren in Anlehnung an Lewin und Donthu (2005) als Kaufsituation bezeichnet werden (Lewin, Donthu, 2005). Die Kaufsituation hat damit auch einen direkten Einfluss auf die Zusammensetzung und den Formalisierungsgrad des Buying Centers. Beispielsweise werden regelmäßig bei besonders hohen Beschaffungskosten der Formalisierungsgrad des Buying Centers erhöht und möglicherweise auch zusätzliche Mitglieder involviert. Für die spätere empirische Untersuchung stellen diese zentralen Einflussgrößen einen wichtigen Faktor dar und haben möglicherweise einen Einfluss auf die Auswirkungen des Mehrstufigen Marketings.

2.4 Mehrstufiges Marketing

2.4.1 Definition

In diesem Abschnitt soll das Mehrstufige Marketing von verwandten Konzepten abgegrenzt und ein einheitliches Begriffsverständnis sowie eine Definition des Mehrstufigen Marketings erarbeitet werden.

In der Literatur werden ganz unterschiedliche Begrifflichkeiten für das Konzept des Mehrstufigen Marketings gebraucht (Meffert, 2002, S. 38; Rudolph, 1989, S. 34), wie vertikale Kooperation (Thies, 1976, S. 52), Vertikalvertrieb (Engelhardt, 1976, S. 175), vertical marketing systems (McCammon, 1970, S. 43), vertical cooperation systems (Ericsson, 1976, S. 29), integratives Absatzsystem (Engelhardt, 1976, S. 175), leapfrog strategy (Arnott, 1994, S. 79) und Vertikales Marketing (Kunkel, 1977, S. 23). Grundsätzlich ist dabei zu beobachten, dass sich noch keine feste Definition für das Mehrstufige Marketing durchsetzen konnte, gerade auch weil das Konzept erst am Anfang einer stärker forschungsseitigen Beachtung steht. Obwohl durchaus Überschneidungen zwischen den einzeln aufgeführten Begrifflichkeiten vorhanden sind, erscheint es notwendig, das Mehrstufige Marketing von anderen verwandten oder synonym gebrauchten Begriffen abzugrenzen. Dafür soll zunächst eine dieser Arbeit zugrunde liegenden Definition erarbeitet werden, um diese dann von verwandten Strategien abgrenzen zu können.

Der erste Versuch einer definitorischen Formulierung stammt von Rudolph (1989). Dieser definiert Mehrstufiges Marketing folgendermaßen:

„Mehrstufiges Marketing umfasst die Gesamtheit aller absatzpolitischen Maßnahmen, die auf eine (mehrere) den unmittelbaren Abnehmern nachfolgenden Marktstufe(n) gerichtet sind.“ (Rudolph, 1989, S. 34)

Eine Marktstufe wird dabei als eine „wirtschaftlich (weitgehend) selbständige Produktions- bzw. Distributionsstufe“ gesehen (Rudolph, 1989, S. 34). Eine mehrstufige Marketingstrategie liegt also gemäß Rudolph nur dann vor, wenn die Marketingaktivitäten nicht primär auf die unmittelbar folgende Marktstufe gerichtet sind, also mindestens eine Marktstufe zwischen Anbieter und Zielstufe der Marketingmaßnahmen liegt. Dieser Sichtweise steht gegenüber, dass es kaum vorstellbar erscheint, dass ein Anbieter keine Marketingmaßnahmen an den unmittelbar nachfolgenden Kunden richtet, auch wenn diese weniger umfangreich im Verhältnis zu den mehrstufigen Aktivitäten ausfallen. So schreiben Kleinaltenkamp und Rudolph (2002) auch: „Im Rahmen einer mehrstufigen Marketingkonzeption wird gegenüber jeder Stufe, jeder Nachfragegruppe bzw. jedem Adressatenkreis, den bzw. die ein Anbieter anvisiert, ein eigener Marketingmix konzipiert, der auf die Interessen der betreffenden Nachfragerschaft ausgerichtet ist. Dadurch sollen alle relevanten Absatzstufen in *eine* in sich geschlossene Marketingstrategie eingebunden werden.“ (Kleinaltenkamp, Rudolph, 2002, S. 289) Es sollen also explizit alle relevanten Absatzstufen einbezogen werden, was natürlich auch die unmittelbar nachfolgende Marktstufe einschließen kann.

Diese Definitionen einer mehrstufigen Marketingstrategie stehen im Kontrast zu den (klassischen) einstufigen Marketingstrategien, welche sich lediglich an die unmittelbare Marktstufe richten (Rudolph, 1989, S. 35). Abbildung 10 beschreibt diese Zusammenhänge. In der Abbildung wird die direkt nachfolgende Marktstufe durch einstufiges Marketing angesprochen. Durch das Mehrstufige Marketing werden ein Weiterverarbeiter und der Endkunde bearbeitet. Der Weiterverarbeiter im gestrichelten Kasten wird im Rahmen der Marketingstrategie nicht fokussiert. Hieran wird deutlich, dass sich der Fokus einer mehrstufigen Marketingstrategie auf einer nicht direkt nachfolgenden Marktstufe liegt und dadurch die dyadische Anbieter-Kunden-Betrachtungsweise aufbricht.

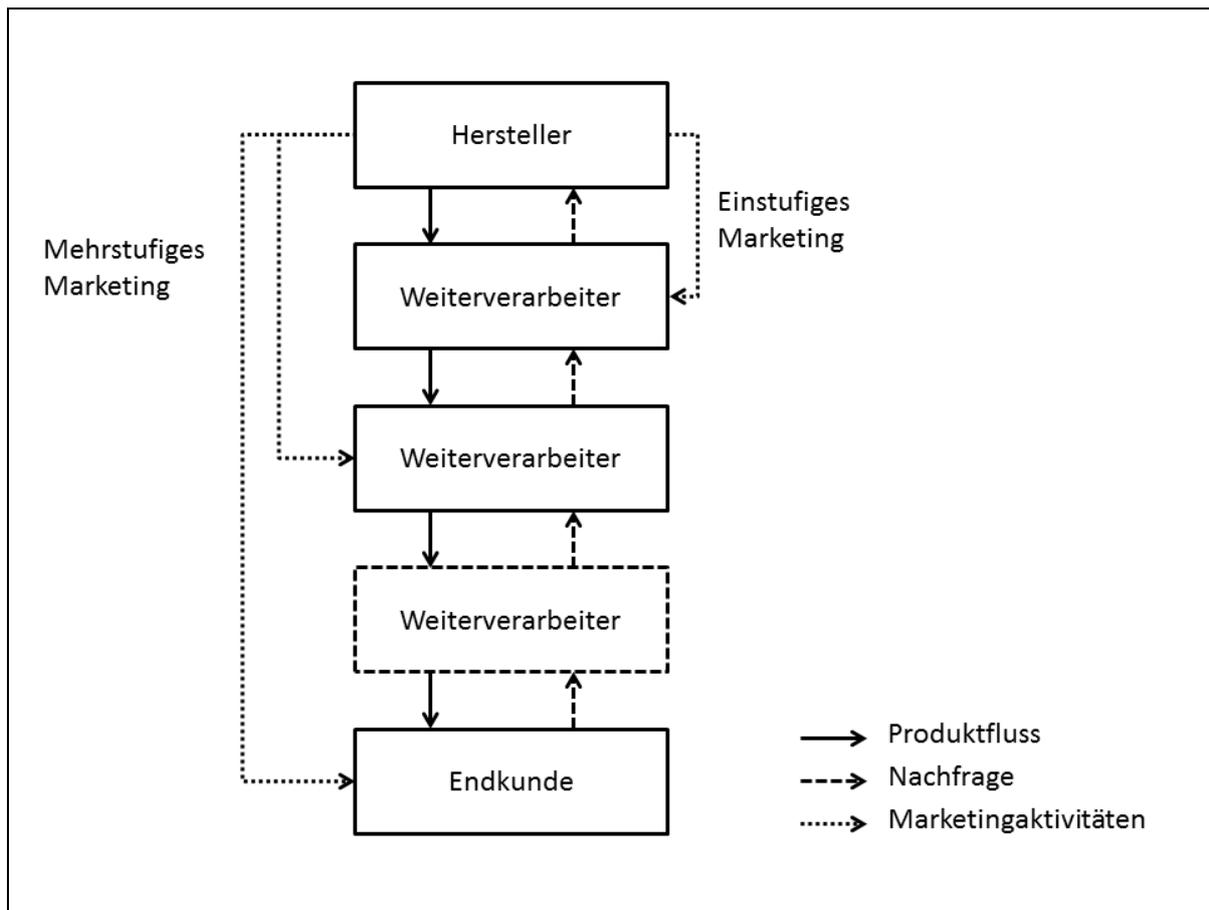


Abbildung 10: Einstufiges und Mehrstufiges Marketing in einer Wertschöpfungskette (Eigene Abbildung)

Das Mehrstufige Marketing kann daher von Anbietern auf Business-to-Business-Märkten durchgeführt werden, die Hersteller von Sachgütern sowie Dienstleistungen sein können. In dieser Arbeit werden hauptsächlich Anbieter von Sachgütern betrachtet, wobei hier eine Trennung gerade im Business-to-Business-Bereich naturgemäß schwierig ist und die angebotenen Sachgüter regelmäßig mit Dienstleistungen zusammen oder begleitend vermarktet werden (Stille, 2003). Initiiert ein solcher Anbieter eine mehrstufige Marketingstrategie, dann kann grundsätzlich jede nicht unmittelbar nachfolgende Marktstufe ein Adressat einer solchen Strategie sein (ausführlich in Abschnitt 2.4.5.2). Daher kommen prinzipiell alle nicht unmittelbar nachfolgenden Marktstufen als Zielstufe des Mehrstufigen Marketings in Betracht, was bedeutet, dass dies Produktions- und Weiterverarbeitungsstufen, organisationale Endabnehmer, Handelsstufen, Konsumenten oder Drittparteien sein können (Kleinaltenkamp, Rudolph, 2002, S.289).

Die Mehrstufigkeit der Wertschöpfungsstrukturen im Business-to-Business-Bereich ist ein erster Ansatz zur Abgrenzung des Mehrstufigen Marketings von verwandten Konzepten.

Ein solches verwandtes Konzept ist das Vertikale Marketing, das nach Kunkel (1977) als eine „auf mehrere Marktstufen zielende, absatzfördernde Strategie und deren taktische Ausgestaltung durch eine Unternehmung wie auch durch mehrere Unternehmungen“ (Kunkel, 1977, S. 13) ist. Das Vertikale Marketing versucht also eine Koordination der verschiedenen Marketing-Instrumente auf den nachgelagerten Marktstufen zu erreichen und damit die Endabnehmernachfrage zu beeinflussen. Baumgarth (1998) sieht dagegen die Bearbeitung von mehreren Marktstufen nicht als notwendige Bedingung eines Vertikalen Marketings an, da es unter Umständen auch sinnvoll sein kann, nur eine Marktstufe zu bearbeiten (Baumgarth, 1998, S. 39). Daher definiert Baumgarth (1998) das Vertikale Marketing als „eine mehrere Stufen der Vertikalkette berücksichtigende Strategie und deren taktische Ausgestaltung durch eine Unternehmung, die versucht, ihr Marketingkonzept bis zum Endabnehmer durchzusetzen“ (Baumgarth, 1998, S. 39). Einschränkend ist hierbei zu beachten, dass sich fast alle Marketingmaßnahmen auf vor- oder nachgelagerte Marktstufen richten und somit vertikal orientiert sind (Rudolph, 1989, S.38f). Baumgarth (1998) bedient sich daher des Kriteriums „Anzahl der angesprochenen Marktstufen“, um das Mehrstufige Marketing vom Vertikalen Marketing abzugrenzen, und folgert daraus, dass für ein Mehrstufiges Marketing mindestens zwei Marktstufen angesprochen werden müssen im Gegensatz zum „Berücksichtigen“ beim Vertikalen Marketing. Damit erreicht Baumgarth zwar eine Konsistenz innerhalb seines Begriffssystems, jedoch erscheint diese Unterteilung als wenig zielführend, da es letztendlich beim Mehrstufigen Marketing um die positive Kaufverhaltensänderung des direkten Kunden geht. Eine Unterscheidung aufgrund der Anzahl der Marktstufen bringt daher wenig Erkenntnisgewinn.

In der angelsächsischen Literatur hat McCammon den Begriff der „Vertical Marketing Systems“ eingeführt. Er definiert diese folgendermaßen:

„Planned systems are professionally managed and centrally programmed strategic networks. Activities are rationalized through a strategy of vertical integration. Coordination and synchronization of marketing flows are assured from points of production to points of ultimate use.“ (McCammon, 1970, S. 43)

Besonders bemerkenswert ist hierbei der Fokus auf die Koordination aller Aktivitäten von der Produktion bis hin zum Konsumenten und damit eben nicht nur der Betrachtung einer oder weniger Marktstufen.

Daher scheint es sinnvoll zur Abgrenzung des Mehrstufigen Marketings, die „Art der angesprochenen Marktstufe“ als Kriterium festzulegen. Dadurch wird es möglich, von mehrstufigen Absatzstrategien zu sprechen, die nicht nur die gleichzeitige Ansprache mehrerer Marktstufen in den Blickpunkt rücken, sondern auch die Marktstufen, die dem unmittelbaren Nachfrager folgen (Rudolph, 1989, S. 34). Wird dies nun auch mit den oben bereits gemachten Erläuterungen bezüglich der unmittelbar folgenden Marktstufe kombiniert, dann folgt daraus:

„Mehrstufiges Marketing umfasst alle vertriebsrelevanten Maßnahmen, die auf die nachfolgenden Marktstufen gerichtet sind, die einem oder mehreren direkten Kunden folgen ("Kunden des Kunden"), um das Kaufverhalten dieser direkten Kunden zu beeinflussen.“ (In Anlehnung an: Kleinaltenkamp et al., 2012, S. 141)

Das Mehrstufige Marketing zielt also grundsätzlich auf mindestens eine nicht unmittelbar nachfolgende Marktstufe. Werden mehrere relevante Zielstufen identifiziert, müssen diese in der Regel in der Marketingstrategie berücksichtigt werden. Dabei sind alle Teilnehmer auf den nicht unmittelbar nachfolgenden Marktstufen bis zum Konsumenten potentielle Zielobjekte des Mehrstufigen Marketings. Zusätzlich zu den Marktstufen innerhalb der vertikalen Wertschöpfungskette können auch noch weitere Beeinflusser (Organisationen/Individuen) außerhalb der Wertschöpfungskette (Drittparteien) relevant für eine mehrstufige Marketingstrategie sein. Hier spielen vor allem Unternehmensberatungen, Ingenieurbüros, Werbeagenturen und staatliche Institutionen eine Rolle. (Kleinaltenkamp, et al. 2012)

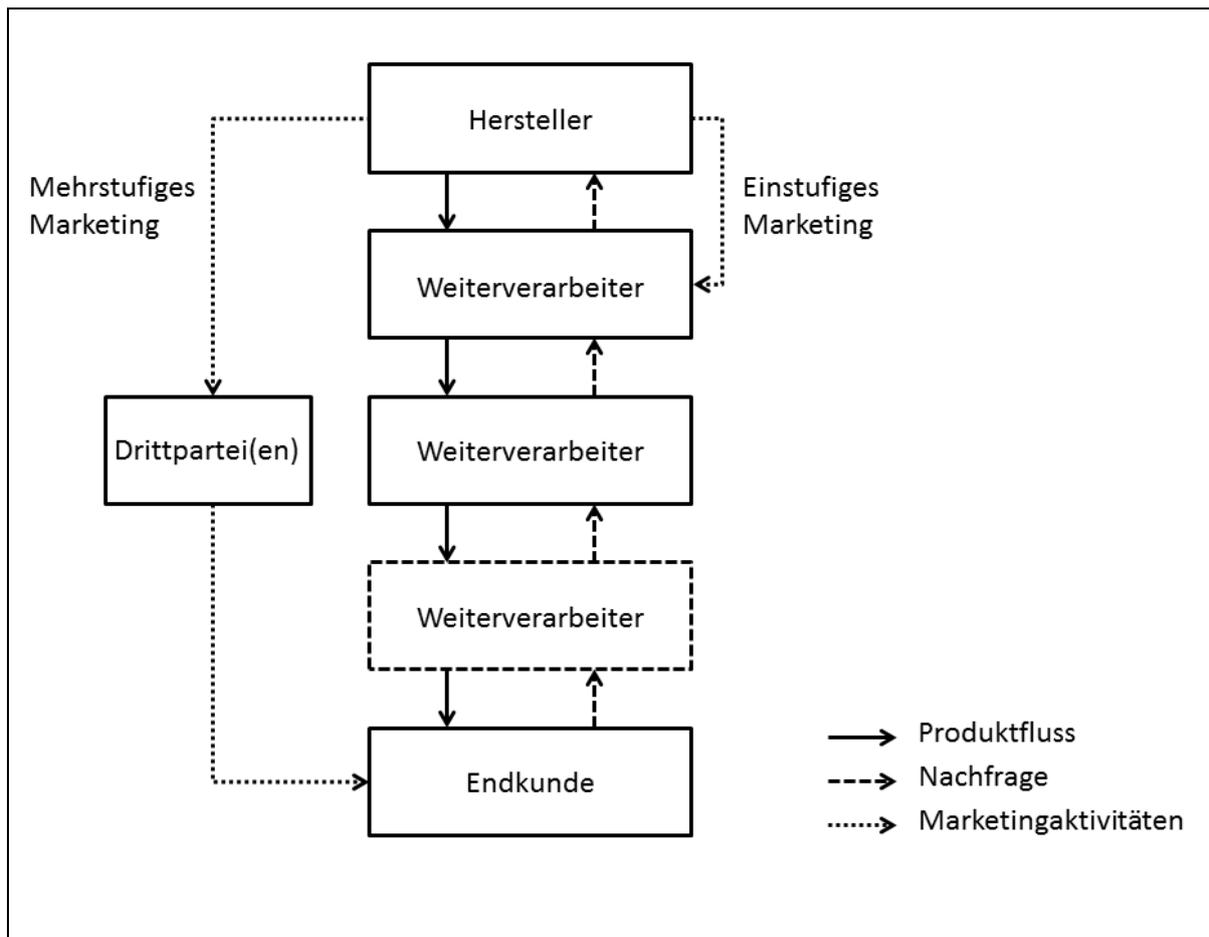


Abbildung 11: Drittparteien als relevante Zielstufe des Mehrstufigen Marketings (Eigene Abbildung)

Wie in Abbildung 11 dargestellt, können Drittparteien einen entscheidenden Einfluss auf die Schlüsselstufe (z.B. den Endkunden) haben. Schlüsselstufen stellen Marktstufen dar, deren (Kauf-)Verhalten von entscheidender Bedeutung für den Erfolg einer mehrstufigen Marketingstrategie ist. Zielstufen hingegen werden im Rahmen einer mehrstufigen Marketingstrategie mit konkreten Maßnahmen angesprochen (Kleinaltenkamp, Rudolph, 2002, S. 305f). Werden Drittparteien in eine mehrstufige Marketingstrategie als Zielstufe eingebunden, dann könnte ein Grund dafür die fehlende Möglichkeit, für den Hersteller einen Zugang zur Schlüsselstufe herstellen zu können, sein oder aber die Drittpartei hat eine stärkere Beziehung zu der Schlüsselstufe und eine Fokussierung für den Hersteller auf diese scheint erfolversprechender zu sein. Grundsätzlich sollten daher die Drittparteien in eine mehrstufige Marketingplanung einbezogen zu werden. Fraglich ist allerdings, inwiefern Drittparteien die mehrstufige Marketingplanung beeinflussen, beispielsweise welchen Einfluss diese auf die Akteure innerhalb der Wertschöpfungskette haben und welchen Einfluss auf das Mehrstufige Marketing, außerdem inwieweit sich das Vorgehen bei einer mehrstufigen

Marketingstrategie mit einer Drittpartei als Zielstufe vom regulären Vorgehen unterscheidet. Als Drittparteien können grundsätzlich alle Akteure gesehen werden, die nicht Teil der direkten Zulieferer-Abnehmer-Beziehung sind. Für eine mehrstufige Marketingplanung kann es von Bedeutung sein, diese, wenn notwendig, einzubeziehen, da ansonsten keine oder möglicherweise eine falsche Marketingplanung durchgeführt werden würde. Daher sollte die mögliche Relevanz von Drittparteien bei der Planung und Durchführung einer mehrstufigen Marketingstrategie überprüft werden. Es folgt die erste Forschungsfrage:

1) Forschungsfrage:

Inwiefern gibt es Einflussfaktoren außerhalb der Wertschöpfungskette, die die Wahl und Auswirkungen des Mehrstufigen Marketings beeinflussen?

Hierfür erscheint es notwendig, die relevanten Drittparteien in der Verpackungsindustrie zu identifizieren und deren Einfluss als Zielstufe für die Wahl und Auswirkung auf das Mehrstufige Marketing zu analysieren.

Nachdem das Mehrstufige Marketing von verwandten Konzepten abgegrenzt sowie das Mehrstufige Marketing für diese Arbeit definiert wurde und damit die Grundlage für den theoretischen Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung gelegt wurde, soll in einem nächsten Schritt die Entwicklung und die Bedeutung des Mehrstufigen Marketings in der Praxis aufgezeigt werden. Hieraus lässt sich die Bedeutung dieser Arbeit für eine weitere Verbreitung des Mehrstufigen Marketings in der Unternehmenspraxis erkennen.

2.4.2 Entwicklung und Bedeutung in der Praxis

Erste erfolgreiche Anwendungen einer mehrstufigen Marketingstrategie finden sich bereits in den 30er-Jahren des letzten Jahrhunderts bei den Herstellern industrieller Vorprodukte. Hierbei handelt es sich jedoch zunächst um den Versuch, Präferenzen für das eigene Produkt auf den nachgelagerten Marktstufen zu schaffen und damit eine Stärkung der eigenen Stellung gegenüber den unmittelbaren Abnehmern aufzubauen. Als frühe Beispiele für diese stufenübergreifenden Strategien nennt Kunkel die Indanthren-Farben, die zur Färbung von Textilien eingesetzt wurden, oder die Bemberg AG, ein Produzent für Kunstseide, dessen stufenübergreifenden Aktivitäten Qualitätsrichtlinien der eigenen Produkte für die Weiterverarbeitung festlegen wollten. Diese mehrstufige Marketingstrategie verhalf der Bemberg AG zu einer marktbeherrschenden Stellung, welche sich durch Synonyme, wie dem

„Bemberg Strumpf“ oder der „Bemberg Unterwäsche“ ausdrückte, obwohl sie lediglich den Rohstoff dafür lieferte. Weitere Beispiele für eine mehrstufige Marketingstrategie lassen sich in den 50er- und 60er- Jahren finden. Besonders erwähnenswert sind die Glanzstoff-Fabriken AG, die den Marktanteil ihrer Polyesterfaser, „Diolen“, im Hemdmarkt vergrößern wollte und damit auch eine stärkere Marktpositionierung bei den nachgelagerten Wertschöpfungsstufen, dem Handel und dem Konsumenten zu erreichen ersuchte (Kunkel, 1977, S. 14). Um eine gemeinsame mehrstufige Marketingstrategie zu schaffen wurden Kooperationen mit den wichtigsten Webereien und Hemdenkonfektionären eingegangen. Durch das gemeinsame tragen der Kosten für die mehrstufige Marketingstrategie wurde nach Aussage des noch heute im Familienbesitz stehenden Hemdenherstellers das Hemd zum erfolgreichsten der Nachkriegszeit (Holk, 2013). Weitere Beispiele aus der Nachkriegszeit für mehrstufige Marketingstrategien stammen vor allem aus den Bereichen der Chemiefaserherstellung und der Kunststoffherstellung (Kölbe, Schulze, 1970; Kunkel, 1977, S. 15f).

Aktuell zählen immer noch zu den bekanntesten Beispielen von Unternehmen, die eine mehrstufige Marketingstrategie anwenden: Gore-Tex (Textillamine), Intel (Mikroprozessoren), Shimano (Antriebs- und Schalttechnik für Fahrräder) (Pförtsch, Müller, 2006, S. 43). Die mit Abstand größte Aufmerksamkeit erlangte mit einer mehrstufigen Marketingstrategie allerdings die Intel Corporation (nachfolgend Intel) mit ihrem Werbeslogan „Intel Inside“ (Voigt et al., 2007, S. 11). Aufgrund eines enormen Aufwands an Marketingmitteln konnte es Intel mithilfe einer mehrstufigen Marketingstrategie schaffen, von einem relativ unbekanntem Zulieferer zu einem bei Konsumenten weltweit bekannten Markenartikel zu werden (Pförtsch, Müller, 2006, S. 43). Die Transformation des unbekanntem Zulieferers zu einer der wichtigsten Marken der Welt fasste die damalige zuständige Direktorin für das Markenmanagement der Prozessoren folgendermaßen zusammen: „When we started the campaign, end users weren't very aware of Intel at all. They didn't know we were a microprocessor company – or even what a microprocessor was.“ (Arnott, 1994, S. 78)

Damit wird die Ausgangslage deutlich, in der sich Intel zu Beginn der mehrstufigen Marketingstrategie im Jahr 1991 befand und in der sich viele Unternehmen auch heutzutage wiederfinden, nämlich in der Anonymität eines mehr oder weniger austauschbaren Zulieferunternehmens beziehungsweise Vorlieferanten. Nach und nach versuchte Intel daher dieser Austauschbarkeit zu entkommen und initiierte die Kampagne „Intel Inside“, um den

Kampf um Markenbekanntheit im Business-to-Consumer-Sektor zu erhöhen (Pförtsch, Müller, 2006, S. 44). Intels Strategie basierte dabei auf zwei Säulen: Intels eigene Markenwerbung („Brand Awareness Advertising“) und der Kooperationswerbung mit den Computerherstellern („Co-op Advertising“) (Schmäh, Erdmeier, 1997, S. 122). Dabei agierte Intel so erfolgreich mit der mehrstufigen Marketingstrategie, dass die Konsumenten nicht mehr den Hersteller des Computers als primären Kaufentscheidungsgrund wählten, sondern ob im Inneren ein Mikroprozessor von Intel verbaut worden war (Osel, 1993, S.575).

Anhand dieses Beispiels wird deutlich, wie erfolgreich eine mehrstufige Marketingstrategie sein kann. So nahm Intel 2012 in dem von Interbrand jährlich herausgegebenen Ranking „Best Global Brands“ den 8. Platz der wertvollsten Marken ein, mit einem Markenwert von rund 39,3 Milliarden Dollar, was einem Plus von 12% zum Jahr 2011 entspricht. Dies ist ein beachtlicher Wandel von einem unbekanntem Zulieferer in den 90er Jahren zu einem der wertvollsten Unternehmen der Welt, mithilfe eines konsequent umgesetzten Mehrstufigen Marketings. Für weitere Beispiele einer mehrstufigen Marketingstrategien, insbesondere des Ingredient Brandings, sei an dieser Stelle auf Havenstein verwiesen, der eine sehr umfangreiche Übersicht von Unternehmen zusammengestellt hat (Havenstein, 2004, S. 92f).

Zusammenfassend bleibt zu konstatieren, dass immer noch verhältnismäßig wenige Unternehmen eine mehrstufige anstelle einer einstufigen Marketingstrategie verfolgen (Havenstein, 2004, S. 94). Hierbei ist auffällig, dass die Chancen, aus der Anonymität eines unbekanntem Vorlieferanten auszubrechen, nicht genutzt werden, da oftmals das spezifische Marketingwissen nicht vorhanden ist und daher die möglichen Optionen für das Mehrstufige Marketing nicht vorhanden sind. Des Weiteren fehlt es bisher auch an den notwendigen theoretischen Grundlagen für das Verständnis der Wirkungsweisen des Mehrstufigen Marketings, seiner Auswirkungen und damit auch der Handlungsimplikationen für die Praxis. Diese Forschungslücken sollen in den nachfolgenden Abschnitten aufgezeigt werden und daraus sukzessive die weiteren Forschungsfragen abgeleitet werden.

2.4.3 Wirkungsweisen

Zum Verständnis der Wirkung des Mehrstufigen Marketings sind zwei grundlegende Konzepte notwendig. Zum einen die Abgeleitete Nachfrage und zum anderen die Push- und Pull-Strategie (Kleinaltenkamp et al., 2012, S. 148ff).

Die Abgeleitete Nachfrage entsteht durch die Arbeitsteilung der Unternehmen in der Produktion und damit in der Entstehung von vertikalen Wertschöpfungsketten, bis die Produkte ihren endgültigen Verwendungszweck erreichen, beispielsweise beim Endkonsumenten (Frauendorf et al., 2007, S. 8). Aufgrund der Arbeitsteilung zwischen den Unternehmen kann ein vielfach verflochtenes Marktsystem aus vor- und nachgelagerten Marktstufen entstehen. In einem solchen System lassen sich die Marktstufen – wie bereits beschrieben - anhand ihrer Funktion unterteilen, wie Produktions- und Handelsstufen oder auch Beeinflussungs-, Service- und Endabnehmerstufen (Baumgarth, 1998, S. 41).

Ein solches verflochtenes Marktsystem lässt sich beispielsweise mithilfe des Konzepts der Wertkette darstellen, indem die einzelnen Wertketten mit weiteren Wertketten auf vor- und nachgelagerten Marktstufen verknüpft werden, wie in Abbildung 12 dargestellt (Porter, 2000, S. 63ff).

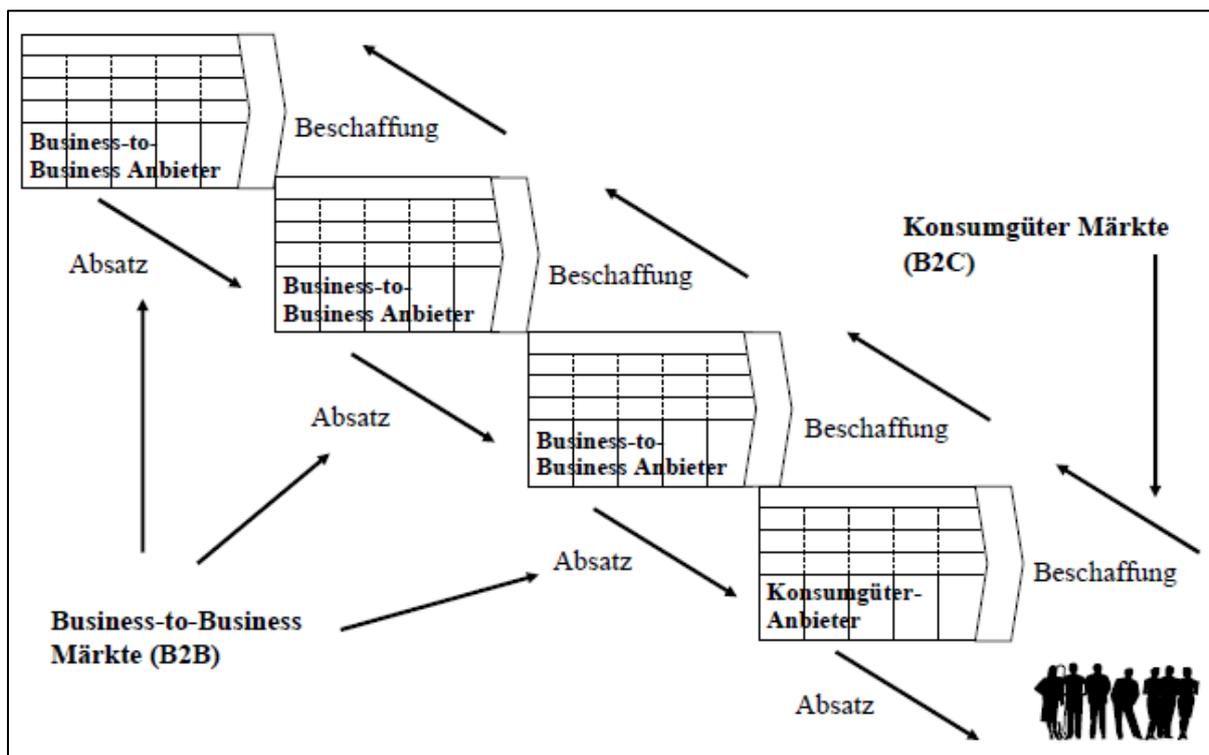


Abbildung 12: Abgeleitete Nachfrage in einem Wertkettensystem (Kleinaltenkamp, Saab, 2009, S. 2)

In diesem Zusammenhang wird daher auch von Wertkettensystemen oder Wertverbundsystemen gesprochen (Kotler, Bliemel, 2001, S. 72f). Mit deren Hilfe wird das Konzept der Wertkette auf eine unternehmensübergreifende Betrachtungsweise übertragen (Meffert, 2002, S. 39). Wird aus einem solchen Wertkettensystem ein vertikaler Ast betrachtet,

dann kann von einer Vertikalkette oder Wertschöpfungskette gesprochen werden (Havenstein 2004, S. 58).

Das Konzept der Wertschöpfungskette dient in dieser Arbeit als Grundgerüst für das Verständnis der Abgeleiteten Nachfrage und der Wirkungsmechanismen des Mehrstufigen Marketings und bildet damit auch den Analyserahmen für die weiteren Untersuchungen des Mehrstufigen Marketings. Grundsätzlich wird dabei vom Hersteller ausgegangen, dessen strategische Ausrichtung untersucht werden soll (Havenstein, 2004, S. 59). Wie in Abbildung 12 dargestellt, kann eine Wertschöpfungskette bis zum Endkonsumenten reichen. Endet die Wertschöpfungskette bei einer Organisation, dann befindet sich die gesamte Wertkette auf Business-to-Business-Märkten. Business-to-Business-Märkte lassen sich definieren als:

„[...] firms, institutions, or governments that acquire goods and services either for their own use, to incorporate into the products and services that they produce, or for resale along with other products and services to other firms, institutions, or governments.“
(Anderson et al., 2008, S. 4)

Dagegen werden auf Business-to-Consumer-Märkten die Leistungen direkt an den Konsumenten vermarktet (Jacob, Kleinaltenkamp, 2004, S. 141).

Ein besonderes Merkmal von Business-to-Business-Märkten ist die Tatsache, dass Nachfrager selbst wieder als Anbieter auf ihren Absatzmärkten tätig sind (Kleinaltenkamp, Rudolph, 2002, S. 285). Die Produkte und Dienstleistungen werden also nur nachgefragt, weil sie entweder direkt oder indirekt für die Erstellung oder den Vertrieb von anderen Produkten oder Dienstleistungen benötigt werden (Engelhardt, Günter, 1981, S.24; Kleinaltenkamp, 2002, S. 285). Daher wird in diesem Zusammenhang auch von der „Abgeleiteten Nachfrage“ oder „Derivativen Nachfrage“ gesprochen (Günter, 1997, S. 214; Kleinaltenkamp, Rudolph, 2002, S. 285) und damit also von der Nachfrage aufgrund von Präferenzen der nachgelagerten Marktstufen, die bis zum Letztverwender reichen kann.

Die Aufgabe des Mehrstufigen Marketings ist der Versuch, die Nachfrageentscheidungen der nicht unmittelbar nachfolgenden Marktstufe so zu beeinflussen, dass ein Nachfragesog aufgebaut wird (Kleinaltenkamp, Rudolph, 2002, S. 291; Kölbe, Schulze, 1970, S. 439). Damit soll aus Sicht des Anbieters der Absatz von Produkten an den unmittelbaren Kunden gefördert werden. Dieser Nachfragesog wird auch „Pull-Effekt“ genannt (Backhaus, Voeth,

2010, S. 510). Der Aufbau von Präferenzen wird als „Pull-Strategie“ bezeichnet (Kemper, 1997, S. 272; Kotler, Bliemel, 2001, S. 920f). Im Gegensatz dazu ist die Aufgabe der Push-Strategie, also der klassischen Marketingstrategie, die Produkte in den unmittelbar folgenden Kunden gewissermaßen zu „drücken“ (Baumgarth, 1998, S. 234), was einer einstufigen Marktbearbeitung entspricht (Kotler et al., 2007, S. 509f). In Abbildung 13 wird der Gegensatz zwischen einer einstufigen Push-Strategie und einer mehrstufigen Pull-Strategie grafisch dargestellt (Kemper, 1997, S. 272).

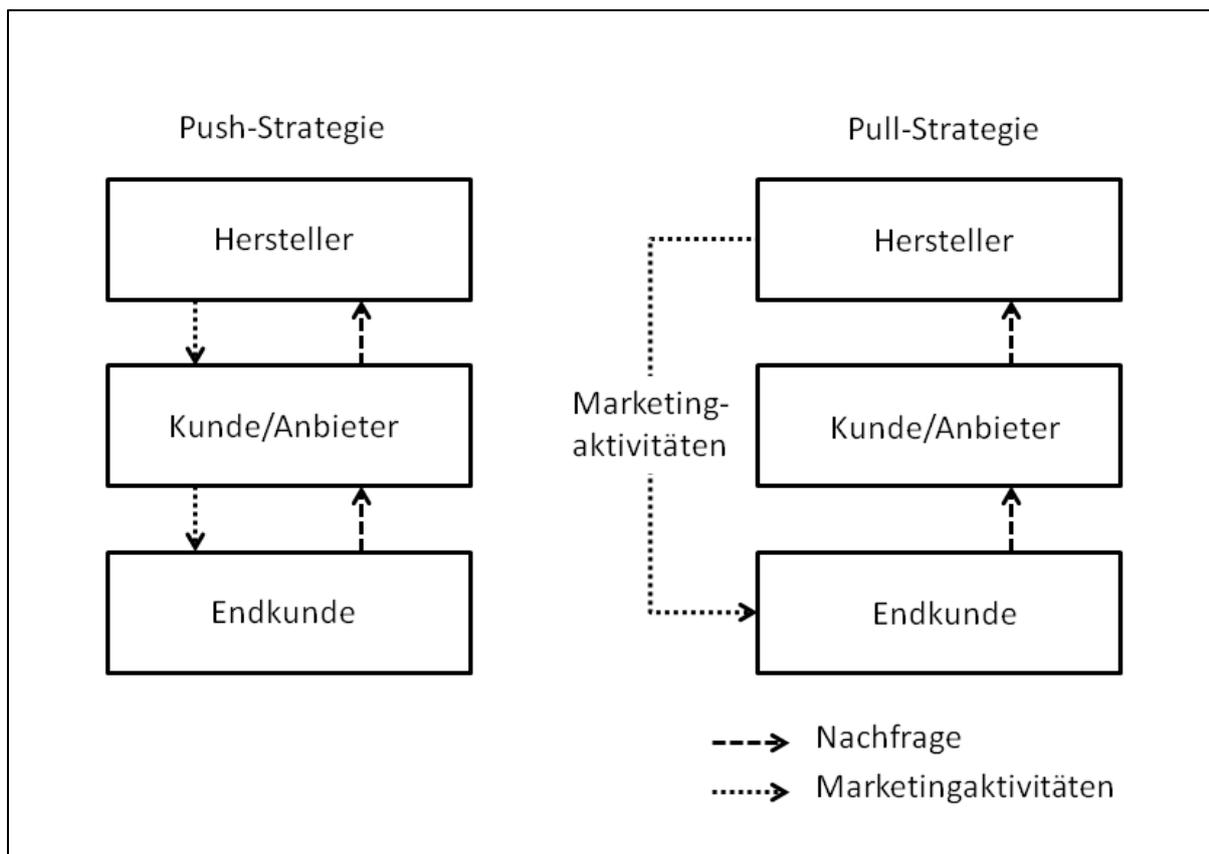


Abbildung 13: Push- und Pull-Strategie (In Anlehnung an: Kleinaltenkamp, Rudolph, 2002, S. 291)

Der Grundgedanke des Mehrstufigen Marketings ist es, mithilfe des Pull-Effekts Präferenzen auf nicht unmittelbar nachgelagerten Marktstufen aufzubauen oder positiv zu verändern und somit eine Sogwirkung hin zum eigenen Produkt aufzubauen. In Kombination mit der klassischen Push-Strategie entsteht somit ein sogenanntes „Push- und Pull-through-System“ (Krämer, 1993, S. 145). Aufgrund von möglichen Marktwiderständen erscheint es sinnvoll, eher ein kooperatives Verhalten zwischen den Marktteilnehmern auf nachgelagerten Marktstufen anzustreben. „Pull strategies have to be a stimulus and motivator. Otherwise pull

strategies miss their ultimate objective: to lead to a mutually beneficial relationship with the immediate customer.“ (Unger-Firnhaber, 1996, S. 171)

Wird eine Präferenz mit Hilfe des Mehrstufigen Marketings beim Endkunden aufgebaut, dann wird gleichzeitig auch eine Beziehungen zu diesem eingegangen bzw. mit dem mitwirkenden Weiterverarbeiter. Welche Auswirkungen das Mehrstufige Marketing damit auf die Beziehungsstruktur bzw. die gesamte Struktur der Wertschöpfungskette hat, bleibt allerdings bislang in der Forschung unbeantwortet. Daher lautet die zweite Forschungsfrage:

2) Forschungsfrage:

Inwiefern kann das Mehrstufige Marketing die Beziehungsstruktur innerhalb der nachfolgenden Wertschöpfungskette verändern?

Des Weiteren wurde in der Literatur zum Mehrstufigen Marketing nicht spezifiziert, wie und wodurch die Präferenzänderung auf einer nicht unmittelbar nachfolgenden Marktstufe erreicht werden kann. Für die weitere Forschung und für die erfolgreiche Anwendung des Mehrstufigen Marketings in der Unternehmenspraxis durch einen effektiven und effizienten Einsatz von Ressourcen, ist es von besonderer Bedeutung, die Präferenzänderung der nachfolgenden Unternehmen analysieren zu können. Für die weitere Entwicklung des Konzepts des Mehrstufigen Marketings ist es daher erforderlich folgende, Forschungsfrag zu formulieren:

3) Forschungsfrage:

Warum ändern sich durch das Mehrstufige Marketing die Präferenzen auf den nachgelagerten Marktstufen?

Eine der Hauptaufgaben des Mehrstufigen Marketings ist es, eine Präferenzänderung auf den nachgelagerten Marktstufen hervorzurufen. Diese Präferenzänderung beim Kunden des Kunden soll eine Kaufverhaltensänderung der direkten Marktstufe nach sich ziehen.

Informationen über die Präferenzen von Individuen werden in der Kaufverhaltensforschung als Indikator für die mögliche Nachfragereaktion auf anbieterseitige Marketingmaßnahmen angesehen und bilden damit eine wichtige Entscheidungsgrundlage für die Marketingplanung (Voeth, 2000, S. 1). Präferenzen können grundsätzlich definiert werden als „eindimensionaler

Indikator, der das Ausmaß der Vorziehungswürdigkeit eines Beurteilungsobjekts für eine bestimmte Person während eines bestimmten Zeitraums zum Ausdruck bringt.“ (Böcker, 1986, S. 556) Auf Grundlage der Definition sind drei Eigenschaften von Präferenzen herauszustellen (Brinkmann, Voeth, 2006, S. 20f):

- 1) Präferenzen beziehen sich nur auf eine Person und deren Urteil über die Vorziehungswürdigkeit der unterschiedlichen Alternativen.
- 2) Präferenzen können sich im Zeitablauf verändern und stellen damit keine dauerhafte Größe dar, sondern sind abhängig von dem situativen Rahmen.
- 3) Präferenzen stellen das Ergebnis eines Bewertungsvorgangs dar, bei dem alle zur Verfügung stehenden Alternativen einfließen. Hierfür bedarf es Entscheidungsregeln, mit deren Hilfe eine Priorisierung von Alternativen durchgeführt werden kann.

In der Kaufverhaltensforschung wird der Nutzen, den eine Alternative bietet, als Konstrukt zur Priorisierung der Alternativen verwendet (Böcker, 1986, S. 557ff.). Der Gesamtnutzen einer Alternative setzt sich dabei regelmäßig aus den verschiedenen Teilnutzenwerten der einzelnen Aspekte einer Alternative zusammen. Im Allgemeinen kann davon ausgegangen werden, dass diejenige Alternative ausgewählt wird, die den größtmöglichen Nutzen stiftet. Präferenzinformationen können damit zeigen, welche Alternative vorziehungswürdig ist und welche nicht (Brinkmann, 2006, S. 21). Die Vorziehungswürdigkeit einer Alternative bedingt allerdings nicht die tatsächliche Kaufentscheidung, sondern stellt lediglich die hinreichende Bedingung für das Zustandekommen der Markttransaktion dar. Voeth (2000) leitet zur Erklärung ein nutzentheoretisches Konzept ab, in dem davon ausgegangen wird, dass der Nachfrager unter der Maßgabe der begrenzten Rationalität handelt und diejenige Alternative auswählt, bei der der erwartete Nutzen die erwarteten Kosten übersteigt. (Voeth, 2000, S. 22ff.) Ist der Nettonutzen positiv, stellt dies zwar eine hinreichende Bedingung für die Kaufentscheidung dar, allerdings sollte beachtet werden, dass die Nachfrager nur über begrenzte Ressourcen verfügen und deshalb ein gewisses Mindestnutzenniveau erfüllt sein muss, da ansonsten der Nachfrager keine Alternative auswählt. Für das Mehrstufige Marketing bedeutet dies, dass eine Präferenzänderung des indirekten Kunden aufgrund eines positiven Nettonutzens des Vorprodukts hervorgerufen werden kann.

2.4.4 Die verschiedenen Ausprägungen

Das Konzept des Mehrstufigen Marketings soll im folgenden Abschnitt detaillierter erläutert und die verschiedenen Ausprägungen des Mehrstufigen Marketings voneinander abgegrenzt werden. Für die spätere empirische Untersuchung (Kapitel 4) bilden die verschiedenen Ausprägungen des Mehrstufigen Marketings damit einen differenzierteren Analyserahmen.

Das Mehrstufige Marketing lässt sich grundsätzlich in zwei verschiedene Ausprägungen untergliedern, abhängig von der Stärke der Kollaboration mit der unmittelbar folgenden Marktstufe (Kleinaltenkamp et al., 2012, S. 164). In Abbildung 14 sind beide Ausprägungen mit ihren grundlegenden Eigenschaften gegenübergestellt.

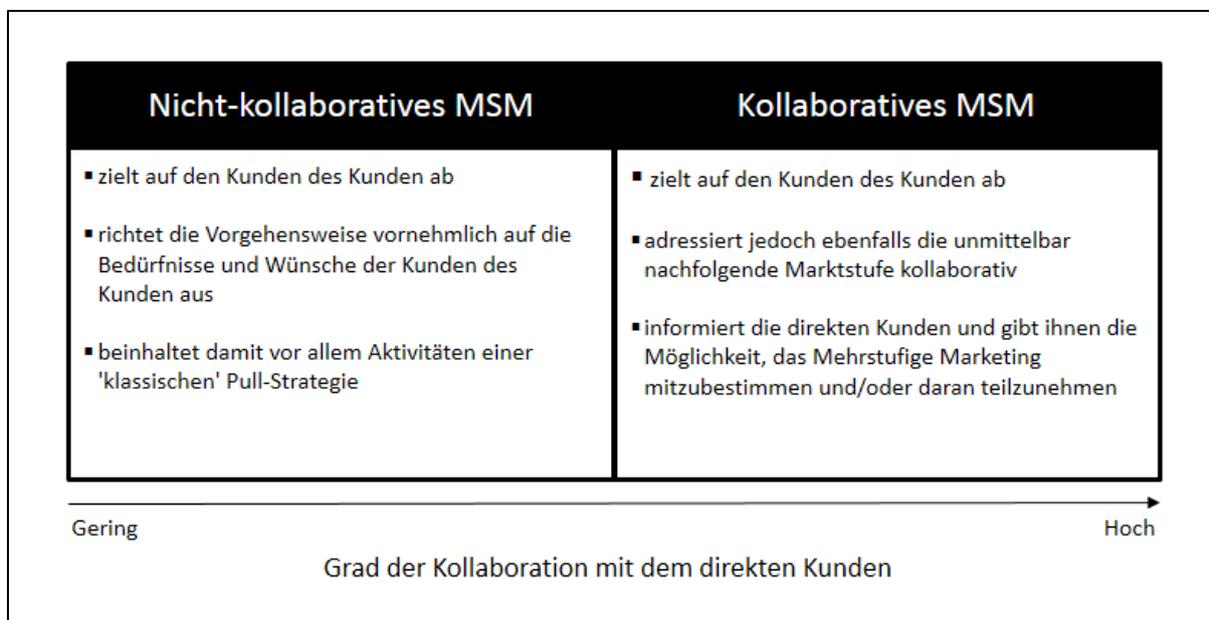


Abbildung 14: Ausprägungen des Mehrstufigen Marketings (Eigene Darstellung)

Das nicht-kollaborative Mehrstufige Marketing fokussiert die Aktivitäten auf die nicht unmittelbar nachfolgende Marktstufe. Die Bedürfnisse des unmittelbar nachfolgenden Kunden werden gegenüber denen der Schlüsselstufe vernachlässigt. Nicht-kollaboratives Mehrstufiges Marketing kann wie folgt definiert werden:

Diese Marketing-Aktivitäten zielen auf Akteure/Unternehmen ab, die auf nicht unmittelbar nachfolgenden Marktstufen angesiedelt sind (Kunden des Kunden). Die Bedürfnisse und Wünsche dieser Kunden des Kunden dominieren die betreffenden

Vorgehensweisen gegenüber denen der direkten Kunden. Die betreffenden Aktivitäten entsprechen damit einer „klassischen“ Pull-Strategie.

Nachfolgend werden einige Beispiele für eine nicht-kollaborative mehrstufige Marketingstrategie genannt:

- Zusammenarbeit bei F & E mit dem Endkunden
- Weiterentwicklung der Verpackung des Endkunden
- Dienstleistungen (z. B. Marketing, Forschung) für den Endkunden
- In-House-Messen für die Endkundenbranche
- Persönliche Vertriebsaktivitäten beim Endkunden

Im Gegensatz zum nicht-kollaborativen Mehrstufigen Marketing stellt das kollaborative Mehrstufige Marketing diejenige Strategie dar, die dem Anspruch am ehesten gerecht wird, alle relevanten Absatzstufen in *eine* in sich geschlossene Marketingstrategie einzubinden. Daher kann eine kollaborative Strategie wie folgt definiert werden:

Diese Marketing-Aktivitäten zielen auf Akteure/Unternehmen ab, die auf nicht unmittelbar nachfolgenden Marktstufen angesiedelt sind (Kunden des Kunden), adressieren jedoch ebenfalls Akteure/Unternehmen, die der unmittelbar nachfolgenden Marktstufe angehören. Diese sind über die betreffenden Aktivitäten informiert, haben die Möglichkeit diese mitzubestimmen und/oder daran teilzunehmen.

Bei einer kollaborativen mehrstufigen Marketingstrategie werden damit die relevanten Marktakteure in die Planung und Durchführung eingebunden. Einerseits steigen damit die Koordinierungskosten an, andererseits sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass es konterkarierende Aktivitäten der nachgelagerten Marktstufen gibt, die eine erfolgreiche Marketingstrategie verhindern könnten. In der bisherigen Forschung zum Mehrstufigen Marketing fehlt bisher allerdings eine empirische Untersuchung der Ausprägungen des Mehrstufigen Marketings und deren Anwendung in der Unternehmenspraxis. Stellen die beiden Ausprägungen des Mehrstufigen Marketings Extrempunkte auf einem Kontinuum dar, dann würde ein besseres Verständnis der verschiedenen Arten des Mehrstufigen Marketings für die weitere empirische Forschung und die Unternehmenspraxis von hoher Bedeutung sein. Daher wird folgende Forschungsfrage formuliert:

4) Forschungsfrage:

Inwiefern lassen sich unterschiedliche Arten des Mehrstufigen Marketings empirisch identifizieren?

Können unterschiedliche Arten des Mehrstufigen Marketings auch empirisch bestätigt werden, dann sollte dies aufgrund der Entscheidungsproblematik eine Berücksichtigung in der mehrstufigen Marketingplanung und damit auch eine differenzierte Auswahl der Marketing-Instrumente notwendig machen. Im nachfolgenden Abschnitt werden die Wirkungsweisen des Mehrstufigen Marketings detailliert erläutert und weitere Forschungslücken aufgezeigt und daraus Forschungsfragen für die empirische Untersuchung abgeleitet.

2.4.5 Entwicklung einer mehrstufigen Marketingstrategie

2.4.5.1 Voraussetzungen

Nachdem die Wirkungsweisen des Mehrstufigen Marketings als Grundlage erläutert und wichtige Forschungslücken aufgezeigt wurden, folgt nun im nächsten Schritt die Diskussion der einzelnen Bestandteile, die zur Entwicklung einer mehrstufigen Marketingstrategie in der bisherigen Forschung identifiziert werden konnten (Kleinaltenkamp, Rudolph, 2002, S. 295ff). Für eine Weiterentwicklung des Konzepts des Mehrstufigen Marketings erscheint es notwendig, die einzelnen Schritte bei der Planung einer mehrstufigen Marketingstrategie kritisch zu überprüfen und mögliche Forschungslücken aufzuzeigen.

Die Entwicklung einer mehrstufigen Marketingstrategie umfasst hauptsächlich die in Abbildung 15 dargestellten Analyse- und Planungsschritte.

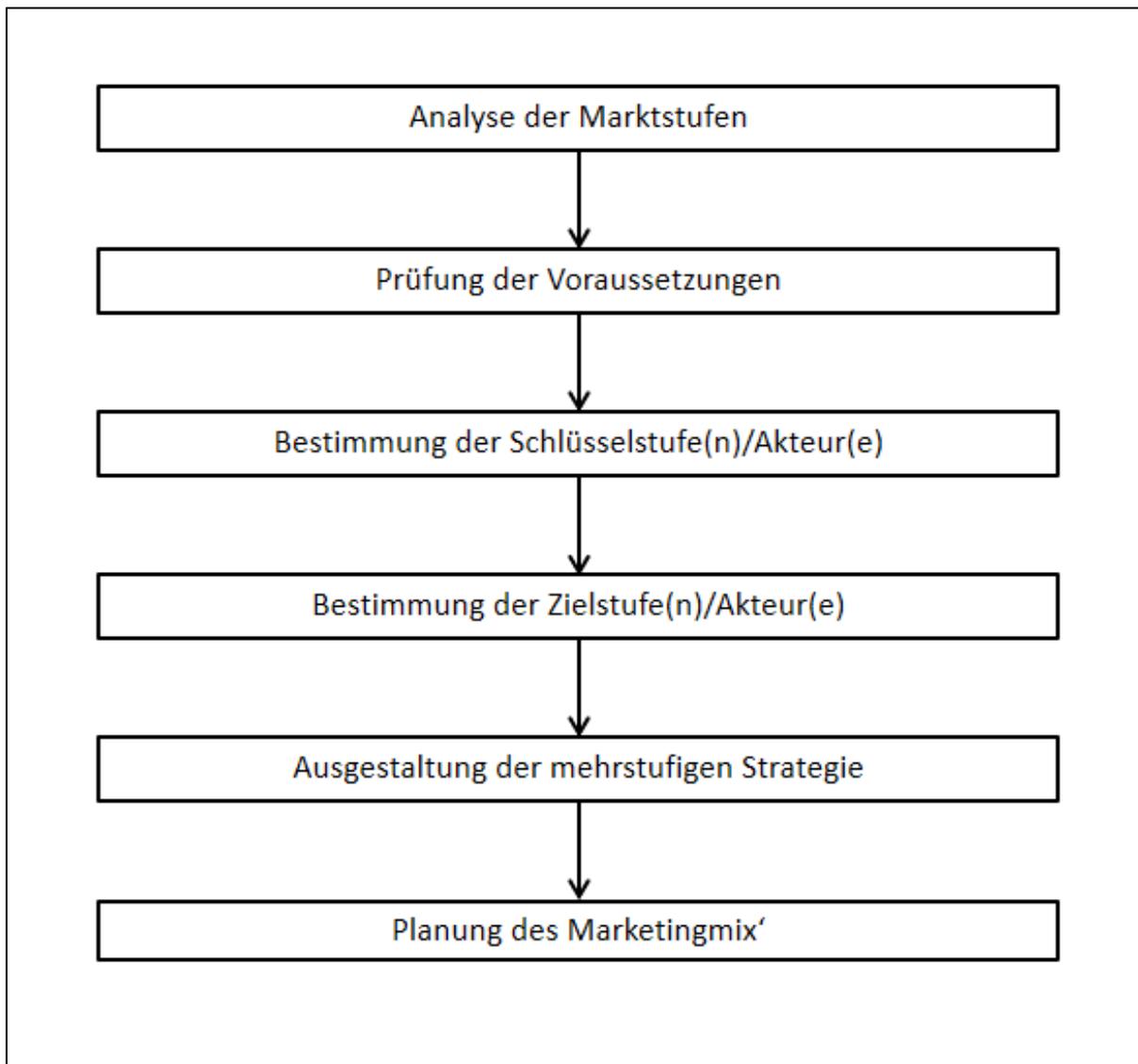


Abbildung 15: Bausteine einer mehrstufigen Marketingstrategie (In Anlehnung an: Kleinaltenkamp et al., 2012, S. 153)

In einem ersten Schritt erfolgt die Analyse der Marktstufen (Kleinaltenkamp, Rudolph, 2002, S. 295). Die Kenntnis der nachfolgenden Wertschöpfungskette, welche das eigene Produkt durchläuft, ist ein grundlegender Schritt für die Entwicklung einer mehrstufigen Marketingstrategie, denn durch die Abbildung der Produktions- bzw. Distributionswege wird die einstufige, dyadische Sichtweise in eine mehrstufige Perspektive erweitert und damit die Grundlage für ein Mehrstufiges Marketing geschaffen. Es bleibt notwendig, die einmal getroffene Entscheidung kontinuierlich zu evaluieren, um auf mögliche Veränderungen reagieren zu können (Kleinaltenkamp, Rudolph, 2002, S. 297). Allerdings erscheint es fraglich, ob es ausreicht, lediglich die einzelnen nachfolgenden Marktstufen zu kennen, oder ob es notwendig ist, zusätzlich zur Kenntnis der nachfolgenden Marktstrukturen auch die

interorganisationalen Beziehungen zwischen den einzelnen Marktakteuren zu verstehen. Dadurch können beispielsweise die Machtverhältnisse und damit auch Abhängigkeiten innerhalb der Wertschöpfungskette erkannt werden, bevor es zu konterkarierenden Maßnahmen eines Akteurs auf einer nachgelagerten Marktstufe kommt und damit ein erfolgreiches Mehrstufiges Marketing verhindert wird. Eine genauere Kenntnis über den Einfluss der Beziehungsstrukturen der Wertschöpfungskette auf die Anwendbarkeit des Mehrstufigen Marketings in der Literatur fehlt bisher.

Die Struktur von Wertschöpfungsketten wird besonders in der Supply-Chain-Literatur untersucht, die die einzelnen Aktivitäten des Wertschöpfungsprozesses (Beschaffung, Produktion, Logistik, Vertrieb) aus der Perspektive des Endkunden betrachtet. Dadurch soll versucht nicht nur die einzelne Abnehmer-Zuliefererbeziehung betrachtet werden, sondern die Möglichkeit geschaffen werden, eine ganzheitliche Perspektive auf die gesamten Wertschöpfungsketten einzunehmen (Mohr, 2010, S. 1).

Daher lässt sich folgende Forschungsfrage formulieren:

5) Forschungsfrage:

Welchen Einfluss hat die Beziehungsstruktur der Wertschöpfungskette auf die Anwendbarkeit des Mehrstufigen Marketings?

Davon ausgehend, dass es möglicherweise strukturelle Voraussetzungen für eine mehrstufige Marketingstrategie gibt, erscheint es notwendig, diese danach zu untersuchen, welchen Einfluss die Beziehungsstrukturen auf die Anwendbarkeit der verschiedenen Arten des Mehrstufigen Marketings haben. Vor diesem Hintergrund lässt sich folgende Forschungsfrage ableiten:

6) Forschungsfrage:

Inwiefern wirken sich die unterschiedlichen Beziehungsstrukturen einer Wertschöpfungskette auf die Anwendbarkeit der verschiedenen Arten des Mehrstufigen Marketings aus?

Erst durch ein tiefer gehendes Verständnis der Einflüsse, die die Beziehungsstrukturen der Wertschöpfungskette auf die Anwendung des Mehrstufigen Marketings im Allgemeinen und

auf die Auswahl der verschiedenen Arten des Mehrstufigen Marketings im Speziellen hat, ist es möglich, in einem nächsten Schritt die weiteren Voraussetzungen des Mehrstufigen Marketings zu überprüfen. Folgende notwendige Fragen sollten dafür beantwortet werden (Kleinaltenkamp, Rudolph, 2002, S. 298ff):

- das Vorhandensein eines Kundenvorteils,
- die Kaufrelevanz eines Kundenvorteils,
- die Kommunizierbarkeit des betreffenden Kundenvorteils,
- die Identifizierbarkeit des eigenen Produktes auf den nachfolgenden Marktstufen,
- ein Mindestmaß an Markt- und Marketing-Know-how sowie
- keine oder geringe Widerstände gegen das Mehrstufige Marketing.

Die erste Voraussetzung für eine erfolgreiche mehrstufige Marketingstrategie liegt im Vorhandensein eines Kundenvorteils. Die Existenz eines Kundenvorteils sollte auf wenigstens einer nachgelagerten Marktstufe gegeben sein, damit ein Kaufanreiz für das Produkt besteht (Kleinaltenkamp, Rudolph, 2002, S. 299; Rudolph, 1989, S. 169ff). Ist ein Kundenvorteil nicht gegeben, lässt sich kaum ein Bezugspunkt zum Mehrstufigen Marketing aufbauen (Rudolph, 1989, S. 169).

Die zweite Voraussetzung wird erfüllt, wenn für diesen Kundenvorteil eine Kaufrelevanz auf mindestens einer Marktstufe besteht, die dem unmittelbaren Nachfrager folgt (Kleinaltenkamp, 1995, Sp. 2119). Eine Kaufrelevanz besteht dann, wenn das Produkt bzw. der Produktbestandteil eine wesentliche Bedeutung für ein Folgeprodukt hat.

Die dritte Voraussetzung besteht in der Kommunizierbarkeit dieses Kundenvorteils. Die bloße Existenz eines solchen Kundenvorteils hat wenig Auswirkung auf die potentielle Nachfrage, wenn dieser relative Kundenvorteil nicht auch der nachfolgenden Marktstufe vermittelbar ist (Rudolph, 1989, S. 185ff).

Die vierte Voraussetzung lässt sich direkt daraus ableiten und betrifft die Identifizierbarkeit des Produkts auf den nachgelagerten Marktstufen (Engelhardt, 1976, S. 180). Das Hauptaugenmerk lag dabei auf der Markierung des Produkts (Kölbe, Schulze, 1970). Diese Vorgehensweise ist besonders im Business-to-Consumer-Bereich verbreitet mit den prominenten Beispielen wie Gore-Tex, Kevlar oder Teflon (Kleinaltenkamp, Rudolph, 2002,

S. 300). Hierbei kann die Markierung durch einen Markennamen, ein Markenzeichen, den Firmennamen, aber auch durch produktbezogene Markennamen vorgenommen werden. Im Business-to-Business-Bereich ist auch eine Unterstützung der Markierung durch Farbe zu beobachten. Beispiele hierfür sind Siemens Industry Automation & Drive Technologies mit einem Blauton (siehe Abbildung 16 und 17) und SEW Eurodrive mit einem Rotton (siehe Abbildung 18 und 19).



Abbildung 16: Farbliche Markierung von Automatisierungstechnik im Endprodukt (Brill, 2014; Heimbach, 2014; Unruh, 2010)

Grundsätzlich soll eine Markierung des Produkts dem Kunden des Kunden wichtige Eigenschaften des gekauften Produkts übermitteln, beispielsweise Innovativität oder gleich bleibende Produktqualität (Nieschlag et al., 2002, S. 672f). Dabei ist einer der größten Hinderungsgründe, die bei der Markierung auftreten, die Tatsache, dass viele Vorprodukte

nach dem Produktionsprozess im Endprodukt nicht mehr identifizierbar sind (Rudolph, 1989, S. 53). Aus diesem Grund wird versucht, mit Hilfe des „Ingredient Branding“ diese wieder sichtbar zu machen (Kemper, 1997, S. 271ff; Simon, Sebastian, 1995, S. 42ff). Ingredient Branding kann definiert werden als:

„Die marktstufenübergreifende Markenpolitik für eine Produktkomponente, die zumeist wesentlicher Bestandteil („essential ingredient“) des Endproduktes wird, im letzteren aber `untergeht` und für die Abnehmer auf nachfolgenden Stufen unsichtbar bleibt.“ (Kleinaltenkamp, Rudolph, 2002, S. 301f)

Die Markierung der Produktbestandteile dient also der Identifizierung des Bestandteils in der Endleistung und damit einer Differenzierung gegenüber Konkurrenzprodukten. Können die Produktbestandteile aufgrund fehlender physischer Identifizierbarkeit auf der Endverbraucherebene nicht als Träger des „Ingredient Brand“ dienen, so muss die Kommunikation auf andere Weise vonstattengehen, sei es durch die weiterverarbeitende Stufe oder aber auch durch den Endprodukthersteller (Havenstein, 2004, S. 108). Auch eine substituierende Markierung durch beigelegte Produkterläuterungen oder begleitende Serviceleistungen könnten im Rahmen einer mehrstufigen Marketingstrategie angewendet werden. Ein weiteres Konzept in diesem Zusammenhang ist das sogenannte „Co-Branding“. Dieses Konzept wird definiert als:

„Systematische Markierung einer Leistung durch mindestens zwei Marken, wobei diese sowohl für Dritte wahrnehmbar als auch weiterhin eigenständig auftreten müssen.“ (Baumgarth, 2007, S. 196)

Der Unterschied zwischen Ingredient Branding und Co-Branding liegt also darin, dass beim Co-Branding verschiedene Marken in einem einzelnen Produkt gebündelt werden, beim Ingredient Branding hingegen der Produktbestandteil im Endprodukt markiert wird (Smit, 1999, S. 66).

Die bisherigen Voraussetzungen machen deutlich, dass ein Mehrstufiges Marketing nicht ohne ein Mindestmaß an Markt- und Marketing-Know-how realisierbar ist (Kleinaltenkamp, Rudolph, 2002, S. 302). Damit ist die fünfte Voraussetzung, nämlich des Wissen über die Folgestufen innerhalb der Wertschöpfungskette, von besonderer Bedeutung. Für eine erfolgreiche mehrstufige Marketingstrategie sind einerseits detaillierte Kenntnisse über die

Weiterverarbeitung und Distribution notwendig und andererseits umfangreiches Wissen über die Akteure entlang der Wertschöpfungskette und der Konkurrenten im relevanten Markt (Kleinaltenkamp, Rudolph, 2002, S. 302).

Die sechste Voraussetzung betrifft die möglichen Marktwiderstände von nachgelagerten Marktstufen. Hierbei ist schon während der Planung darauf zu achten, ob es zu solchen Marktwiderständen kommen könnte (Kleinaltenkamp, Rudolph, 2002, S. 304). Der Kern des Mehrstufigen Marketings zielt darauf ab, den Nachfrager der eigenen Produkte oder Dienstleistungen durch Beeinflussung der nicht unmittelbar nachgelagerten Marktstufen zu einem bestimmten Verhalten zu bewegen (Backhaus, Voeth, 2010, S. 509). Dabei kann es zu Widerständen gegen das eigentliche Produkt oder aber auch gegen die Anwendung einer mehrstufigen Marketingstrategie kommen. Die Gründe für einen solchen Widerstand sind zahlreich und stark abhängig von der jeweiligen Situation und strategischen Überlegungen. Widerstände alleine reichen jedoch noch nicht aus, um eine mehrstufige Marketingstrategie scheitern zu lassen. Erst wenn der sich adversiv verhaltende Marktteilnehmer die notwendige Macht besitzt, seine Interessen auch durchzusetzen, kann dies zum Scheitern eines Mehrstufigen Marketings führen (Kleinaltenkamp, Rudolph, 2002, S. 304f).

Die hier aufgeführten Voraussetzungen können als notwendige Bedingung für eine erfolgreiche mehrstufige Marketingstrategie gesehen werden, die auf mindestens einer nachfolgenden Marktstufe vorhanden sein müssen. Für die spätere empirische Untersuchung stellen die Einflussfaktoren auf die Anwendbarkeit des Mehrstufigen Marketings einen wichtigen Untersuchungsgegenstand dar.

2.4.5.2 Bestimmung von Schlüssel- und Zielstufe

Nachdem die Voraussetzungen für eine mehrstufige Marketingstrategie geprüft wurden, sollte während einer mehrstufigen Marketingplanung die relevante Wertschöpfungskette unter einer Kosten-Nutzen-Überlegung analysiert werden, um davon ausgehend eine systematische Auswahl derjenigen Stufen zu treffen, die die größte Effizienz bei der Bearbeitung versprechen (Rudolph, 1988, S. 36).

Besonders im Hinblick auf eines der Kernprobleme des Mehrstufigen Marketings, die Überwindung von Widerständen von nachfolgenden Akteuren in der Wertschöpfungskette, ist es hilfreich, diejenigen Stufen zu identifizieren, die eine besondere Bedeutung für das

Mehrstufige Marketing haben (Kleinaltenkamp, 1995, Sp. 2119). Eine Unterteilung in Schlüssel- und Zielstufe wird als hilfreich dafür angesehen. Die Schlüsselstufe ist definiert als eine Marktstufe in der Wertschöpfungskette, „deren (Kauf-)Verhalten von ausschlaggebender Bedeutung für den Erfolg einer mehrstufigen Marketingkonzeption ist“ (Kleinaltenkamp, Rudolph, 2002). Aufgrund des großen Einflusspotenzials der Schlüsselstufe sollte die Festlegung dieser zuerst erfolgen. Im Anschluss daran sollte die Zielstufenentscheidung getroffen werden, damit diese mit konkreten Marketingmaßnahmen angesprochen werden kann. Grundsätzlich ist es auch möglich, dass die Schlüssel- und Zielstufe identisch ist. Während der mehrstufigen Marketingplanung sollten auch Marktteilnehmer außerhalb der Wertschöpfungskette beachtet werden. Denkbar sind hierbei vor allem Unternehmensberatungen, Verbrauchervereine oder staatliche Institutionen (Kleinaltenkamp, Rudolph, 2002, S. 306). Für eine konsequente Umsetzung einer mehrstufigen Marketingstrategie scheint es daher wünschenswert, möglichst alle Marktstufen in eine Betrachtung einzubeziehen (Rudolph, 1988, S. 36), allerdings wird dies aufgrund von Kosten- und Nutzensgesichtspunkten in der Regel nicht erfolgen. Deswegen kann mit Hilfe der Schlüssel- und Zielstufenanalyse eine Auswahl an relevanten Marktstufen getroffen werden und somit ein effektiver und effizienter Einsatz von Ressourcen gewährleistet werden.

2.4.5.3 Ausgestaltung einer mehrstufigen Strategie

Bei der Ausgestaltung einer mehrstufigen Marketingstrategie sollte zuerst eine Entscheidung bezüglich des kollaborativen oder nicht-kollaborativen Vorgehens getroffen werden. Wie bereits erläutert, fehlen bisher weitere Erkenntnisse zur Auswahlhilfe (Forschungsfragen 5/6). Hierbei können grundsätzlich die folgenden Arten der Zusammenarbeit unterschieden werden:

- 1) Vertikale Kollaboration (mit vor- oder nachgelagerten Wertschöpfungsstufen)
- 2) Horizontale Kollaboration (mit Unternehmen auf der gleichen Wertschöpfungsstufe)
- 3) Mischformen (bei der vertikale und horizontale Kollaboration zusammenwirken)

Die horizontale Kollaboration ist vor allem langfristig angelegt und kommt hauptsächlich im Inter-Branchenwettbewerb vor, wenn Substitutionskonkurrenz gegenüber anderen Materialien oder Technologien abgewehrt werden soll. Dabei werden regelmäßig Institute, Verbände oder ähnliches gegründet, die die Aufgabe haben, mit Hilfe von Kommunikationsmaßnahmen die Brancheninteressen zu vertreten (Kleinaltenkamp, Rudolph, 2002, S. 208). Grundsätzlich

erscheinen solche mehrstufigen Marketingmaßnahmen aufgrund des fehlenden Markt- und Marketing-Know-hows eines einzelnen Unternehmens weitaus besser kollaborativ durchführbar. Auch vor dem Hintergrund einer positiven Kosten- und Nutzenüberlegung ist eine Aufteilung auf mehrere Unternehmen sinnvoll. Darin liegt allerdings auch die Schwäche dieser Vorgehensweise begründet, da hierfür ein hohes Maß an Kollaborationsbewusstsein der einzelnen Unternehmen vorhanden sein sollte. Denn letztendlich sind die Unternehmen oftmals Konkurrenten, was für eine Durchführbarkeit hinderlich sein kann.

Nachdem die relevante(n) Marktstufe(n) identifiziert wurde(n) und die Frage nach einem kollaborativen oder nicht-kollaborativen Vorgehen beantwortet wurde, sollte in einem nächsten Schritt der mehrstufigen Marketingplanung die konkrete Ausgestaltung einer mehrstufigen Marketingstrategie herausgearbeitet werden. Bisher fehlt allerdings eine Übersicht, welche Instrumente hierfür besonders geeignet sind und in der Unternehmenspraxis Anwendung finden. Hierfür werden die klassischen Marketing-Instrumente, die Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik vorgestellt, damit diese dann in der anschließenden empirischen Untersuchung auf ihre Bedeutung für das Mehrstufige Marketing überprüft und die einzelnen Instrumente konkretisiert werden können.

Daher kann als weitere Forschungsfrage Folgendes formuliert werden:

7) Forschungsfrage:

Warum werden im Rahmen des Mehrstufigen Marketings bestimmte Instrumente stärker als andere eingesetzt?

Die Marketing-Instrumente werden in der Regel in die oben genannten vier Bereiche eingeteilt (Assael, 1993; Backhaus, Voeth, 2010; McCarthy, 1965), allgemein bekannt als die 4 Ps (für product, price, promotion, place). Diese können allerdings je nach Anwendungsbereich variieren, z. B. mit 7 Ps im Dienstleistungsmarketing (Magrath, 1986). Die einzelnen Instrumentalbereiche setzen sich wiederum aus konkreten Instrumenten zusammen (siehe Tabelle 3). Dabei lassen sich die Instrumente nicht trennscharf voneinander abgrenzen. Da die Instrumente in der Regel in Kombination miteinander eingesetzt werden, ist dies allerdings zu vernachlässigen, was sich auch in der Begrifflichkeit des Marketing-Mix andeutet (Tomczak et al., 2009, S. 219f).

Der erste Instrumentenbereich der 4 Ps ist die Produktpolitik. Diese kann verstanden werden als der Instrumentenbereich, der sich mit der Gestaltung der Absatzleistung beschäftigt, um ein bestimmtes unternehmenseigenes Ziel zu erreichen (Tomczak et al., 2009, S. 223). Die Preispolitik hat die Aufgabe, entsprechend den Zielen des Unternehmens die Preise festzulegen und am Markt durchzusetzen (Hermann, Huber, 2009). Dagegen hat die Distributionspolitik vor allem die Aufgabe, die Leistungen dem Nachfrager zur Verfügung zu stellen (Tomczak et al., 2009, S. 250). Als Kommunikationsinstrument kann alles aufgefasst werden, was die Beziehung zwischen der Organisation und ihren Kunden durch den Austausch von Informationen, Ideen, Meinungen usw. fördert (Kuß, 2006, S. 216). Deren Bedeutung für das Mehrstufige Marketing wird in der nachfolgenden empirischen Analyse untersucht werden.

Tab. 3: Beispielhafte Subinstrumente der einzelnen Instrumentenbereiche (Eigene Darstellung in Anlehnung an: Borden, 1964)

Bereich	Subinstrumente
Produktpolitik	Produkteigenschaftsoptionen
	Zusammenarbeit bei Forschung u. Entwicklung
	Entwicklung der Verpackung
	Dienstleistungen (z. B. Marketing-Forschung)
	Branding
	Werksgarantie
	Produktunterstützende Dienstleistungen
	Sortiment
	Menge
Preispolitik	Listenpreis
	Zahlungsbedingungen
	Rabatte
	Kreditbedingungen
	Zahlungen für Werbung/Merchandise
	Bonuszahlungen
	Pull-Preis-Promotionen
Distributionpolitik	Verschiedene Arten von Vertriebskanälen
	Dichte des Verteilernetzes
	Politik der Margen
	Lieferbedingungen
	Merchandising-Beratung
Kommunikationpolitik	Werbung
	Sales Trainings
	Werbeunterstützung
	Persönliche Verkaufsaktivitäten
	Pressemitteilung
	Pressekonferenzen
	Sponsoring
	Messen, Ausstellungen (z. B. In-house)

2.5 Forschungsleitende Fragestellungen

Die empirische Untersuchung hat die Aufgabe, die aufgezeigten theoretischen Lücken zu schließen und die Forschungsfragen bezüglich der Auswirkungen des Mehrstufigen Marketings auf interorganisationale Beziehungen in einer Wertschöpfungskette und die reziproke Wirkung der Wertschöpfungskette auf die Anwendbarkeit des Mehrstufigen Marketings zu beantworten. Die bis dato geringe empirische Untersuchung der Auswirkungen des Mehrstufigen Marketings soll insbesondere durch die Einbeziehung von mindestens drei Marktstufen (Triade) zur Theoriebildung beitragen. Daher hat diese Arbeit einen explorativen Charakter und ist in diesem Sinne qualitativ orientiert. In Kapitel 2 wurden das für die empirische Untersuchung benötigte theoretische Vorwissen ausführlich dargestellt und die Forschungslücken aufgezeigt. Aufgrund des explorativen Charakters der Arbeit erfolgt die Untersuchung nicht hypothesengeleitet, sondern orientiert sich an den folgenden aus der Theorie hergeleiteten Forschungsfragen:

- 1) Inwiefern gibt es Einflussfaktoren außerhalb der Wertschöpfungskette, die die Wahl und Auswirkungen des Mehrstufigen Marketings beeinflussen?
- 2) Inwiefern kann das Mehrstufige Marketing die Beziehungsstruktur innerhalb der nachfolgenden Wertschöpfungskette verändern?
- 3) Warum ändern sich durch das Mehrstufige Marketing die Präferenzen auf den nachgelagerten Marktstufen?
- 4) Inwiefern lassen sich unterschiedliche Arten des Mehrstufigen Marketings empirisch identifizieren?
- 5) Welchen Einfluss hat die Beziehungsstruktur der Wertschöpfungskette auf die Anwendbarkeit des Mehrstufigen Marketings?
- 6) Inwiefern wirken sich die unterschiedlichen Beziehungsstrukturen einer Wertschöpfungskette auf die Anwendbarkeit der verschiedenen Arten des Mehrstufigen Marketings aus?
- 7) Warum werden im Rahmen des Mehrstufigen Marketings bestimmte Instrumente stärker als andere eingesetzt?

Die obigen Forschungsfragen sollen als Forschungsschwerpunkte die nachfolgende empirische Untersuchung leiten. Besondere Beachtung wird hierbei, trotz der relativen

Offenheit eines explorativen Forschungsprozesses, auf die kontrollierte Anwendung der Methode gelegt werden, damit für andere der Forschungsprozess nachvollziehbar ist.

2.6 Zusammenfassung

Im Rahmen des zweiten Kapitels wurde der theoretische Bezugsrahmen aufgespannt. Hierfür wurde die bisherige Literatur zum Mehrstufigen Marketing, zu den interorganisationalen Beziehungen und zum organisationalen Kaufverhalten aufgearbeitet. Mithilfe dessen konnten die Forschungslücken aufgezeigt und daraus die Forschungsfragen abgeleitet werden. Dabei wird deutlich, dass bisher in der Literatur empirische Untersuchungen zu den Auswirkungen des Mehrstufigen Marketings auf die Wertschöpfungskette fehlen.

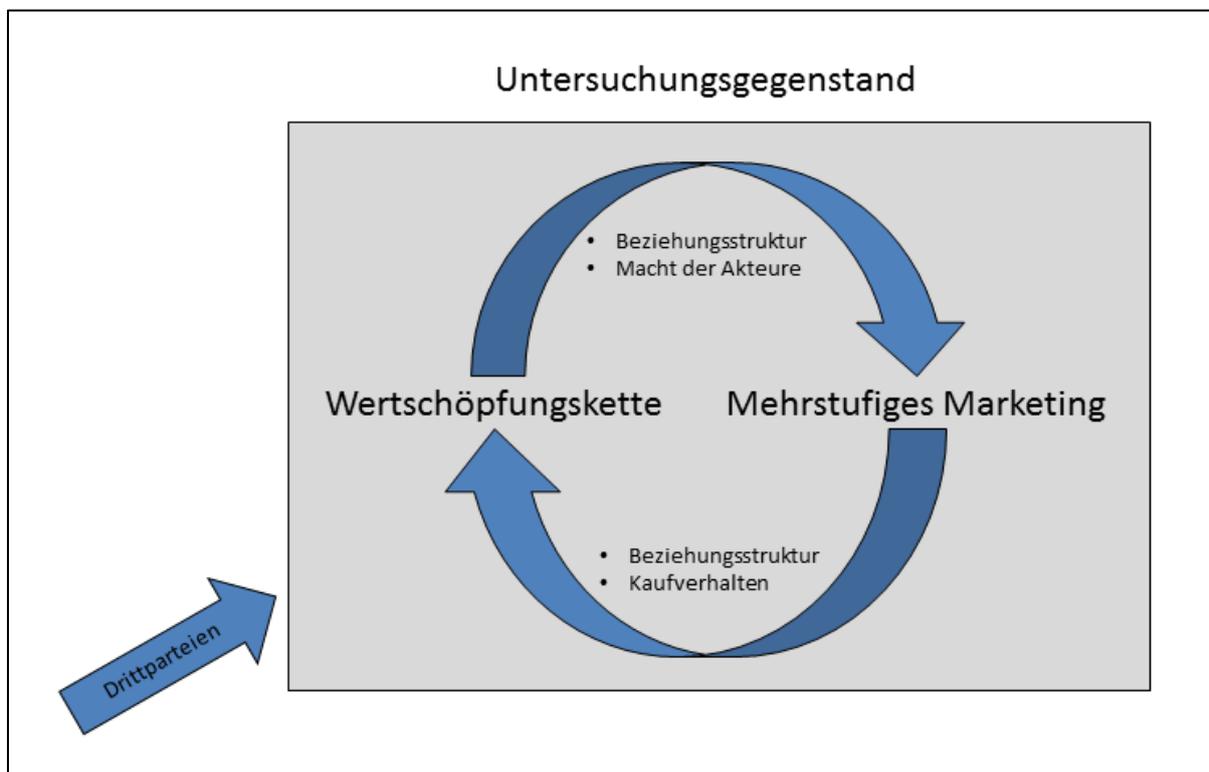


Abbildung 17: Untersuchungsgegenstand (Eigene Abbildung)

In Abbildung 17 stellt der untere Pfeil die Auswirkungen des Mehrstufigen Marketings auf die Wertschöpfungskette (Beziehungsstruktur und Kaufverhalten) dar. Der obere Pfeil repräsentiert die (reziproke) Auswirkung der Wertschöpfungskette auf die Anwendbarkeit des Mehrstufigen Marketings und dessen Instrumente bzw. auf die Auswirkungen des Mehrstufigen Marketings auf die Beziehungsstruktur. Auch zu diesem Einfluss fehlen bisher

empirische Erkenntnisse. Der Einfluss der Drittparteien auf die oben genannten Zusammenhänge wird durch den dritten Pfeil repräsentiert und symbolisiert damit den Einfluss der Drittparteien und die in diesem Bereich fehlenden Erkenntnisse. Mithilfe einer triadischen Sichtweise auf die Wertschöpfungskette kann ein theoretischer Analyserahmen erstellt werden, der die häufig vorkommende dyadische Sichtweise aufbricht. Für die Untersuchung der Auswirkungen des Mehrstufigen Marketings auf die einzelnen Akteure innerhalb der Wertschöpfungskette konnte mit Hilfe der Präferenzen ein Konzept identifiziert werden, welches eine direkte Auswirkung auf das organisationale Kaufverhalten hat und welches als Indikator für die Änderung dieses Verhaltens dienen kann.

3. Der Fallstudienansatz als Forschungsstrategie

3.1 Einführung

Für die Untersuchung der aufgezeigten Forschungsfragen ist der Einsatz eines adäquaten methodischen Instrumentariums notwendig. Mit diesem ist es möglich, auf allen drei Wertschöpfungsstufen einer Triade empirische Untersuchungen durchführen zu können. Dabei geht es um die Beantwortung der Forschungsfragen, also einerseits um die Auswirkungen des Mehrstufigen Marketings auf den direkten und indirekten Kunden sowie andererseits um den Einfluss der Wertschöpfungsketten auf die Anwendbarkeit und Auswirkung des Mehrstufigen Marketings.

Aufgrund des Prozesscharakters des Mehrstufigen Marketings muss die Forschungsstrategie in der Lage sein, Veränderungen innerhalb der Wertschöpfungskette über die Zeit zu messen. Des Weiteren ist es notwendig, auf allen drei Wertschöpfungsstufen die Datenanalyse durchzuführen und die Interaktionen zwischen den Akteuren auf diesen Stufen detailliert zu analysieren. Diese Anforderungen kann der Fallstudienansatz erfüllen. Daher soll nachfolgend die Auswahlentscheidung für die Fallstudie als Forschungsstrategie dargelegt werden.

3.2 Abgrenzung zu anderen Forschungsstrategien

In der Forschung fehlt bisher ein einheitliches Verständnis der Fallstudie als Forschungsstrategie. Daher soll nachfolgend das für diese Arbeit grundlegende Verständnis erarbeitet werden.

Zur Beantwortung der Forschungsfragen und damit zur Erreichung des Forschungsziels können zwei Vorgehensweisen unterschieden werden. Dabei sollte ganz grundsätzlich das Untersuchungsziel nicht von der Forschungsstrategie bzw. -methode abhängig gemacht werden, sondern vielmehr sollte das Untersuchungsziel mit Hilfe dieser Forschungsstrategie erreicht werden können (Kuß, Eisend, 2010, S. 116).

Grundsätzlich können die sogenannten quantitativen von den qualitativen Methoden unterschieden werden. In Tabelle 4 werden die wesentlichen Unterscheidungsmerkmale gegenübergestellt.

Tab. 4: Typische Merkmale quantitativer und qualitativer Methodik (Kuss, 2010, S. 117f)

Quantitative Methodik	Qualitative Methodik
Relativ große Fallzahlen ($N > 30$), oft repräsentative Stichproben	Relativ kleine Fallzahl ($N < 30$), in der Regel nicht repräsentative Stichproben
Hauptziele sind Erklärung von Varianz, Tests von Hypothesen und Schätzung von Merkmalsverteilungen in den entsprechenden Grundgesamtheiten	Hauptziele sind Verständnis und Theoriebildung
Ziele der jeweiligen Untersuchung sind vor Beginn festgelegt	Untersuchungsergebnisse entstehen durch (meist verbale) Beschreibung und Interpretation
Untersuchungsergebnisse entstehen durch statistische Analyse der Daten	Offenheit für neuartige Ergebnisse
Verwendung systematisch entwickelter und überprüfter (meist auch standardisierter) Messmethoden	Freie Formen von Befragungen und Beobachtungen
Zu Beginn festgelegte Schritte des Untersuchungsablaufs	Phasen der Datenerhebung und -interpretation wechseln sich ab und beeinflussen sich gegenseitig

Beispiele für qualitative Untersuchungsmethoden können unter anderem Fallstudien, Gruppendiskussionen und Tiefeninterviews sein. Dabei geht es weniger darum, mit ihrer Hilfe quantifizierbare Aussagen zu machen, als vielmehr Einsichten bezüglich eines Forschungsgegenstandes zu explorieren (Kuß, Eisend, 2010, S. 128ff). Die in der Marketing-Forschung weit verbreitete quantitative Forschungsmethodik dagegen, die beispielsweise mit Hilfe einer repräsentativen Befragung Daten zu gewinnen versucht, kann vor allem zum Testen von Theorien oder deskriptiven Untersuchungen genutzt werden (Kuß, Eisend, 2010, S. 117).

Die Fallstudie soll in dieser Arbeit allerdings nicht als ein Instrument der Datenerhebung aufgefasst werden, sondern vielmehr als eigenständige Forschungsstrategie. Der Fallstudienansatz wird in Anlehnung an Yin (2009) folgendermaßen definiert:

1) Die Fallstudie ist eine empirische Untersuchung, die

- ein aktuelles Phänomen in einem realen Kontext untersucht, insbesondere dann wenn
- die Grenzen zwischen dem Phänomen und dem Kontext nicht klar abgrenzbar sind.

2) Die Fallstudienforschung

- beschäftigt sich mit den Situationen, bei denen deutlich mehr Variablen von Interesse sind als offensichtliche Datenpunkte.
- verwendet mehrere unterschiedliche Datenquellen und versucht diese durch Triangulation zusammenzuführen.
- macht sich die bereits im Vorfeld der Untersuchung definierten theoretischen Annahmen zunutze, welche den Prozess der Datenerhebung bzw. -analyse lenken. (Yin, 2009, S. 18)

Mit dieser sehr technischen Definition von Yin (2009) wird der Fallstudienansatz umfänglich beschrieben. Vereinfacht kann der Fallstudienansatz als Forschungsstrategie gesehen werden, der die Möglichkeit beinhaltet, eine Vielzahl von Erhebungs- und Analysemethoden einzusetzen, um Antworten auf die forschungsleitende(n) Frage(n) zu finden. Dabei kann die Wahl der Forschungsstrategie mithilfe der zu beantwortenden Forschungsfrage(n) erfolgen (Holtmann, 2008, S. 70).

Kritisch werden im Zusammenhang mit der Fallstudie als Forschungsstrategie vor allem die oftmals kleine Stichprobe, die fehlende Repräsentativität und die begrenzte Generalisierbarkeit erachtet (Siggelkow, 2007). Eine Diskussion dieser Einschränkungen wird im Abschnitt 5.2 geführt.

Nachfolgend soll die Abgrenzung der Fallstudie zu alternativen Ansätzen vorgenommen werden, um damit die Auswahl der Fallstudie als Forschungsstrategie zu begründen. In Tabelle 5 wird in Anlehnung an Yin (2009) eine situative Entscheidungsmatrix dargestellt, mit deren Hilfe die Auswahl der Forschungsstrategie getroffen werden kann (Yin, 2009, S. 5).

Nachfolgend werden daher die einzelnen Schritte besprochen und die Wahl der Fallstudie begründet.

Tab. 5: Situative Entscheidungsmatrix zur Auswahl einer Forschungsstrategie (Holtmann, 2008, S. 71; Yin, 2009, S. 5)

Strategie Kontext	Fallstudie	Umfrage	Experiment
Form der Forschungsfrage	Wie? Warum?	Wer? Was? Wie viel?	Wie? Warum?
Kontext-/ Verhaltenskontrolle	Nein	Nein	Ja
Fallzahl	Gering	Hoch	Gering
Anzahl der analysierten Variablen pro Fall	Hoch	Gering	Gering
Art des Forschungsziels	Qualifizierung von Daten	Quantifizierung von Daten	Quantifizierung von Daten

Das **erste Unterscheidungskriterium** zur Auswahl einer geeigneten Forschungsstrategie hängt von der Form der Forschungsfrage ab. Dabei zielt die Umfrage darauf ab, die Frage nach dem „Wer?“ oder „Was?“ und/oder dem „Wie viel?“ zu beantworten, also Antworten auf die Fragen nach der Ausprägung und der Häufigkeit eines bestimmten forschungsrelevanten Gegenstands zu ermitteln (Yin, 2009, S. 9). Die Fallstudie und auch das Experiment dagegen zielen vor allem darauf ab, das „Wie?“ und das „Warum?“ einer Forschungsfrage zu beantworten. Dadurch kann die Fallstudie wie auch das Experiment eine Untersuchung von Fragestellungen, die im Zeitablauf untersucht werden sollten, ermöglichen (Yin, 2009, S. 9).

Der **zweite Anhaltspunkt** für die Wahl der richtigen Forschungsstrategie ist die Möglichkeit der Kontrolle der Kontextfaktoren. Eine Manipulation der Kontextfaktoren ist beim Experiment möglich, da der Forscher hierbei eine oder mehrere unabhängige Variablen so

manipulieren kann, dass die Wirkung dieser Manipulation auf eine oder mehrere abhängige Variablen untersucht werden kann (Kuß, Eisend, 2010, S. 16). Die Manipulation der Kontextfaktoren kann weder die Umfrage noch die Fallstudie leisten. Die Fallstudie zielt vielmehr darauf ab Zusammenhänge und Wirkungen problemrelevanter Variablen kennen zu lernen und damit zu entdecken bzw. aufzudecken (Exploration). Eine Umfrage ist grundsätzlich auf einen Zeitpunkt bezogen und versucht quantifizierbare Aussagen über eine bestimmte Grundgesamtheit zu treffen (Kuß, Eisend, 2010, S. 16).

Das **dritte Unterscheidungskriterium** für die Auswahl einer Forschungsstrategie bildet die Höhe der Fallzahl. Damit lassen sich die Fallstudien und Experimente von der Befragung unterscheiden, da erstere grundsätzlich mit kleinen, nicht repräsentativen Stichproben (oft $N < 10$) arbeiten (Kuß, Eisend, 2010, S. 128). Befragungen dagegen erreichen oft große (repräsentative) Fallzahlen ($N > 30$) (siehe auch Tabelle 5).

Dafür kann die Fallstudie, als **viertes Unterscheidungskriterium**, eine größere Anzahl an Variablen pro Fall analysieren, wohingegen die Umfrage oder das Experiment lediglich eine geringere Anzahl variieren können.

Das **fünfte und letzte Unterscheidungskriterium** unterscheidet die Umfrage und das Experiment von der Fallstudie durch die Art des Forschungsziels. Die Umfrage und das Experiment sollen eine Quantifizierung der Daten liefern, die Fallstudie hingegen eine Qualifizierung der Daten. Obwohl die Fallstudie keine repräsentativen Fallzahlen erreicht, besticht sie vor allem mit der Möglichkeit die dynamischen Eigenschaften des Untersuchungsgegenstandes zu erfassen: „The case study is a research strategy which focuses on understanding the dynamics present within single settings.“ (Eisenhardt, 1989, S. 534)

Zusammenfassend kann die Fallstudie als geeignete Forschungsstrategie für die hier zu beantwortenden Forschungsfragen angesehen werden. Erstens aufgrund der gestellten Forschungsfragen in dieser Arbeit, die vor allem nach dem „Wie?“ und „Warum?“ (siehe Abschnitt 2.5) fragen. Zweitens wird in dieser Untersuchung versucht, die Zusammenhänge und Wirkungen des Mehrstufigen Marketings innerhalb der Wertschöpfungskette aufzudecken. Drittens ist eine repräsentative Stichprobe aufgrund der Notwendigkeit, alle drei Marktstufen in die Untersuchung einzubeziehen, und des jetzigen Forschungsstandes nicht durchführbar. Für ein Experiment ist die Auswahl von geeigneten Probanden notwendig. Dies stellt eine große Limitierung für Untersuchungen im Business-to-Business-Bereich dar.

Wichtiger jedoch erscheint die Notwendigkeit, die Zusammenhänge und Wirkungen zu entdecken und dabei die Dynamik der Beziehungen innerhalb der Wertschöpfungskette zu erforschen. Insgesamt ist die Fallstudie hierfür am besten geeignet.

3.3 Fallstudienaufbau

3.3.1 Grundtypen

Nachdem der Fallstudienansatz als Forschungsstrategie identifiziert wurde, soll nachfolgend der detaillierte Aufbau der Fallstudie erörtert werden. Hierfür werden die unterschiedlichen Typen des Fallstudiendesigns dargestellt und von der in dieser Arbeit verwendeten integrierten Mehrfallstudie abgegrenzt. Im Anschluss wird auf die konkrete Ausgestaltung der Fallstudien eingegangen.

Das Fallstudiendesign kann nach Yin (2009) in vier unterschiedliche Typen unterteilt werden (siehe Abbildung 18) (Yin, 2009, S. 46).

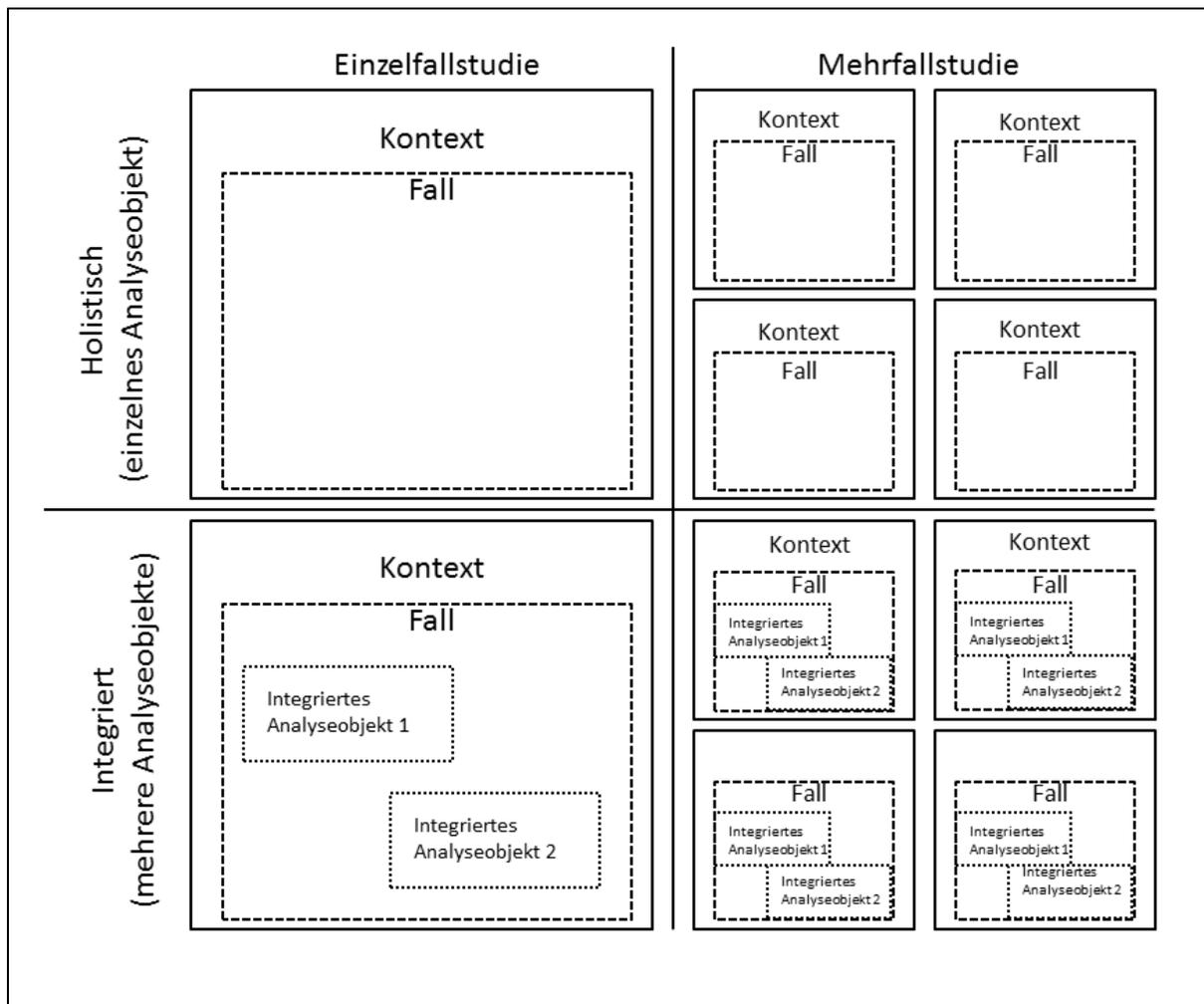


Abbildung 18: Grundtypen von Fallstudien (Yin, 2009, S. 46)

Fallstudien können als Einzel- oder Mehrfallstudie und nach Anzahl der Analyseobjekte (holistisch bzw. integriert) aufgebaut werden (Yin, 2009, S. 46). Auf dieser Grundlage lassen sich vier verschiedene mögliche Fallstudienausprägungen unterscheiden:

- 1) Holistische Einzelfallstudie
- 2) Integrierte Einzelfallstudie
- 3) Holistische Mehrfallstudie
- 4) Integrierte Mehrfallstudie

Die holistische Einzelfallstudie untersucht ein einzelnes Analyseobjekt mit dazugehörigem Kontext. Bei der integrierten Einzelfallstudie dagegen werden innerhalb eines Falles mehrere Analyseobjekte untersucht. Dies könnte beispielsweise eine spezielle Wertschöpfungskette (Fall), mit drei Unternehmen (Analyseobjekte) innerhalb einer Branche (Kontext) sein. Die

Wahl einer Einzelfallstudie ist insbesondere dann zu empfehlen, wenn der Fall einzigartig ist, ein besonderes Extrem darstellt oder einen typischen Fall darstellt (Siggelkow, 2007). Beachtet werden sollte allerdings, dass bei einer Einzelfallstudie immer die Gefahr besteht, dass sich der Fall als nicht passend zur Beantwortung der Forschungsfragen herausstellt (Yin, 2009, S. 50).

Die holistische Mehrfallstudie integriert im Gegensatz zu den Einzelfallstudien mehrere Fälle innerhalb einer Untersuchung. Die integrierte Mehrfallstudie analysiert zusätzlich noch mehrere Analyseobjekte innerhalb mehrerer Fälle, also beispielsweise mehrere Wertschöpfungsketten (Fälle) und innerhalb dieser verschiedene Unternehmen (Analyseobjekte) in unterschiedlichen Branchen (Kontext). Dies ist der für diese Arbeit relevante Typ von Fallstudie. Die Mehrfallstudie kann aufgrund der höheren Fallzahl als robuster als die Einzelfallstudie angesehen werden (Herriott, Firestone, 1983). Dabei sollte darauf geachtet werden, dass die Fälle so ausgewählt werden, dass sie entweder die gleichen Ergebnisse (buchstäbliche Replikation) oder aber aus vorhergesagten Gründen unterschiedliche Ergebnisse liefern werden (theoretische Replikation) (Yin, 2009, S. 54).

3.3.2 Abgrenzungskriterien

Zur Abgrenzung der verschiedenen Typen von Fallstudien können diese nach dem Fall, dem Kontext sowie dem Analyseobjekt unterschieden werden. Die Fallstudie wird aus dem Fall gebildet, zu dem alle Informationen zählen, die unmittelbar zur Beantwortung der Forschungsfrage relevant sind, und aus dem Kontext, zu dem diejenigen Informationen zählen, die zur Beantwortung der Forschungsfrage nur eine mittelbare Relevanz haben. Informationen ohne Relevanz zur Beantwortung der Forschungsfragen werden nicht in die Fallstudie mit aufgenommen. Ein Fall kann eine Organisation umfassen, aber auch Unternehmensnetzwerke bzw. Wertschöpfungsketten. Allgemein kann ein Fall als „eine in die reale Welt eingebettete menschliche Aktivität, welche nur im Zusammenhang studiert und verstanden werden kann, die im Hier und Jetzt existiert, und mit ihrem Zusammenhang verschmilzt, so dass präzise Grenzen nicht gezogen werden können“ verstanden werden (Specht et al., 2004, S. 541). Der Kontext einer Untersuchung grenzt die Fallstudie von den nicht relevanten Faktoren ab. Hierfür ist es notwendig, dass der Forscher die Kontextfaktoren immer wieder während des Forschungsprozesses überprüft und lediglich die relevanten Faktoren in die Fallstudie einbezieht. Unterschiedliche Analyseobjekte bieten - bei einer

integrativen Fallstudie - die Möglichkeit, sie separat zu analysieren und damit zur Klärung der Forschungsfragen beizutragen.

3.4 Qualitätsansprüche an Fallstudien

Wie oben bereits diskutiert, stellt die Fallstudie eine empirische Methode dar, mit deren Hilfe es möglich ist, die dieser Arbeit zur Grunde gelegten Forschungsfragen zu beantworten. Wie bei jeder empirischen Untersuchung sollten grundlegende Tests beachtet und durchgeführt werden, die deren Qualität sicherstellen. Hierfür werden vier verschiedene Tests vorgeschlagen (Gibbert et al., 2008, S. 40ff; Yin, 2009, S. 40ff). Überprüfung der:

- 1) Internen Validität
- 2) Konstrukt-Validität
- 3) Externen Validität
- 4) Reliabilität

Jeder dieser Tests sollte sorgfältig durchgeführt werden, damit der Anspruch des wissenschaftlichen Arbeitens erfüllt ist und mit Hilfe der oben genannten Qualitätskriterien die Güte der Fallstudienuntersuchung gemessen und gezeigt werden kann. In Abbildung 19 werden die einzelnen Tests und deren Indikatoren dargestellt, eine Abfolge der Bearbeitung vorgeschlagen und die in dieser Arbeit korrespondierenden Kapitel eingefügt, um dem Leser eine schnelle Orientierung zu ermöglichen (Gibbert et al., 2008, S. 1467).

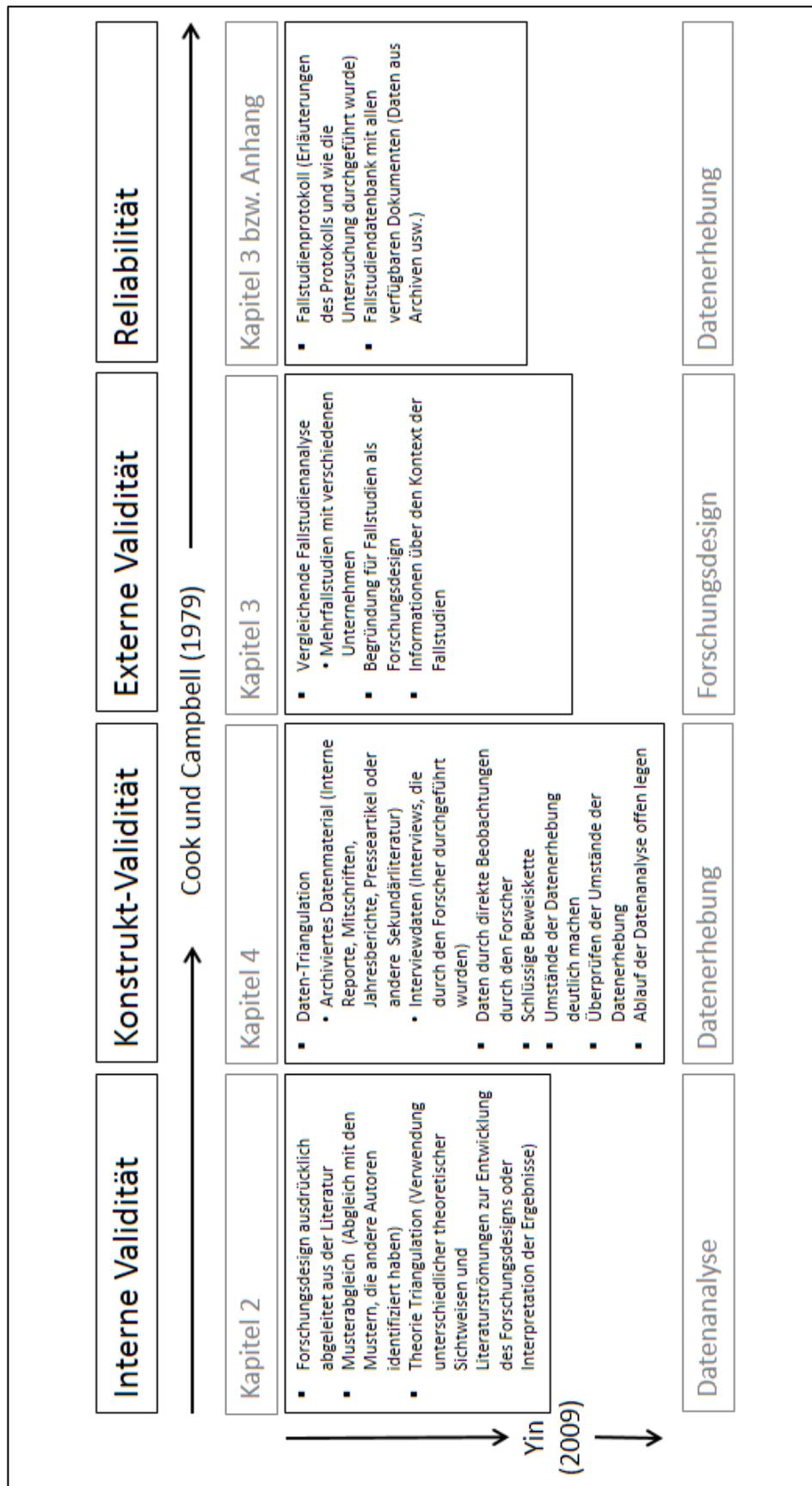


Abbildung 19: Grundstruktur zur Untersuchung der methodischen Qualität von Fallstudien (In Anlehnung an: Gibbert et al., 2008, S. 1466)

Die interne Validität spielt vor allem für erklärende Fallstudien eine Rolle, in denen kausale Zusammenhänge überprüft werden sollen (Yin, 2009, S. 42). Dabei ist es notwendig, dass der Forscher die kausalen Zusammenhänge plausibel und logisch hergeleitet hat und daraus schlüssige Ergebnisse ableiten kann (siehe Abbildung 19) (Gibbert et al., 2008, S. 1466).

Die Konstrukt-Validität stellt für das Fallstudiendesign eine besondere Herausforderung dar. Hierbei wird die Qualität der Konzeptionalisierung und Operationalisierung der relevanten Konzepte überprüft (Gibbert et al., 2008, S. 1466). Es geht also darum, inwieweit die Untersuchung auch tatsächlich das untersucht, was untersucht werden soll. Dabei können insbesondere zwei Instrumente helfen, die Konstrukt-Validität sicherzustellen (Yin, 2009, S. 41f):

- Es sollten mehrere Quellen zur Informationsgewinnung genutzt werden (die sogenannte Daten-Triangulation),
- des Weiteren sollte eine klare Argumentationskette erkennbar sein.

Mit dieser Vorgehensweise soll dem Argument entgegnet werden, dass in den Untersuchungen mit Hilfe von Fallstudien die notwendige Objektivität des Forschers aufgrund dessen Interpretationsleistungen fehlt.

Die externe Validität bezieht sich auf die Generalisierbarkeit der Fallstudie über den konkreten Fall hinaus. Eine wichtige Anmerkung zu dem Anspruch der Generalisierbarkeit ist die Unterscheidung zwischen der statistischen und der analytischen Generalisierbarkeit. Dabei ist der Anspruch in einer Untersuchung mit Hilfe des Fallstudiendesigns, dass die Erkenntnisse das übergeordnete theoretische Verständnis bestätigen (analytische Generalisierung) und nicht wie bei einem Befragungsdesign die statistische Generalisierbarkeit (Yin, 2009, S. 43).

Das letzte Kriterium stellt der Reliabilitätstest dar. Für eine reliable Untersuchung ist es notwendig, dass die Ergebnisse für nachfolgende Forscher replizierbar sind und dafür alle notwendigen Informationen zur Verfügung stehen, um bei wiederholten Messungen und gleichbleibenden Rahmenbedingungen zu den gleichen Ergebnissen zu kommen.

Hierbei sollte der Protokollierung ein besonderes Augenmerk gewidmet werden, da dies mithin die Voraussetzung ist für eine mögliche Rekonstruktion. Dabei helfen vor allem das Fallstudienprotokoll und die -datenbank zur Archivierung und Systematisierung der

verwendeten Daten und der Darlegung der einzelnen Arbeitsschritte in der Erhebung der Daten (Yin, 2009, S. 45).

Auf Grund dieser Qualitätskriterien von Fallstudien werden die Ergebnisse der Untersuchung zum Mehrstufigen Marketing im Abschnitt 5.2 diskutiert. Nachfolgend wird - aufbauend auf der obigen Diskussion - die Begründung für die Auswahl des Fallstudienansatzes geliefert und das Fallstudiendesign detailliert erläutert.

3.5 Eine integrierte Mehrfallstudie in der Verpackungsindustrie

Der Fallstudienansatz kann – wie bereits in Abschnitt 3.2 dargestellt – insbesondere Fragen nach dem „Warum?“ und dem „Wie?“ beantworten, da dieser eine genaue Darstellung von Zusammenhängen und kausale Verknüpfungen im Zeitablauf ermöglichen (Holtmann, 2008, S. 79). Für die Beantwortung der Forschungsfragen im Zusammenhang mit dem Mehrstufigen Marketing ist zu diesem Zeitpunkt noch keine empirische Generalisierung erforderlich, sondern ein besseres Verständnis der Auswirkungen bzw. der Anwendungsvoraussetzungen des Mehrstufigen Marketings.

Basierend auf der Auswahl der Fallstudie als Forschungsstrategie muss die Auswahl des passenden Fallstudientyps getroffen werden. Hierfür galt das Kriterium, dass eine Analyse auf allen drei Wertschöpfungsstufen innerhalb einer Wertschöpfungskette durchgeführt werden muss und die Interaktionen zwischen den Akteuren beobachtbar sein sollten. Im Rahmen eines integrierten Fallstudiendesigns können die einzelnen Unternehmen (Analyseobjekte) innerhalb der Wertschöpfungskette (Fall) einer Branche (Kontext) untersucht werden. Damit die Ergebnisse der Untersuchung eine höhere Robustheit erhalten, sollen in der Fallstudie zwei Wertschöpfungsketten (Fälle) untersucht werden. Daraus ergibt sich für diese Untersuchung eine integrierte Mehrfallstudie. Hierfür werden innerhalb der Verpackungsindustrie die investive sowie die materialbeschaffende Wertschöpfungskette ausgewählt. Damit ist es möglich, zwei grundsätzlich unterschiedliche Wertschöpfungsketten innerhalb der Verpackungsindustrie zu untersuchen, wobei der Endpunkt beider Wertschöpfungsketten jeweils der Markenartikler als Endkunde ist. Die investive Wertschöpfungskette besteht in der Verpackungsindustrie typischerweise aus einem Automatisierer (Hersteller), einem Maschinenbauer (Weiterverarbeiter) und einem Markenartikler (Endkunde). Eine schematische Darstellung der gesamten

Verpackungsindustrie ist in Abbildung 20 dargestellt. Die materialbeschaffende Wertschöpfungskette besteht aus einem oder mehreren Herstellern von Verpackungsmaterialien (Hersteller), einem oder mehreren Convertern (Weiterverarbeiter) und einem oder mehreren Markenartiklern (Endkunde). Aufgrund der Tatsache, dass in der investiven Wertschöpfungskette Investitionsgüter (bspw. Maschinen), die normalerweise eine relativ lange Lebensdauer haben, und in der materialbeschaffenden Wertschöpfungskette Verbrauchsgüter beschafft werden, stellen diese beiden Wertschöpfungsketten jeweils sehr unterschiedliche Ausprägungen von Wertschöpfungsketten dar. In Abbildung 20 ist das Fallstudiendesign schematisch dargestellt.

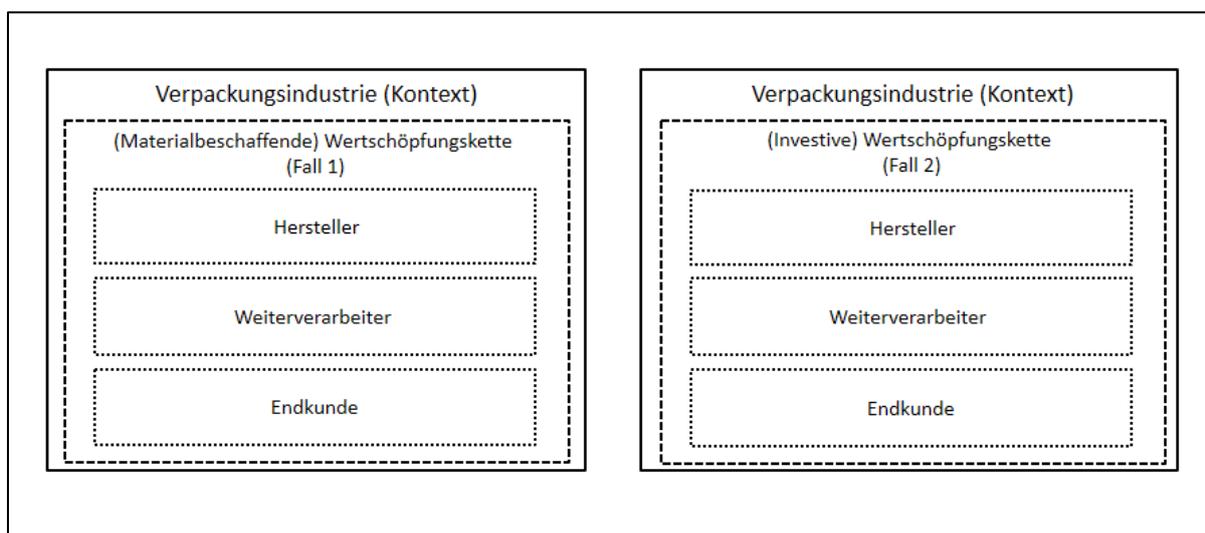


Abbildung 20: Integrierte Mehrfallstudien des Mehrstufigen Marketings (In Anlehnung an: Yin, 2009, S. 46)

Der Vorteil der integrierten Mehrfallstudie im Gegensatz zu einer Einzelfallstudie besteht darin, dass die Möglichkeit besteht die gegensätzlichen Annahmen der unterschiedlichen Wertschöpfungsketten daraufhin zu prüfen, ob sie eine Auswirkung auf die Anwendung des Mehrstufigen Marketings haben bzw. inwiefern sich das Mehrstufige Marketing unterschiedlich auswirkt. Bestätigen die zwei Fallstudien die theoretischen Annahmen über die unterschiedlichen Wechselbeziehungen des Mehrstufigen Marketings und der Wertschöpfungskette, dann stellt dies nach Yin (2009) „a strong start toward theoretical replication“ (Yin, 2009, S. 61) dar.

3.6 Datenerhebung

Im Anschluss an die Beschreibung der genauen Ausgestaltung der vorliegenden Fallstudie soll im anschließenden Abschnitt auf die Datenerhebung eingegangen werden. Dafür wurden bereits in Abschnitt 3.4 verschiedene Instrumente einer Überprüfung der Konstrukt-Validität und der Reliabilität von Fallstudien unterzogen, die für die Datenerhebung von großer Relevanz sind. Hierzu zählen vor allem die Daten-Triangulation, das Fallstudienprotokoll und die Fallstudienbank (siehe auch Abbildung 19) (Gibbert et al., 2008, S. 1467; Yin, 2009, S. 40ff). Im Sinne eines Fallstudienprotokolls – also dem protokollierten Festhalten von Informationen bezüglich der Durchführung der Datenerhebung – soll in diesem Abschnitt der Ablauf der Datenerhebung in Bezug auf diese Untersuchung erläutert und dabei im Speziellen auf die von Yin (2009) empfohlenen Punkte der Daten-Triangulation, einer Fallstudienbank und der genauen Nachvollziehbarkeit der Argumentation eingegangen werden (Yin, 2009, S. 98ff).

3.6.1 Daten-Triangulation

Die Daten-Triangulation stellt ein Konzept dar, mit dessen Hilfe versucht wird, die Konstrukt-Validität der Fallstudie zu erhöhen. Hierfür sollten die notwendigen Daten möglichst aus einer Vielzahl von unterschiedlichen Quellen stammen. Grundsätzlich müssen die Datenquellen vor dem Hintergrund des Forschungsdesigns kritisch darauf geprüft werden, ob diese dafür geeignet sind. Dabei kann von einer echten Triangulation von Daten gesprochen werden, wenn für die Fallstudie verschiedene Quellen genutzt wurden, die jeweils einen Tatbestand bestätigen (Yin, 2009, S. 117). In Abbildung 21 ist eine Daten-Triangulation beispielhaft dargestellt.

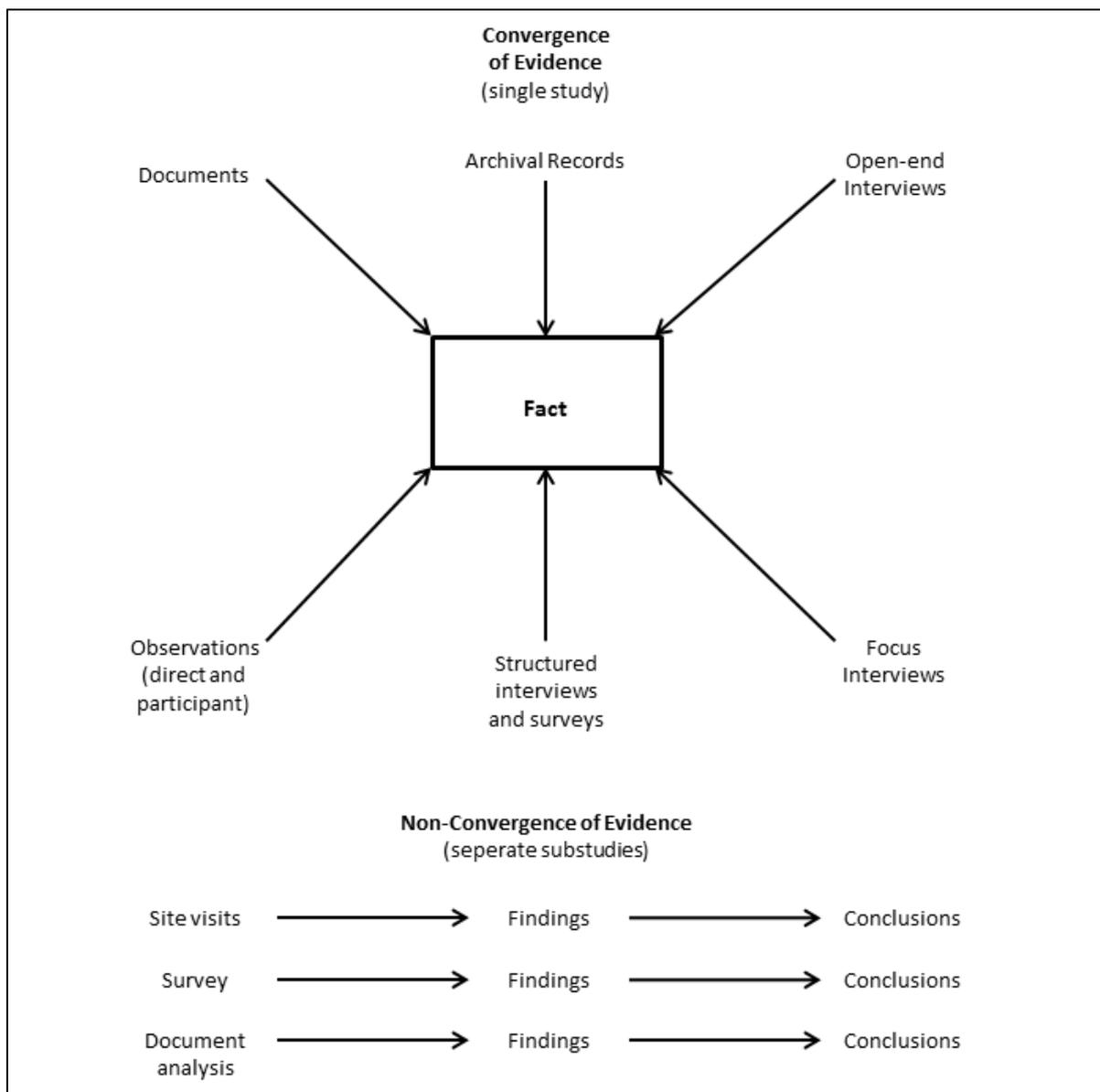


Abbildung 21: Convergence and Non-Convergence of Evidence (Yin, 2009, S. 117)

Die dafür notwendigen Daten können dabei zusammenfassend aus drei unterschiedlichen Quellen stammen: Dokumente und Archivdaten, Interviews und direkte bzw. teilnehmende Beobachtung (siehe Abbildung 21).

In der vorliegenden Arbeit wurden die Daten zur Triangulation auf Grundlage von halb-strukturierten Interviews, Dokumenten und Archivmaterial gewonnen. Zusätzlich wurde versucht, innerhalb der Datenerhebungsmethoden eine Divergenz an Quellen und Befragten zu schaffen, um damit weiter zur Robustheit des Forschungsdesigns beizutragen.

Interviews können grundsätzlich in fünf Kategorien unterteilt werden: Narrative Interviews, episodische Interviews, fokussierte oder semi-strukturierte Interviews, problemzentrierte Interviews und ero-episodische oder ethnographische Interviews (Helfferich, 2011, S. 35ff). In dieser Untersuchung findet das teilstrukturierte Interview Anwendung. Das teilstrukturierte Interview grenzt sich vom standardisierten Interview dahingehend ab, dass es im Interview keine Antwortvorgaben gibt und die Befragten daher ihre Ansichten und Erfahrungen frei äußern können (Hopf, 1995, S. 177). Dabei wird dem Interviewer und dem Interviewten freigestellt auch vom Interviewleitfaden abzuweichen, wenn klärende Nachfragen notwendig erscheinen, oder aber Aspekte aufzugreifen, die durch den Interviewten im Laufe des Gespräches eingebracht wurden und als vom Interviewer bedeutsam für die Fallstudie angesehen werden. In dieser Untersuchung wurde das teilstrukturierte Interview eingesetzt, damit die Experten zu den Forschungsfragen befragt werden konnten. Auf Grundlage der theoretischen Vorüberlegungen zum Mehrstufigen Marketing und der generellen Eignung der Verpackungsindustrie als Untersuchungskontext wurden für die Interviews Experten ausgewählt. Insgesamt wurden mit 14 Experten Interviews durchgeführt. Davon wurden 8 Interviews telefonisch und 6 persönlich durchgeführt. 12 Interviews konnten nach vorheriger Absprache für eine spätere Transkription aufgezeichnet werden. Hierfür musste den Experten allerdings vollständige Anonymität zugesichert werden, so dass in den späteren Transkripten jeglicher Hinweis auf die Experten bzw. Unternehmen durch Platzhalter ersetzt wurden. Bei einer durchschnittlichen Dauer von 42 Minuten konnte mithilfe der Interviews Datenmaterial von insgesamt 424 Minuten gewonnen werden.

Der Interviewleitfaden wurde auf Grundlage der Forschungsfragen (siehe Abschnitt 2.5) erarbeitet. Es wurde jeweils für den Hersteller, Weiterverarbeiter sowie Endkunden ein eigener Leitfaden entwickelt, um die wertschöpfungsstufenspezifischen Besonderheiten erfassen zu können. Im Anhang D sind die verschiedenen Leitfäden archiviert.

Bei der Fragebogenentwicklung wurde darauf geachtet, die Fragen offen genug zu formulieren, damit der Interviewte die notwendigen Freiheitsgrade für die eigenen Antworten hat. Die Interviewfragen wurden nach jedem Interview überprüft und aufgetretene Formulierungsprobleme wurden in einer nächsten Version korrigiert. Durch die im Pre-Test geführten Interviews konnte diese Rückkopplungsschleife auf insgesamt drei Versionen begrenzt werden (siehe Anhang D).

Zur Triangulation der Daten wurde des Weiteren auf Archivdaten bzw. Dokumente zurückgegriffen. Bei den Dokumenten handelt es sich um niedergeschriebene Informationen aus dem Umfeld des Falles (Specht et al., 2004, S. 553). Diese können sehr vielfältig sein. Beispielsweise lassen sich dazu Briefe, Protokolle von Sitzungen, Verwaltungsdokumente, Artikel aus Magazinen bzw. Zeitungen, aber auch nicht-schriftliche Formen, wie Bilder, Fotos der Gebrauchsgegenstände zählen (Holtmann, 2008, S. 85; Yin, 2009, S. 118ff). Beim Archivmaterial handelt es sich beispielsweise um organisatorische Aufzeichnungen, Namens- und Produktlisten oder vorliegende Ergebnisse aus statistischen Erhebungen (Specht et al., 2004, S. 554). Der Vorteil von Dokumenten und Archivdaten als Datenmaterial besteht vor allem darin, dass diese nicht für die Untersuchung extra erhoben werden müssen, sondern bereits vorliegen. Damit spielt die Subjektivität des Forschers lediglich in der Auswahl, nicht aber bei der Erhebung eine Rolle (Holtmann, 2008, S. 84).

In dieser Arbeit wurden Dokumente aus verschiedenen Bereichen für die Fallstudie verwendet. Hierzu zählen Artikel aus der Fachpresse, Veröffentlichungen von Fachverbänden, in Auftrag gegebene Studien, Bilder, Werbeanzeigen, Websites, Pressemitteilungen, Imagebroschüren und Interviewprotokolle bzw. Memos. An Archivmaterial liegen Ergebnisse aus der Unternehmensdatenbank „Dafne“ vor (Anhang C).

3.6.2 Fallstudien­datenbank

Die Fallstudien­datenbank dient der Erhöhung der Reliabilität der Untersuchung, indem in dieser das erhobene Datenmaterial archiviert wird, um damit die Nachvollziehbarkeit zu sichern (Yin 2009, S. 118). Hierfür wird das gesamte Datenmaterial in digitaler Form archiviert einschließlich der digitalisierten Mitschriften der Interviews sowie digitaler Tonbandaufnahmen. Damit sollte die Möglichkeit gegeben sein, dass ein Dritter die Datenerhebung und Auswertung replizieren kann (Yin, 2009, S. 119). Die Fallstudien­datenbank besteht aus vier verschiedenen Quellen:

- 1) Notizen/Memos
- 2) Dokumente
- 3) Archivdaten
- 4) Transkribierte Interviews

Unter die Notizen kann die Sammlung aller eigenen Mitschriften bezüglich der Interviews, Beobachtungen oder Analysen gezählt werden. Alle Dokumente, die in Tabellenform entweder selbst erstellt oder aber im Forschungsprozess entdeckt wurden, sind unter dem Punkt Archivdaten zusammengefasst. Die digital aufgezeichneten Interviews sowie die daraus im Anschluss erstellten Transkripte wurden anonymisiert in der Fallstudien­datenbank abgelegt und können mit Hilfe einer ebenfalls archivierten Tabelle dem Ort und der Art des Interviews mit Datum, Uhrzeit und Dauer zugeordnet werden. Alle Materialien in der Fallstudien­datenbank wurden mit entsprechenden Quellenangaben und Signatur versehen, damit diese einem logischen System folgend für Dritte nachvollziehbar organisiert sind. Dabei wurde eine formale Aufbereitung lediglich soweit durchgeführt, dass ein rudimentär formaler Status erreicht wurde (Yin, 2009, S. 120). Auch hierbei soll dieses Vorgehen vor allem dem Anspruch auf eine spätere Nachvollziehbarkeit der Untersuchung gerecht werden. Die Fallstudien­datenbank dient damit als Grundlage für die anschließende Datenauswertung im Rahmen der Fallstudie.

3.6.3 Nachvollziehbarkeit

Zur weiteren Erhöhung der Reliabilität der Fallstudie bietet sich eine schlüssige Beweiskette zur Nachvollziehbarkeit an (Yin, 2009, S. 123). Damit ist es möglich, von den ursprünglichen Fallstudienfragen bis hin zum finalen Fallstudienreport den Ablauf nachzuvollziehen und somit eine Replikation der Untersuchung zu ermöglichen. In Abbildung 22 ist eine solche Beweiskette dargestellt.

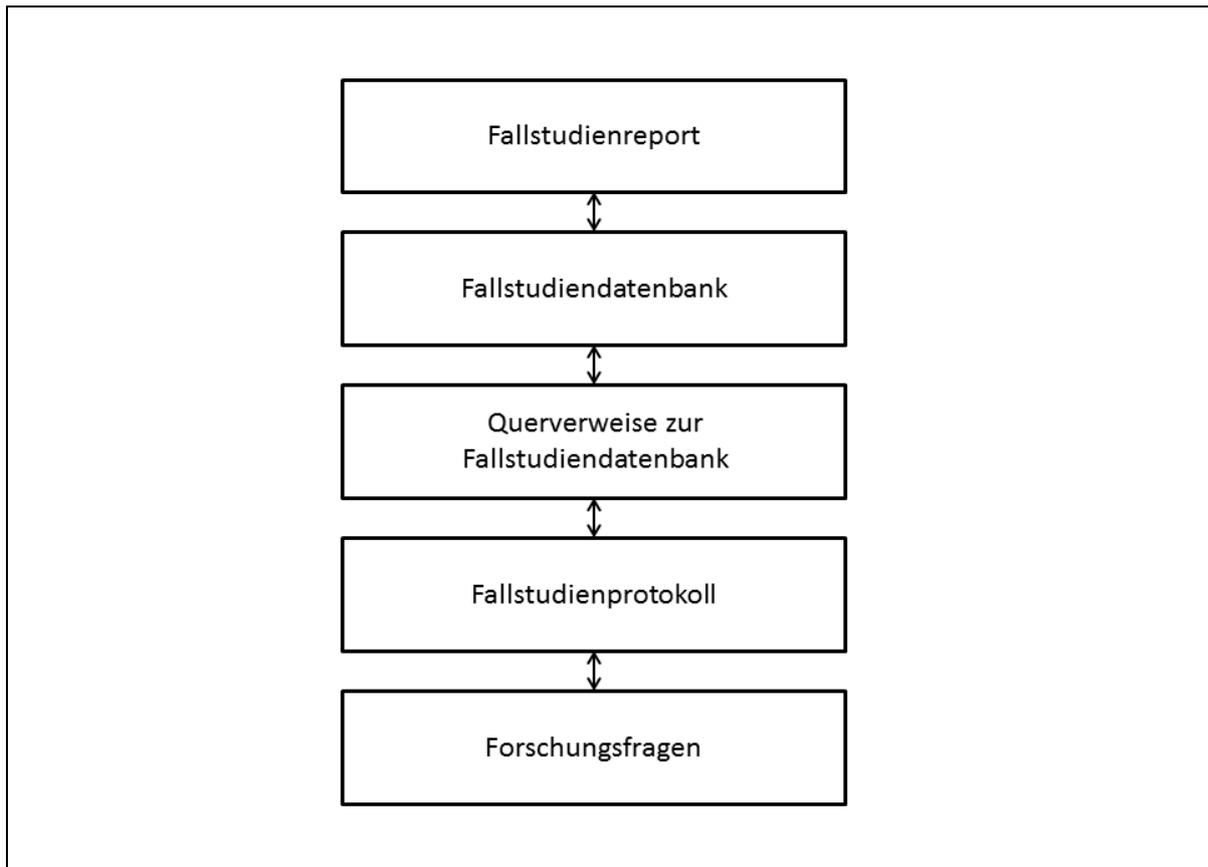


Abbildung 22: Eine schlüssige Beweiskette der Datenerhebung aufrechterhalten (In Anlehnung an: Yin, 2009, S. 123)

Im Kapitel 4 werden die Daten aus der Fallstudienbank komprimiert als Beweismittel ausgewertet und als Nachweis eingebracht. Die Daten liegen dafür in digitaler Form vor (Fallstudienbank) und können anhand der Signatur im Fallstudienreport (Kapitel 4) eindeutig identifiziert werden. Die Interviews sind in der Form *Interview/Zeile* archiviert. Anhand des Beispiels B5/55 würde dies im Fallstudienreport (Kapitel 4) folgendermaßen aussehen:

B5/55: Richtig, der OEM wird es nur insofern machen, wie er selber irgendwelche Innovationen benötigt, also wo er selber sagt, er will selber Innovationen an seinen Anlagen vornehmen, dann interessiert er sich natürlich für innovative Antriebskonzepte. So lange er keinen Bedarf sieht, seine Anlagen anzupassen, wird er es natürlich auch nicht tun, da es für ihn einfach nur Mehraufwand darstellt. (Stimmt)

Die Fallstudien­datenbank wurde für die Fälle I und II angelegt. Fall I beinhaltet die materialbeschaffende Wertschöpfungskette und Beispiele aus den Interviews werden zur schnellen Unterscheidung durch Kästchen mit durchgezogener Linie als Rand kenntlich gemacht. Beispiele aus dem Fall II (investive Wertschöpfungskette) dagegen, wie in Beispiel B5/55 dargestellt, werden mit einem Kästchen mit gestrichelter Umrandung dargestellt. Endkunden werden mit einer doppelten Umrandung dargestellt, da sie sich in beiden Wertschöpfungsketten befinden. Das übrige in der Fallstudien­datenbank vorhandene Material hat die Form Fallstudie X/Material X. Das Fallstudien­protokoll hat in dieser Arbeit die Form von transkribierten Interview­protokollen und den gesammelten Sekundärmaterialien. Mithilfe der eindeutigen Identifizierung des Datenmaterials ist es möglich, die Nachvollziehbarkeit der Fallstudie zu gewährleisten und die Reliabilität zu erhöhen. Anschließend soll detailliert auf den methodischen Vorgang der Datenauswertung eingegangen werden, damit im darauffolgenden Kapitel im empirischen Teil die Ergebnisse der Fallstudie diskutiert werden können.

3.7 Datenauswertung

3.7.1 Interviews

Die Interviews wurden, um eine intersubjektive Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten, digital aufgezeichnet und anschließend transkribiert (Hölden, 2009). Zur einheitlichen Transkription wurden von Kuckartz (2010) einfache und schnell erlernbare Regeln aufgestellt, die hier angewendet wurden und in Tabelle 6 dargestellt sind (Kuckartz, 2010).

Tab. 6: Transkriptionsregeln für die computerunterstützte Auswertung (Kuckartz 2010, S. 44)

1. Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend. Vorhandene Dialekte werden nicht mit transkribiert.
2. Die Sprache und Interpunktion wird leicht geglättet, d.h. an das Schriftdeutsch angenähert. Bspw. wird aus „Er hatte noch so‘n Buch genannt“ -> „Er hatte noch so ein Buch genannt“.
3. Alle Angaben, die einen Rückschluss auf eine befragte Person erlauben, werden anonymisiert.
4. Deutliche, längere Pausen werden durch Auslassungspunkte (...) markiert.

5. Besonders betonte Begriffe werden durch Unterstreichungen gekennzeichnet.
6. Zustimmende bzw. bestätigende Lautäußerungen der Interviewer (Mhm, Aha etc.) werden nicht mit transkribiert, sofern sie den Redefluss der befragten Person nicht unterbrechen.
7. Einwürfe der jeweils anderen Person werden in Klammern gesetzt.
8. Lautäußerungen der befragten Person, die die Aussage unterstützen oder verdeutlichen (etwa Lachen oder Seufzen), werden in Klammern notiert.
9. Absätze der interviewenden Person werden durch ein „I“, die der befragten Person(en) durch ein eindeutiges Kürzel, z.B. „B4:“, gekennzeichnet.
10. Jeder Sprecherwechsel wird durch zweimaliges Drücken der Enter-Taste, also einer Leerzeile zwischen den Sprechern deutlich gemacht, um die Lesbarkeit zu erhöhen.

Nach der Transkription der Interviews stehen insgesamt 12 transkribierte Texte zur Verfügung. Die Transkription wurde mit Hilfe des Computerprogramms F4 (<http://www.audiotranskription.de/f4.htm>) durchgeführt. Der Vorteil eines spezialisierten Computerprogramms ist das erleichterte Abtippen von Interviews durch eine Verlangsamung des Abspieltempos und zusätzlicher Möglichkeit der Setzung von Zeitmarken und anpassbaren Textbausteinen, was insgesamt zu einer höheren Qualität der Transkription beiträgt. Im Anhang D sind die transkribierten Interviews einsehbar.

Die Auswertung der Interviews startet bereits vor der Transkription, wenn Ideen und Hypothesen durch den Forschenden entwickelt werden. Hierfür bietet das zur Analyse der Transkripte verwendete Programm MAXQDA 10 die Funktion „Memo“, damit diese für eine spätere Auswertung systematisch gesammelt werden (Kuckartz 2010, S. 46).

3.7.2 Erarbeitung eines Kategoriensystems

In einem ersten Schritt werden die Interviews transkribiert. Im Anschluss können die Texte fallweise analysiert werden. Auf der Grundlage der Struktur des Interviewleitfadens wurde die erste Ebene des Kategoriensystems gebildet, was einem deduktiven Vorgehen entspricht. Im nächsten Schritt erfolgte die Bildung weiterer Kategorien durch die Exploration des Datenmaterials, was einem induktiven Vorgehen entspricht (Kuckartz, 2010, S. 61). Dabei

unterlag das Kategoriensystem einer ständigen Evaluation und gegebenenfalls einer Anpassung auf Grundlage des Datenmaterials und der Erkenntnisse aus der Kategorienentwicklung. In Tabelle 7 ist das Kategoriensystem dargestellt.

Die Vorgehensweise entspricht dabei insgesamt dem Ansatz einer strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse. Dabei kann die inhaltliche Strukturierung verstanden werden als eine Methode, die das Material zu bestimmten Themen und/oder zu bestimmten Inhaltsbereichen extrahiert und zusammenfasst (Mayring, 1990, S. 79). Zur Unterstützung des sogenannten Codierens, also der Kategorieentwicklung, lässt sich das Softwarepaket MAXQDA 10 heranziehen. Hierfür werden die transkribierten Texte in MAXQDA 10 importiert und danach die einzelnen deduktiv abgeleiteten Kategorien angelegt.

Anschließend lassen sich einzelne Textstellen diesen Kategorien (Codings) zuordnen. Damit erfüllt MAXQDA 10 den zentralen Zweck, mit Hilfe der definierten Kategorien und den damit markierten Textstellen die Organisation, Sortierung und Wiederauffindbarkeit dieser zu gewährleisten (Kuckartz, 2010, S 203f).

3.7.3 Kategorieenbasierte Auswertung, Anreicherung durch weiteres Datenmaterial zur Fallstudie und Interpretation der Ergebnisse

Die in MAXQDA 10 importierten transkribierten Texte lassen sich anschließend fallweise auswerten und interpretieren. Die erste Ebene bilden dabei die deduktiv abgeleiteten Kategorien, die der Struktur des Leitfadens der Interviews entsprechen (Kuckartz, 2010, S. 62). Während der Kategorisierung können weitere Subkategorien induktiv aus dem Text abgeleitet werden. Des Weiteren werden bei zu vielen Textstellen je Kategorie differenzierte Subkategorien gebildet. Im Anschluss an die Codierung der Textstellen können diese quantitativ und qualitativ ausgewertet werden. Eine quantitative Analyse beinhaltet die Auszählung der Codings je Kategorie. Damit kann eine Übersicht über die Codehäufigkeit und damit die Bedeutung der einzelnen Kategorien für das individuelle Thema gegeben werden. Solche Codehäufigkeiten lassen sich auch visuell mit MAXQDA 10 über die Funktion „Codehäufigkeiten“ generieren. Im Anschluss an die quantitative Untersuchung lassen sich die einzelnen Kategorien auswerten, indem beispielsweise alle Textstellen zu einer Kategorie ausgegeben und in Excel importiert werden (siehe Anhang D), um dann inhaltlich im Hinblick auf die formulierten Forschungsfragen interpretiert zu werden. Die Fallstudie wird nicht narrativ aufgearbeitet, da dies für den Lesenden nur unter hohem Aufwand

durchdrungen werden könnte und zum anderen unter forschungsökonomischen Gesichtspunkten den Aufwand in der Erstellung nicht rechtfertigt, da viele Informationen überflüssig sind. Zur Analyse werden lediglich die relevanten Textstellen herangezogen.

3.8 Zusammenfassung

Der Fallstudienansatz als Forschungsstrategie ist grundsätzlich geeignet, die Auswirkungen des Mehrstufigen Marketings auf die Beziehungsstruktur der Wertschöpfungskette zu untersuchen und dabei alle drei Akteure der Wertschöpfungskette (Triade) und deren Beziehungen einzuschließen. Des Weiteren lassen sich damit die Auswirkungen der Wertschöpfungskette auf die Anwendbarkeit des Mehrstufigen Marketings untersuchen. Vor allem aufgrund der Notwendigkeit der Theoriebildung orientiert sich das Fallstudiendesign an einer explorativen Herangehensweise. Mit Hilfe von zwei Fällen in der Verpackungsindustrie werden einerseits die materialbeschaffende Wertschöpfungskette und andererseits die investive Wertschöpfungskette analysiert. Einschränkungen der Verallgemeinerung müssen dahingehend gemacht werden, dass die Erkenntnisse lediglich auf die Verpackungsindustrie anwendbar sind. Im nachfolgenden Kapitel wird die Fallstudie ausgewertet.

4. Auswertung der Fallstudie

4.1 Einführung

Die Auswertung der Fallstudie gliedert sich nach den einzelnen Forschungsfragen. Nachfolgend wird im Rahmen der Einleitung ein allgemeiner Überblick zur Auswertung der Fallstudie und im Speziellen der Interviews gegeben. Im Anschluss daran folgt die Diskussion der theoretisch abgeleiteten Forschungsfragen in einer aufeinander aufbauenden Reihenfolge.

Im Rahmen der empirischen Untersuchung sind die Ergebnisse von 14 Interviews ausgewertet worden, was über 424 Minuten Tonaufzeichnung entspricht, die im Sommer 2012 durchgeführt wurden. Die Interviews wurden transkribiert und mit Hilfe der Software MAXQDA 10 analysiert. Die Auswertung orientierte sich dabei an den bereits im Abschnitt 2.5 zusammengefassten Forschungsfragen.

Die daraus abgeleiteten Fragen für die Interviews spiegeln sich in der ersten Ebene des Kategoriensystems, wie in Tabelle 7 dargestellt, wider. Diese sind nach der Reihenfolge der Fragen des Interviewleitfadens nummeriert.

Tab. 7: Übersicht der Kategorien (Eigene Darstellung)

Haupt- und Teilkategorie	Anzahl Codings
1. Position im Unternehmen	10
2. Zugehörigkeitsdauer Position	6
3. Zugehörigkeitsdauer im Unternehmen	8
4. Ausgangslage des Unternehmens	24
• Wertschöpfungskette	0
○ Indirekte Marktstufe	29
○ Direkte Marktstufe	30
○ Machtverhältnisse in der Wertschöpfungskette	20
• Branche	52
5. Instrumente des Mehrstufigen Marketings (MSM)	0
• Kommunikationspolitik	0

Haupt- und Teilkategorie	Anzahl Codings
○ Fachpublikation	3
○ Marktforschung	4
○ Verbandsarbeit	6
○ Vertriebstrainings für den OEM	2
○ Ausstellungen und Messen (In-House)	12
○ Persönliche Vertriebsaktivitäten	21
○ Werbung	17
○ Pressemitteilungen	4
• Distributionspolitik	6
○ Folgeprojekte beim Kunden des Kunden	2
○ Verschiedene Vertriebskanäle	2
• Preispolitik	4
• Produktpolitik	
○ Ingredient Branding	1
○ Zusammenarbeit bei F&E	7
○ Optionen bei der Produktgestaltung	2
○ Produktbegleitende Dienstleistungen	11
○ Sortiment	1
○ Weiterentwicklung der Verpackung	1
6. Einbindung der direkten Marktstufe ins Mehrstufige Marketing	6
• kollaboratives Mehrstufiges Marketing	14
○ Typ I	17
○ Typ II	4
○ Typ III	2
○ Typ V	5
• Typ IV nicht-kollaboratives Mehrstufiges Marketing	25
7. Einfluss der Beziehungen auf die Anwendbarkeit des MSM	19
8. Einfluss der Beziehungen auf die Durchführung	4
9. Einfluss des Mehrstufigen Marketings auf die Beziehungen	13
10. Kontakt zur indirekten Marktstufe, bevor Mehrstufiges Marketing angewendet wurde	3
11. Präferenzänderungen (im Zeitablauf)	8
• Image	2
• Reputation	18

Haupt- und Teilkategorie	Anzahl Codings
• Nettonutzen	47
12. Drittparteien	21
13. Weitere Beziehungseinflüsse	5
• Konkurrenten	1
• Trends	3
Gründe für konterkarierende Maßnahmen	16
Informationsbereitstellung	2
Einfluss der Wertschöpfungskette auf die Anwendbarkeit des MSM	1

Die Subkategorien wurden deduktiv aus dem Textmaterial exploriert. Insgesamt wurden 521 Codes erzeugt. Die Darstellung der Untersuchungsergebnisse bezieht sich dabei jeweils auf die einzelnen Forschungsfragen und die daraus abgeleiteten Interviewfragen bzw. deren zugeordneten Kategorien. Zusätzlich wurden die beiden Fälle mit Hilfe von Sekundärmaterial angereichert, um eine Triangulation der Daten zu ermöglichen.

4.2 Die verschiedenen Typen des Mehrstufigen Marketings

Ein Ziel der Untersuchung ist es, verschiedene Arten des Mehrstufigen Marketings zu identifizieren. Mit Hilfe der Untersuchung war es möglich, 5 verschiedene Typen zu differenzieren. Eine Unterteilung der verschiedenen Typen ist einerseits der erste Schritt für zukünftige Forschungsvorhaben und andererseits können mit deren Hilfe differenzierte Anwendungsentscheidungen in der Unternehmenspraxis getroffen werden. Nachfolgend wird die erste Forschungsfrage beantwortet: „Welche verschiedenen Arten des Mehrstufigen Marketings lassen sich empirisch identifizieren?“

4.2.1 Kollaboratives Mehrstufiges Marketing (Typ I)

Der erste Typ des **Mehrstufigen Marketings (Typ I)** kann als kollaboratives Mehrstufiges Marketing bezeichnet werden. In diesem handeln zwei oder mehrere Akteure entlang der Wertschöpfungskette kollaborativ zusammen, um die Präferenzen gegenüber dem Vorprodukt, also im Endeffekt das Kaufverhalten des vom Hersteller aus gesehenen indirekten Kunden, positiv zu verändern. In Beispiel B8/14 ist ein solches Mehrstufiges Marketing des Typs I beschrieben. Hierbei gestaltet ein Weißblechhersteller die Kommunikation seiner Kunden, der

Dosenhersteller, in Kollaboration mit diesen mit. Die Kommunikationsmaßnahmen wurden zum Großteil durch den Hersteller initiiert und reichten nicht nur zum Kunden des Kunden, sondern mitunter bis zum Konsumenten. Das Beispiel beschreibt weiterhin anschaulich, dass der Planungsprozess einer mehrstufigen Marketingstrategie nicht einmalig durchgeführt werden sollte und dann statisch und damit repetitiv durchgeführt wird, sondern regelmäßig überprüft werden sollte, damit die spezifischen Voraussetzungen gegeben bleiben.

B8/14: Ja, ja, das würde ich auch noch mal historisch ausholen. Wir haben in der Vergangenheit und da rede ich jetzt über die Zeit, was haben wir jetzt 2012, also ungefähr, also gerade in den 90er/1990, man kann sagen bis 2005, haben wir sehr intensiv Kommunikation gemacht in Richtung Füllgutindustrie, aber auch in Richtung Endverbraucher und da haben wir als Weißblechindustrie uns in der Pflicht gesehen, als Lieferant eines Packmittels in weiten Teilen die Kommunikation unserer Kunden mitzugestalten. Das war historisch so gewachsen. Es gab auch ganz bestimmte Herausforderungen im Verpackungsbereich und deshalb war es Unternehmensphilosophie, in Abstimmung mit dem Kunden sehr gezielt einmal auf die Kunden unserer Kunden, also auf die Kunden des Kunden, aber auch Endverbraucher zuzugehen mit Botschaften. Das war in Deutschland dann z. B. die Endverbraucherkampagne in den verschiedenen Ausführungen: Ich komme wieder - Vollgut - Leergut usw. Da haben wir eine echte B2C-Kampagne gefahren - bundesweit. Haben dann vor dem Hintergrund der Verschärfung der Situation auf den Rohstoffmärkten, also da ist ein gewisses Ungleichgewicht in der Verteilung der Last aufgekommen und wir haben dann sehr intensiv mit unseren Kunden darüber geredet, dass wir hier einen strategischen Wechsel brauchen, dass wir uns auf ganz bestimmte Themen in der Kommunikation sehr intensiv stürzen, sehr stark eben das Thema B2B-Kommunikation machen und sehr stark fokussieren auf eine Kommunikation in Richtung Kunde und nicht mehr in Richtung Endverbraucher und auch nicht mehr in Richtung Füllgutindustrie. Da haben wir auch so ein paar Kommunikationsaktivitäten eingestellt und haben da auch ein paar Aktivitäten unseren Kunden überlassen.

Wichtig ist hierbei auch die Weiterentwicklung der Fähigkeiten der direkten Kunden, damit diese einerseits eine mehrstufige Marketingstrategie verstehen und dadurch andererseits auch ihren Teil zu einem erfolgreichen kollaborativen Mehrstufigen Marketing beitragen können.

In Beispiel B2/29 wird beschrieben, wie die Rückinformationen des Maschinenbauers (Weiterverarbeiter) dem Automatisierer (Hersteller) die notwendigen Informationen bereitstellen um mit Hilfe von Instrumenten des Mehrstufigen Marketings die Präferenz des Kunden des Kunden positiv zu ändern.

B2/29: Also es ist sehr, sehr kollaborativ - es geht soweit, dass wir auch Rückinformationen des Maschinenbauers bekommen, wo z. B. gesagt wird: Wir haben festgestellt, es gibt gewisse Hürden, Maschinen mit Automatisierer 1 zu verkaufen. Indem uns der Maschinenbauer sagt: „Kümmert euch mal darum,“ wir haben gewisse Entscheider identifiziert bei dem Endkunden, der sich ein bisschen gegen Automatisierer 1 ausgesprochen hat und dank der Infos von dem Maschinenbauer konnten wir diese Entscheider überzeugen, doch wieder Automatisierer 1 einzusetzen.

Anhand Abbildung 23 kann dies verdeutlicht dargestellt werden. In der Abbildung kann der Hersteller als Automatisierer und der Weiterverarbeiter als Maschinenbauer gesehen werden. Diese führen kollaborativ, also gemeinsam Mehrstufiges Marketing durch mit dem Ziel, die ablehnende Haltung des Endkunden gegenüber den Vorprodukten des Herstellers, in diesem speziellen Fall dem Automatisierer, in eine Präferenz zu verändern.

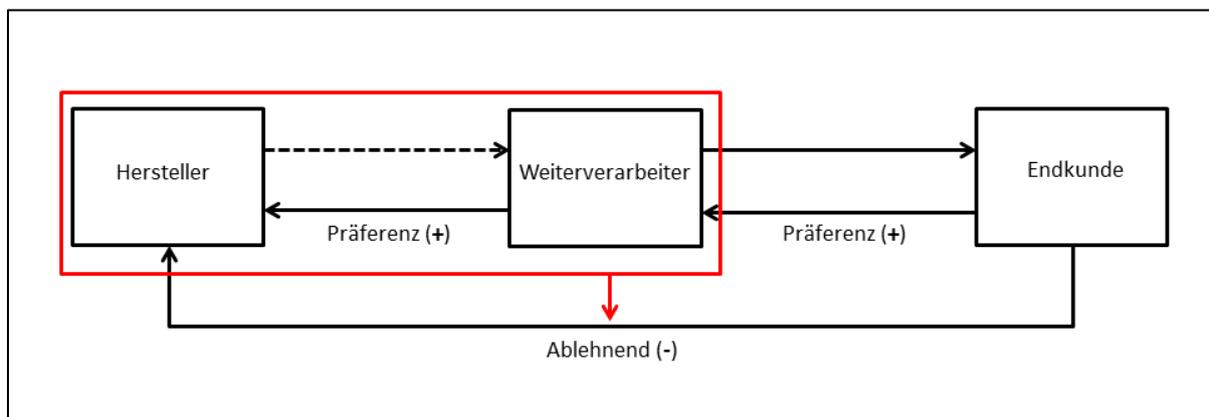


Abbildung 23: Mehrstufiges Marketing Typ I (Eigene Darstellung)

Durch dieses gemeinsame Vorgehen von Hersteller und Weiterverarbeiter soll die ablehnende Haltung des Endkunden in eine Präferenz umgewandelt werden, um so dem Weiterverarbeiter zu ermöglichen, beispielsweise seine Maschine mit der Automatisierungstechnik des nun präferierten Herstellers zu verkaufen. Im anderen Fall (Material) ist dieses Vorgehen ebenfalls

anzutreffen, siehe Beispiel B10/44. Hierbei geht der Hersteller gemeinsam mit dem Weiterverarbeiter zur Zielstufe (in diesem Fall dem Handel) und betreibt somit kollaboratives Mehrstufiges Marketing, damit Waren in Dosen wieder vom Handel (vermehrt) gelistet werden. An diesem Beispiel lassen sich außerdem die Änderungen der Präferenzen der direkten Kunden gegenüber eines kollaborativen Vorgehens sehen. Am Anfang war dies für den direkten Kunden unverständlich und dieser verhielt sich dem ablehnend gegenüber. Im Zeitablauf änderte sich dieses Verhalten, aufgrund des Bedarfs des Herstellers die Informationsdefizite des Handels auszugleichen (Signaling) und damit das Produkt wieder stärker in den Mittelpunkt zu rücken. Die direkten Kunden wurden in diese mehrstufige Strategie eingebunden und erkannten den ebenfalls für sie bestehenden positiven Nutzen und gaben dadurch ihr oppositionelles Verhalten auf.

B10/44: Ja, es ist nun eine andere Qualität, es war natürlich am Anfang neu. Unsere Kunden haben immer gesagt: Was habt ihr denn mit deren Kunden zu tun. Was habt ihr denn mit dem Handel zu tun? Geht da bloß nicht hin! Und da haben wir uns auch dran gehalten, später haben wir dann allerdings auch gesagt, nein, ihr helft uns ja nicht, guckt mal, wenn der Handel die Dose wieder listen muss, dann müssen wir den auch aufklären. D. h. wir gehen dahin, wir haben allerdings unseren Kunden immer eingebunden. Am Anfang haben sie es mit Argwohn betrachtet, inzwischen ist es so, dass wir auch gemeinsame Termine mit dem Handel machen. D. h. das hat sich wirklich gewandelt. Die sehen uns natürlich als Experten auf unserem Bereich und die Brauer wissen eben von ihrem Bier wirklich viel. Wir wissen was von unserer Dose und die Glaslieferanten von ihrem Produkt wissen die mehr. Die gehen natürlich da auch hin und unserem Kunden in der Regel, normal pauschaliert, was wir vorhin gesagt haben, dem ist es egal, der möchte die Freiheit haben, das Packmittel zu suchen und auszuwählen, was für ihn passt und für die Konsumsituation, für das Hausgut oder was auch immer. Wir sehen uns in der Lage, wir geben alle Informationen, die wir haben, über unsere Packmittel, transparent und so was geben wir weiter.

Für den Endkunden kann dies natürlich auch von Vorteil sein, indem ein kollaboratives Vorgehen des Herstellers und Weiterverarbeiters Fehlinvestitionen in Forschung und Entwicklung verhindern kann und somit beispielsweise keine verspäteten Lieferzeiten anfallen oder schlecht abgestimmte Maschinen geliefert werden (siehe Beispiel B9/92).

B9/92: Lieber sehr früh wissen, an was gearbeitet wird, um zu sagen, er kann das Ganze auf den eigenen Plan abstimmen, als überrascht zu werden und dann im Endeffekt auch schon in andere Richtungen gedacht zu haben oder einen Investitionsplan erstellt zu haben. Deswegen glaube ich, je früher umso besser. Deswegen funktioniert auch das mehrstufige System immer besser, weil genau das Investitionen in falsche Richtungen verhindern kann.

Des Weiteren erscheint es aufgrund der höheren Informationsqualität einfacher, Produktinnovationen zu entwickeln, und somit ist es durch das Mehrstufige Marketing möglich, die Präferenzen der Zielstufe zu erkennen und die eigenen Produkte auf die Bedürfnisse des indirekten Kunden anzupassen, wie in Beispiel B10/45 und B8/48 deutlich wird. Im folgenden Beispiel B10/45 wird der Bedarf des indirekten Kunden an einem geringeren CO₂-Ausstoß der gesamten Wertschöpfungskette erkannt und mithilfe einer leichteren Dose auch erfüllt.

B10/45: Das hat sich eben geändert. Die Qualität ist schon eine andere geworden. Wir reden nicht mehr mit unserem Kunden nur über den Preis. Das war ja ganz früher, kaufst du eine Million Dosen, oder kaufst du zwei Millionen Dosen oder kaufst du eine Million Dosen, die haben drei Farben, fünf Farben, acht Farben, und dafür kriegst du einen Preis von 100, 110 oder 120 oder was auch immer. Es ist heute intensiver, wir sprechen über andere Dinge zusätzlich, wir sprechen über Logistik, und natürlich aber auch über diese Themen, Sustainability, denn die haben auch alle Sustainability-Ziele, die haben Agenten, die dahinter sind, die müssen ihren CO₂-Ausstoß publizieren und wir können ihnen in der Wertschöpfungskette dabei helfen, wir machen unser Produkt leichter, dann helfen wir euch damit oder wir sorgen dafür, dass wir die Recyclingaktivitäten unterstützen. Das machen wir jetzt manchmal mit Kunden zusammen. Und das ist eine andere Qualität - gar keine Frage.

B8/48: Also, um das mal konkret zu machen: Wir haben im Bereich F&E in der Forschung, arbeiten wir an den Verpackungsstählen in Kooperation mit der Hütte, um Stahlgüten hinzubekommen, die Aufreißkräfte der Öffnungssysteme in Verpackungsstahl reduzieren, damit der Endverbraucher die Dose endlich mal leichter aufbekommt. Da gibt es alle möglichen Ansätze. Das treiben wir intensiv erst einmal hier In-House, wir gehen dann in technologische Kooperation mit unseren Kunden, damit die mit den neuen Materialien arbeiten und kommunizieren das dann auch in die Wertschöpfungskette rein, wenn es denn dann so weit ist. Also da sind natürlich überall Chancen und da gucken wir sehr genau hin, da gibt es dann natürlich auch Risiken, aber wir versuchen natürlich insbesondere die Chancen zu unterfüttern. Convenience und Easy-Open-Ends sind dann z. B. ein Thema und das wird dann natürlich auch in der Kommunikation eine Rolle spielen. Eine weitere Chance sind die ganzen Diskussionen. Also ich könnte ihnen da stundenlang etwas erzählen, aber da sind dann genau die Chancen wo wir, sagen wir mal, die Chance sehen, unser Material im Vergleich unserer Wettbewerbsmaterialien zu positionieren. Und wenn man dann eine bilaterale technische Kooperation mit dem Kunden auch hat, dann haben wir natürlich auch etwas davon und nicht der Wettbewerb. Wenn es gelingt, einen innovativen Prozess beim Kunden auszulösen, dann kann man den natürlich auch mit der Kommunikation exzellent begleiten.

Insgesamt gesehen kann ein kollaboratives Vorgehen des Herstellers mit dem Weiterverarbeiter die ablehnende Haltung des Endkunden in eine Präferenz gegenüber dem Hersteller umwandeln (siehe Beispiel B1/28).

B1/28: Dann gibt es den umgekehrten Fall, als zweiten Fall, dass der OEM unser „Freund“ ist, aber der Endkunde sagt: Nein, Automatisierer 1 passt jetzt aber hier nicht. Dann machen wir es so. Dann sind wir beim kollaborativen MSM mit dem OEM, dass wir dann mit dem OEM gemeinsam zum Kunden gehen und das Problem besprechen. In 8 von 10 Fällen gelingt es uns dann, nach dem ersten Besuch die Lage zu entspannen. Die Endkunden entdecken in der Regel einige Vorteile, die sie so noch gar nicht kannten. Das hilft in der Regel meistens. Was wir auch machen, da wo es möglich ist. Das der Key Account oder Global Account, was letztendlich das gleiche ist - eine direkte Ansprache auch regional verteilt möglich macht.

4.2.2 Kollaboratives Mehrstufiges Marketing (Typ II)

Beim Mehrstufigen Marketing des Typs II hat der Endkunde eine Präferenz gegenüber den Produkten des Herstellers, allerdings eine ablehnende Haltung gegenüber dem Endprodukt des Weiterverarbeiters. In Beispiel B2/26 ist ein solches Vorgehen beschrieben. Hierbei versucht der Automatisierer, kollaborativ mit dem Maschinenbauer die Haltung des Endkunden positiv zu beeinflussen.

B2/26: Sie wollten die Akzeptanz erhöhen in Deutschland. In Deutschland werden allerdings italienische Maschinenbauer oft als Maschinenbauer zweiter Klasse betrachtet. D. h. die Endkunden sind teilweise zurückhaltend. Wir haben uns mit denen zusammen hingesetzt und überlegt: Was können wir marketingmäßig machen, um die Akzeptanz des Maschinenbauers zu erhöhen in Deutschland? Natürlich haben wir auch gehofft, den Umsatz mit dem Maschinenbauer zu erhöhen. [...] rausgekommen ist eine gewisse Kooperation, indem wir zum Beispiel gesagt haben: Okay wir machen Anwenderberichte gemeinsam. Wir haben einen großen Anwenderbericht gemacht [...] und gemeinsam mit dem Maschinenbauer haben wir uns um die Veröffentlichung dieses Artikels gekümmert. Wir haben ihn in Deutschland in mehreren Fachzeitschriften veröffentlicht, in Frankreich, in Spanien, in England, in Südostasien, in Amerika, in Italien. Ich meine, wir haben ungefähr 15 Veröffentlichungen dieses Artikels geschafft, weltweit, um natürlich den Maschinenbauer und uns bekannter zu machen. Dies war ein Mittel.

Des Weiteren können Informationen, die mit Hilfe des Mehrstufigen Marketings gewonnen werden, wiederum für weitere mehrstufige Marketingmaßnahmen verwendet werden. Im Beispiel B2/24 zeigt sich, wie der Automatisierer seine Erkenntnisse für mögliche Folgeprojekte einsetzen kann und dann in diesem Zuge kollaborativ mit dem direkten Kunden versucht, die Präferenzen des indirekten Kunden positiv zu ändern.

B2/24: Ja, so ungefähr funktioniert das. Was noch ein interessanter Nebeneffekt ist: Durch die Fördertechnik erhalten wir auch oft Informationen. Z. B. wissen wir dann ganz genau, also wir erhalten Werkspläne und wissen, dass eine Förderstrecke gebraucht wird zwischen einer Primären- und Sekundärenverpackungsmaschine und wissen dann meistens auch, wer dafür in Betracht gezogen wird für die Sekundärverpackungsmaschine und wenn das natürlich Kunden sind von uns. Dann geben wir die Infos natürlich weiter, dann versuchen wir natürlich mit dem Kunden, also dem Maschinenbauer, gemeinsam den Endkunden zu überzeugen. Das sind so interessante Nebeneffekte. Natürlich, wenn man sich dann mal kennt, dann arbeitet es sich dann auch einfacher. Vertrauen ist da natürlich eine wichtige Komponente.

In Abbildung 24 ist eine Wertschöpfungskette mit den verschiedenen Präferenzen schematisch dargestellt. Der Hersteller und der Weiterverarbeiter versuchen nun gemeinsam mit Hilfe des Mehrstufigen Marketings, die ablehnende Haltung des Endkunden gegenüber dem Produkt des Weiterverarbeiters positiv zu ändern.

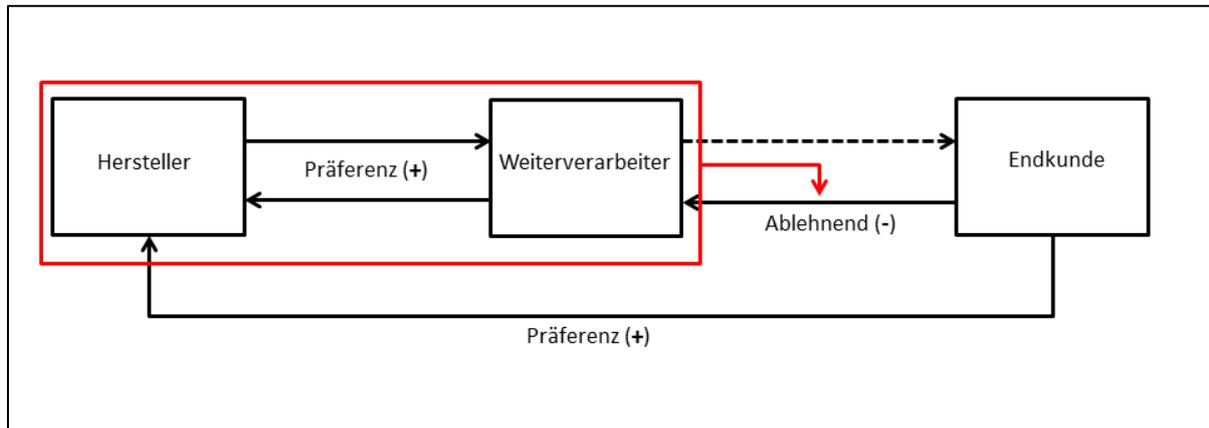


Abbildung 24: Mehrstufiges Marketing Typ II (Eigene Darstellung)

Für ein kollaboratives Vorgehen von Hersteller und Weiterverarbeiter ist eine Präferenz des Weiterverarbeiters der Vorprodukte des Herstellers Voraussetzung. Der gestrichelte Pfeil in Abbildung 24 stellt die noch nicht vorhandene Geschäftsbeziehung zwischen Weiterverarbeiter und Endkunde dar und zeigt gleichzeitig den Wunsch des Weiterverarbeiters, seine Produkte an den Endkunden zu verkaufen. Ziel des Mehrstufigen Marketings des Typ II ist es also auch, das Kaufverhalten des direkten Kunden positiv zu beeinflussen, indem die ablehnende Haltung des Endkunden gegenüber dem direkten Kunden aus Sicht des Herstellers positiv zu verändert wird (siehe Beispiel B2/26).

B2/26: Ein anderes Mittel war die OEM-Maschine des Maschinenbauers auf dem Messestand. Das entstand vor drei Jahren zusammen mit dem Maschinenbauer. Letztes Jahr auf der Interpack und auf der Pack Expo. Wir hatten auf drei oder vier Messen eine Maschine des Maschinenbauers. Der hat seine Kunden direkt zu uns auf seinen Stand eingeladen, weil sie auch beispielsweise auf der FoodTec gar keinen eigenen Stand hatten.

4.2.3 Kollaboratives Mehrstufiges Marketing (Typ III)

Der Typ III des kollaborativen Mehrstufigen Marketings unterscheidet sich gegenüber den anderen beiden Typen des kollaborativen Marketings in der Hinsicht, dass hierbei nicht zwei aufeinander folgende Akteure gemeinsam Mehrstufiges Marketing durchführen, sondern der Hersteller und der Endkunde, wie in Abbildung 25 dargestellt.

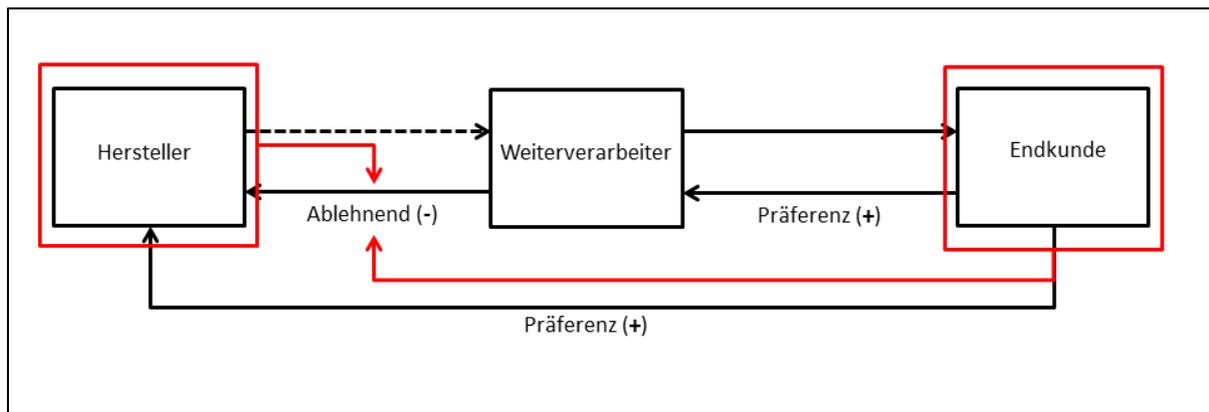


Abbildung 25: Mehrstufiges Marketing Typ III (Eigene Darstellung)

Hierbei versuchen Hersteller und Endkunde, die negative Präferenz des Weiterverarbeiters gegenüber dem Hersteller in eine Präferenz umzuwandeln, damit der Hersteller die vom Endkunden präferierten Produkte an den Weiterverarbeiter verkaufen kann. Es bleibt also beim gleichen Ziel des Mehrstufigen Marketings, nämlich das Kaufverhalten des direkten Kunden positiv zu beeinflussen. Allerdings nimmt bei dieser Form der indirekte Kunde eine aktive Rolle im Mehrstufigen Marketing ein und handelt somit rückwärtsgerichtet. In Beispiel B1/26 wird gezeigt, dass dem Endkunden die Technologie bzw. der Einsatz des Automatisierers (Hersteller) so wichtig ist, dass er trotz Vorbehalte des direkten Lieferanten, dem Maschinenbauer (Weiterverarbeiter), zumindest indirekt in dessen Beschaffungsroutine eingreift.

B1/26: Und wenn man das übereinander legt, dann kommen da unterschiedliche Fälle vor: Dass der End-User sagt: Automatisierer 1 ist okay, das hätte ich ganz gerne. Aber der OEM sagt: Nee, will ich aber nicht. Ich will aber das Geschäft machen. Dann versuchen wir natürlich dem OEM zu helfen, die Hemmschwelle runterzufahren, die Schmerzen runter zu fahren, uns auch einzusetzen. Dann ist es auch oft so, je nachdem, wie man in Beziehung zu dem Endkunden steht, dass dann der Endkunde zu uns kommt und sagt: Der will Euch eigentlich nicht, jetzt geht da mal hin! Das heißt - wirklich freundschaftlich - sagt uns der Markenartikler: Der will Euch nicht einsetzen. Er kann aber keinen anderen OEM nehmen, weil er beispielsweise eine Schlüsseltechnologie hat.

Für eine Beteiligung aus Sicht des Endkunden an einer mehrstufigen Marketingstrategie können die Präferenzen für den Hersteller sprechen, die beispielsweise aufgrund des Wunsches nach Standardisierung der Automatisierungstechnik und der damit einhergehenden Unsicherheitsreduktion entstehen. In Beispiel B2/33 gibt es einen weiteren Grund für einen Einsatz des Mehrstufigen Marketings des Typs III. Hierbei hat der Endkunde aufgrund eines vorhergegangenen Projektes gute Erfahrungen gemacht und möchte deshalb auch bei der nächsten Beschaffung den gleichen Hersteller (Automatisierer) wieder einsetzen und beteiligt sich daher am Mehrstufigen Marketing.

B2/33: Ein Endkunde aus Deutschland, der in England Werke hat. Mit einem englischen Werk haben wir sehr gut zusammengearbeitet, Schulungen gemacht, weil die eine Maschine aus Deutschland gekauft haben, wo der Maschinenbauer finanzielle Probleme hatte. Und der Endkunde hatte dann sozusagen Angst, eine nur halb fertige Maschine zu bekommen. Deswegen haben wir den Endkunden geschult, dass er praktisch mit unseren Produkten zur Not alleine fertig machen kann, d. h. wir hatten ein sehr gutes Verhältnis mit dem Endkunden in England, aber auch in Deutschland. Und als es dann um neues Maschineninvestment ging, dann hat sich der Markenartikler für einen spanischen OEM interessiert und auch entschieden. Die hatten allerdings bis zu dem Zeitpunkt überhaupt nicht unsere Technologie eingesetzt und waren auch nicht sehr offen uns gegenüber. Mit Hilfe dieses Endkunden konnten wir den Maschinenbauer dann überzeugen, dass er die Maschine mit Automatisierer 1 baut.

Für ein solches kollaboratives Vorgehen ist es notwendig, dass der Endkunde aufgrund von mehrstufigen Marketingaktivitäten eine Präferenz gegenüber den Produkten des Herstellers hat und daher diese gegenüber andere präferiert. Mithilfe des Mehrstufigen Marketings und der damit entstandenen direkten Beziehung können Informationen über den direkten Lieferanten des Endkunden beschafft werden und gleichzeitig kann dieser in eine kollaborative mehrstufige Marketingstrategie mit eingebunden werden. Damit wird es möglich, den direkten Lieferanten des Endkunden in einen direkten Kunden des Herstellers umzuwandeln und somit eine direkte Beziehung zu allen Akteuren der gesamten Wertschöpfungskette herzustellen.

4.2.4 Horizontales kollaboratives Mehrstufiges Marketing (Typ IV)

Das horizontale Mehrstufige Marketing stellt einen besonderen Typ des kollaborativen Mehrstufigen Marketings dar. Die bisher beschriebenen Typen des Mehrstufigen Marketings sind Strategien, die entlang der vertikalen Wertschöpfungskette angewendet werden und im Fall eines kollaborativen Vorgehens mit einem oder mehreren Akteuren der vertikalen Kette durchgeführt werden. Im Fall des horizontalen Mehrstufigen Marketings werden die Maßnahmen nicht primär in Kollaboration mit einem Akteur auf der vertikalen Wertschöpfungskette durchgeführt, sondern mit Akteuren der gleichen Wertschöpfungsstufe.

Damit findet die Kollaboration mit Konkurrenten im engeren Sinne statt. Dies tritt jedoch bei dieser Strategie in den Hintergrund, da die übergeordneten Interessen überwiegen.

B10/18: Es gibt da viele Mischformen, sage ich jetzt mal. Wir arbeiten, wenn wir Gattungswerbung manchmal machen, dann arbeiten wir vor allem mit unserem Wettbewerb zusammen, d.h. es gibt eine, ich nenne sie jetzt mal Werbegemeinschaft, BCME - Beverage Canmakers Europe. Das ist ein Industrieverband. Da sind die drei großen Hersteller organisiert. Wir machen bestimmte Kommunikationen gemeinsam. Bestimmte Initiativen machen wir gemeinsam, wenn es um Recycling-Initiativen geht, jetzt nicht in Deutschland - das ist wichtig - sondern in anderen Ländern, wo die Recyclingrate nicht so hoch ist. Es gibt eine Recyclingrate in manchen Ländern, liegt die eben bei 50%. In Deutschland liegt sie bei 96%. In Deutschland brauchen wir da nicht so viel hinzuweisen, weil es ein funktionierendes Recycling gibt, in den nordischen Ländern ist das auch so. In Belgien ist das so usw. Da gibt es fantastische Recyclingraten. Es gibt aber auch Länder, da ist es eben noch nicht so gut und da haben wir mit den anderen Wettbewerbern zusammen eine Initiative gegründet, um das Recycling und das getrennte Sammeln von Getränkedosen zu verbessern, z. B. Und in diesem Zusammenhang kommunizieren wir natürlich auch die Vorteile unserer Getränkedose, wie die unendliche Recyclebarkeit z. B. Das machen wir da sehr stark und intensiv. Das ist natürlich ein Vorteil gegenüber anderen Verpackungsmaterialien [...].

Es können sich beispielsweise Hersteller zu Werbegemeinschaften zusammenschließen oder sie nutzen Verbände oder Interessensgemeinschaften, um zusammen die Interessen der Wertschöpfungsstufe mit mehrstufigen Marketingstrategien auch auf nicht unmittelbar nachfolgenden Marktstufen zu vertreten. Im Fall 1 haben sich die Dosenhersteller zu einer Werbegemeinschaft zusammengeschlossen, beispielsweise die „Initiative Lebensmitteldose“ mit solchen namhaften Unternehmen wie AkzoNobel, Crown und ThyssenKrupp Rasselstein (<http://www.initiative-lebensmitteldose.de>). Dabei überwiegt trotz der Konkurrenzsituation auf der gleichen Wertschöpfungsstufe die Notwendigkeit, die Metalldose gegenüber Konkurrenzprodukten, wie der Glasflasche oder den Aluminiumdosen, auf den nachfolgenden Marktstufen bis zum Endkunden oder sogar bis hin zum Konsumenten zu positionieren.

B8/30: Also ich rede, also für mich sind Verbände Chancen im Sinne von strategischen Allianzen, im Sinne auch wieder hier für die Wertschöpfungskette zu arbeiten. Ein Verband hat eben an der Stelle den Charme, mit einer Stimme sprechen zu können, gemeinsam mit dem Kunden, um auch eine Botschaft überzubringen. Also im Idealfall redet die gesamte Branche in Richtung Markenartikler mit denselben positiven Botschaften und da liegt die Chance in der Verbandsarbeit. Was wir aber natürlich darüber hinaus als Unternehmen wollen, ist, eine sehr starke Kundenbindung zu generieren [...].

Zusammenfassend kann ein horizontales Mehrstufiges Marketing wie in Abbildung 26 dargestellt werden. Während der mehrstufigen Marketingplanung muss entschieden werden, ob mit der direkt nachfolgenden Marktstufe kollaboriert wird oder ob diese übersprungen werden soll und die mehrstufigen Marketingaktivitäten nicht-kollaborativ durchgeführt werden. Dies führt zu zwei verschiedenen Vorgehensweisen bei der Ausgestaltung des kollaborativen horizontalen Mehrstufigen Marketings. In Abbildung 26 wird die Vorgehensweise dargestellt, die zwar auf horizontaler Ebene kollaboriert, aber auf vertikaler Ebene die direkte Marktstufe überspringt.

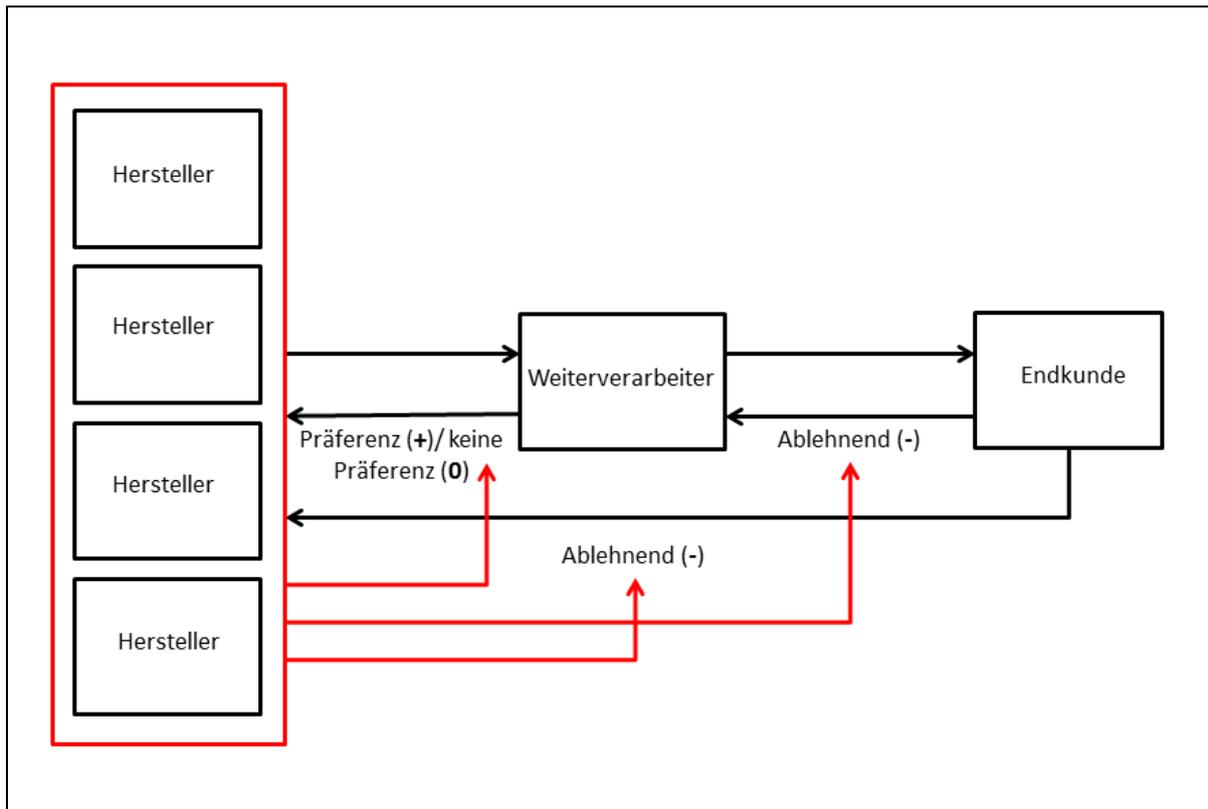


Abbildung 26: Horizontales kollaboratives Mehrstufiges Marketing (Typ IV) (Eigene Darstellung)

Soll das horizontale Mehrstufige Marketing dagegen auch auf vertikaler Ebene kollaborativ angewendet werden, so können beispielsweise die direkt folgenden Marktakteure in der Planung oder Ausführung der Marketingaktivitäten mit eingebunden werden (siehe Abbildung 27).

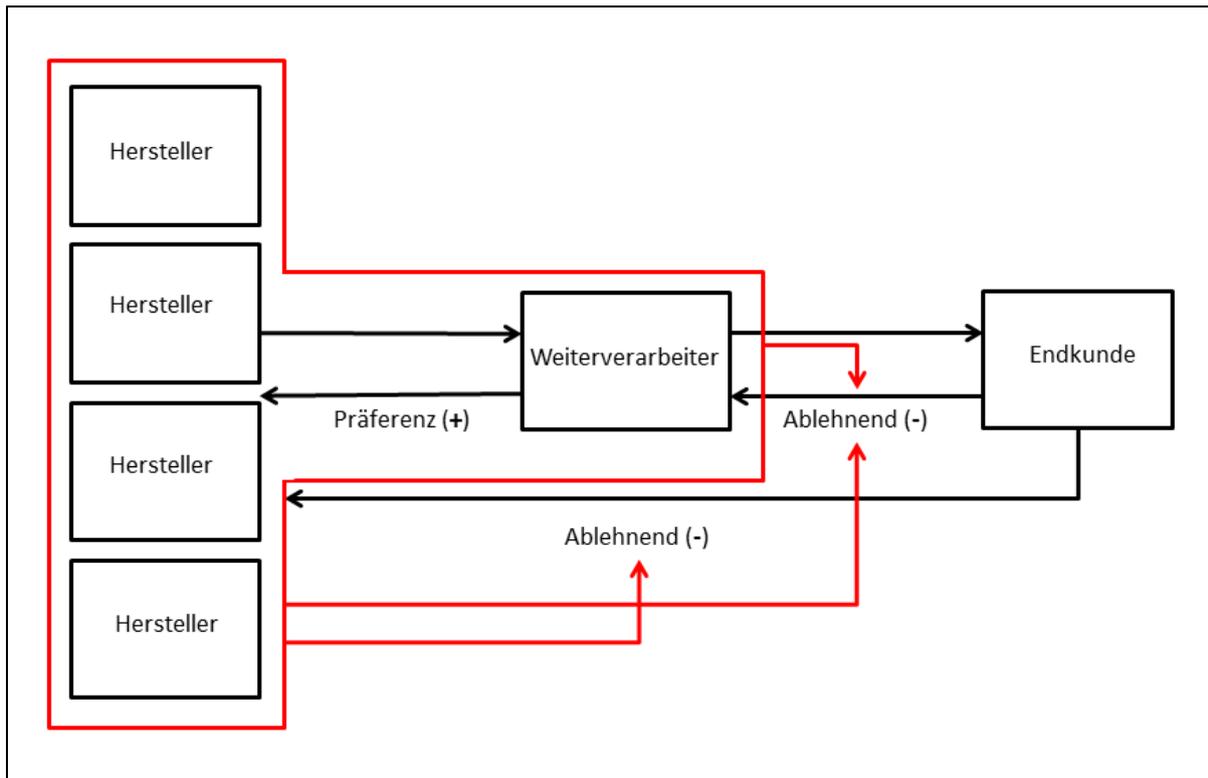


Abbildung 27: Horizontales kollaboratives Mehrstufiges Marketing (Typ IV) mit zusätzlich vertikaler Kollaboration (Eigene Darstellung)

Der Initiator der mehrstufigen Marketingaktivitäten ist in diesem Fall nicht ein einzelner Hersteller, sondern der gesamte Zusammenschluss von Herstellern. Dies kann wie oben beschrieben ein Verband, eine Interessensgemeinschaft oder eine Werbegemeinschaft sein. Eine weitere Besonderheit einer Kollaboration auf horizontaler Ebene ist die Möglichkeit, alle nachfolgenden Marktstufen zu fokussieren und die ablehnende Haltung von nachfolgenden Marktstufen gegenüber dem Produkt der Hersteller in eine Präferenz umzuwandeln. Hierbei wird deutlich, dass bei diesem Fall des Mehrstufigen Marketings weniger das spezielle Produkt oder der spezielle Hersteller im Mittelpunkt steht, sondern vielmehr eine Gattung von Produkten, wie beispielsweise die Metalldose, die Kunststoffverpackung oder die Glasflasche, wie in Beispiel B10/18 beschrieben, oder aber auch der Rohstoff, also Aluminium, Glas oder Kunststoff, wie in Beispiel B10/26 dargestellt.

B10/18: Es gibt da viele Mischformen, sage ich jetzt mal. Wir arbeiten, wenn wir Gattungswerbung manchmal machen, dann arbeiten wir vor allem mit unserem Wettbewerb zusammen, d.h. es gibt eine, ich nenne sie jetzt mal Werbegemeinschaft, BCME - Beverage Canmakers Europe.

B10/26: Ja, die sind natürlich auch in Verbänden zusammengeschlossen. D. h. die machen das genauso, d. h. unsere Vorlieferanten, die Stahl- oder die Aluminiumindustrie, ja die machen auch mal Kommunikation, auch zum Endkonsumenten. Da werden sozusagen 4 Stufen übersprungen. Die Aluminiumindustrie insgesamt, die verkaufen an uns, wir verkaufen an den Abfüller, der Abfüller an den Händler und der Händler an den Endkonsumenten. Da haben sie dann vier Stufen hintereinander und es kommt auch schon mal vor, dass die sozusagen Endkundenkommunikation betreiben.

4.2.5 Nicht-kollaboratives Mehrstufiges Marketing (Typ V)

Das nicht-kollaborative Mehrstufige Marketing (Typ V) ist eine mehrstufige Marketingstrategie, in der die direkt folgende Marktstufe übersprungen wird und nicht in die Marketingstrategie bzw. -planung eingebunden wird. In Abbildung 28 ist das nicht-kollaborative Vorgehen dargestellt.

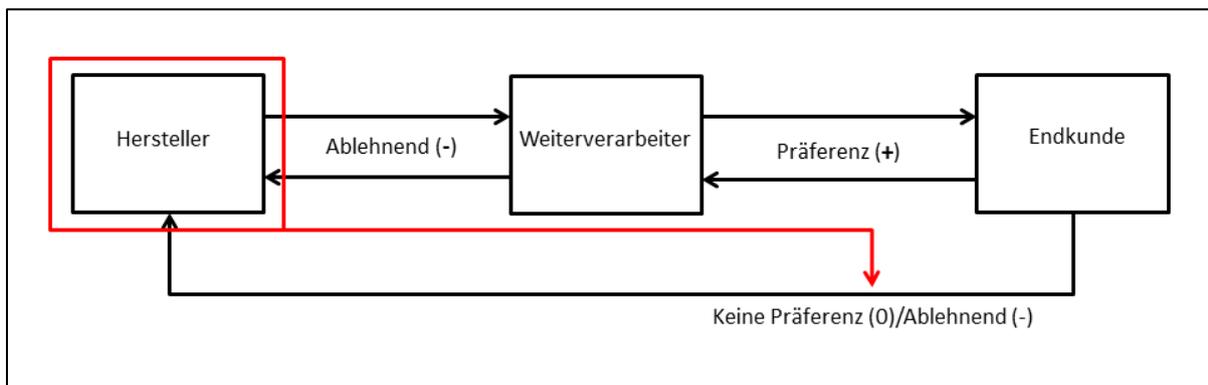


Abbildung 28: Nicht-kollaboratives Mehrstufiges Marketing (Typ V) (Eigene Darstellung)

Hierbei führt der Hersteller mehrstufige Marketingaktivitäten mit dem Ziel durch, das Kaufverhalten des direkten Kunden positiv zu beeinflussen, indem entweder Präferenzen des Endkunden gegenüber den Produkten des Herstellers aufgebaut werden oder aber das ablehnende Verhalten in Präferenzen umgewandelt wird. Allerdings ist hierbei die Besonderheit, dass der Weiterverarbeiter nicht in die Strategie mit einbezogen wird. Grund hierfür kann sein, dass beispielsweise der Weiterverarbeiter nicht die Größe (Beschaffungsvolumen) hat, seine Vorstellungen beim direkten Kunden durchzusetzen, wie in Beispiel B1/36 und B2/16 beschrieben.

B1/36: Die kleinen OEMs sind viel stärker von den Bestimmungen der Endkunden getrieben. Dadurch hat man eine viel stärkere Hebelwirkung auf die kleinen OEMs, wenn man stärker auf den End-User einwirken würde, auch eben nicht-kollaborativ. So generell. Dass man versucht, hier einen Markenartikler auf Automatisierer 1 zu spezifizieren, damit erreicht man natürlich eine ganze Reihe OEMs.

B2/16: Es gibt wenige OEMs, die sozusagen ihre gewünschten Automatisierungswünsche bei den OEMs durchdrücken können. Da gibt es nur sehr wenige im Markt.

Im Anhang C befindet sich eine tabellarische Übersicht der Branchenstruktur der Verpackungsindustrie, die mit Hilfe der Unternehmensdatenbank „Dafne“ (<https://dafneneo.bvdep.com>) angefertigt wurde. Anhand dieser Tabellen wird deutlich, dass es auf der materialbeschaffenden Wertschöpfungskette eine hohe Anzahl von Unternehmen auf der Hersteller-Ebene (Verpackungsmaterialhersteller) und Endkunden-Ebene (Markenartikler) gibt und diese somit gegenüber den Convertern (Weiterverarbeiter) eine höhere Marktmacht besitzen. In der investiven Wertschöpfungskette sieht es ähnlich aus, so dass die Hersteller- und Endkunden-Ebene eine höhere Macht besitzen. Es gibt allerdings auch auf der Ebene der Weiterverarbeiter (Maschinenbau) einige wenige sehr große Hersteller und auch Hersteller, die zwar kleiner sind, aber über eine bestimmte Schlüsseltechnologie verfügen, und die eine gewisse Macht in der Wertschöpfungskette besitzen, siehe Beispiel B1/36.

B1/36: Der Unterschied, das ist jetzt noch ein wichtiger Aspekt, den Sie aufbringen, zwischen großem OEM und kleinem OEM ist: Der große hat natürlich eine stärkere Verhandlungsmacht gegen den End-User, was er einsetzt. Ein Krones oder Tetra Pak lassen sich nicht vorschreiben, was sie einbauen. Die haben einfach die Marktmacht. Als OEM, obwohl wir ein Käufermarkt auf der End-User Seite haben. Aber die paar Hände voll großer OEM, weil sie eben eine marktbeherrschende Stellung haben. Krones ist Marktführer im Getränkebereich und der Tetra Pak bei Nahrung flüssig. Die haben auch teilweise ganz andere Geschäftsmodelle siehe Tetra Pak.

Zu den Schlüsseltechnologien zählen auch die produktbegleitenden Dienstleistungen, wie der Ersatzteilservice usw. Dies kann sich in der Verhandlungsmacht gegenüber dem Endkunden auswirken. Insgesamt ist die Verpackungsindustrie sehr komplex und daher kann es nicht der Anspruch dieser Arbeit sein, diese in ihrer Gesamtheit darzustellen, sondern lediglich die für diese Untersuchung notwendigen Zusammenhänge.

Grundsätzlich sollte bei einem nicht-kollaborativen mehrstufigen Vorgehen beachtet werden, dass eine solche Strategie mit konterkarierenden Maßnahmen von Seiten des direkten Kunden beantwortet werden kann. In Beispiel B6/12 beschreibt ein Maschinenbauer die Problematik und den Grund, warum er diese konterkarierenden Maßnahmen einleiten würde. Wichtig für ihn ist es, den angestrebten Gewinn zu erwirtschaften.

B6/12: Also da wir in der Wertschöpfungskette sind, haben wir wenige Chancen. Also wenn der Kunde - wissen Sie, so eine Maschine kostet 2,5 Millionen z. B. eine richtig große - wenn der sagt, ich hätte jetzt gerne Rockwell-Technik dort drin und Antriebe von Lenze und was es da alles so gibt, dann machen wir das. Wir richten uns dann danach und wir würden uns vielleicht mal wehren, wenn ich das so nennen darf, wenn wir nicht die richtigen Preise erzielen, weil wir z. B. wissen, dass ein bevorzugter Antriebslieferant oder eine Automatisierungstechnologie oder ein Softwarelieferant unheimlich hohe Preise hat, dann würden wir zu unserem Kunden wiederum gehen und sagen: Halt mal, also das kann so nicht gehen, weil wir einfach, da er seine präferierte Marktposition kennt, nicht die richtigen Einkaufspreise kriegen. Das geschieht, aber das geschieht, na sagen wir mal nicht so häufig.

Im Beispiel B5/27 wird noch einmal deutlich, wie entscheidend zum Erfolg des Mehrstufigen Marketings auch die Einbeziehung des direkten Kunden ist, wenn nicht die eigene Marktmacht weitaus größer ist oder aber die Marktmacht des Endkunden so groß ist, dass dieser einfach die Vorprodukte spezifizieren kann.

B5/27: Also, ich würde wirklich sagen, dass der Hauptgrund ist, entweder neue Technik einsetzen, womit man nicht so viel Erfahrung hat, was dann zu Widerständen führt. Es gibt aber auch noch das ganze Thema der Wertschöpfungstiefe. Also das heißt, wenn ich mehr auslagere, dann kommt es dann, wenn wir mehr anbieten also wir bisher anbieten, dann kommt es natürlich zu Umsatzverlusten bzw. Gewinnverlusten beim OEM. Das ist noch so ein Punkt und ein weiterer Punkt ist einfach das Thema der Kosten, d.h. meistens werden solche Ansätze gewählt, wenn die Produkte zwar am Anfang mehr kosten, also unsere Produkte als der klassische Ansatz, aber für den Endkunden auf lange Sicht, wenn man den TCO berechnet, Vorteile bietet. Da ist dann meistens das Thema für den OEM der höhere Kosten für seine Maschine ansetzen muss, um die höheren Investitionskosten in der Antriebstechnik zu rechtfertigen, und das ist natürlich auch nicht ganz einfach.

Die Gefahr bei einem solchen nicht-kollaborativen Vorgehen ist allerdings, dass, wenn die Marktmacht nicht ausreichend groß genug ist, der Weiterverarbeiter seine Präferenz gegenüber dem Hersteller und Initiator des Mehrstufigen Marketings in eine ablehnende Haltung ändert und auf einen anderen Hersteller der notwendigen Produkte ausweicht. Ist die Präferenz des Endkunden gegenüber dem Hersteller schon sehr gefestigt, dann ist es dem Weiterverarbeiter unter Umständen nicht möglich konterkarierende Maßnahmen durchzuführen. Erkennt dieser allerdings nicht den zusätzlichen Nutzen des Vorprodukts des Herstellers oder befindet sich dieser in einer Position mit größerer Marktmacht als der Hersteller, beispielsweise durch den Besitz einer Schlüsseltechnologie, die der Endkunde einsetzen muss, dann kann es zu konterkarierenden Maßnahmen kommen.

Zusammenfassend sind die verschiedenen Typen des Mehrstufigen Marketings in Tabelle 8 dargestellt. Diese Tabelle unterteilt in der ersten Spalte die Typen, in der zweiten Spalte die Kollaborationspartner und in der dritten, übergeordneten Spalte, wer welche Art von Präferenz gegenüber wem hat. Im negativen Fall ist damit eine ablehnende Haltung gegenüber dem Akteur gemeint. Die Null stellt den neutralen Fall dar, damit sind indifferente Haltungen gegenüber den genannten Akteuren gemeint.

Tab. 8: Übersicht über die verschiedenen Typen des Mehrstufigen Marketings (Eigene Darstellung)

		Präferenzen des		
Typen des Mehrstufigen Marketings	Kollaboration	Weiterverarbeiter ggü. Hersteller	Endkunde ggü. Weiterverarbeiter	Endkunde ggü. Hersteller
Typ I	Weiterverarbeiter	(+)	(+)	(-)
Typ II	Weiterverarbeiter	(+)	(-)	(+)
Typ III	Endkunde	(-)	(+)	(+)
Typ IV	Nicht-kollaborativ	(-)	(+)	(0)/(-)
Typ V	Horizontal	(+)/(0)	(-)	(-)

4.3 Die Instrumente des Mehrstufigen Marketings

In der empirischen Untersuchung wird deutlich, dass alle vier klassischen Instrumente des Marketings im Rahmen einer mehrstufigen Marketingstrategie angewendet werden (siehe

Abschnitt 2.4.5.3). Allerdings werden diese an die Erfordernisse des Mehrstufigen Marketings angepasst. Grundvoraussetzung ist dafür, dass die Marketing-Manager die Präferenzen der nachfolgenden Wertschöpfungskette kennen und dementsprechend die Instrumente einsetzen. In Tabelle 9 sind die verschiedenen Instrumente des Marketings dargestellt und die Häufigkeit, mit der sie in den beiden Fallstudien vorkommen. Fraglich ist allerdings, warum einige Marketing-Instrumente häufiger angewendet werden als andere (siehe Forschungsfrage 7).

Tab. 9: Anzahl der Codings der (Sub-)Instrumente des Marketings (Eigene Darstellung)

	Instrumente	Anzahl der Codings
Produktpolitik	Optionen bei den Produkteigenschaften	2
	Zusammenarbeit bei F & E	6
	Weiterentwicklung der Verpackung	1
	Dienstleistungen (z. B. Marketing Forschung)	0
	Branding	0
	Werksgarantie	0
	Produktbegleitende Dienstleistungen	6
	Sortiment	1
	Menge	0
Preispolitik		4
	Listenpreis	0
	Zahlungsbedingungen	0
	Rabatte	0
	Kreditbedingungen	0
	Zahlungen für Werbung / Merchandise	0
	Bonuszahlungen	0
	Pull-Preis-Promotionen	0
Distributionspolitik	Verschiedene Arten von Vertriebskanälen	2
	Dichte des Verteilernetzes	0
	Politik der Margen	0
	Lieferbedingungen	0
	Merchandising Beratung	0
	Folgeprojekte beim Kunden des Kunden	2
Kommunikationspolitik	Werbung	17
	Vertriebstrainings für den OEM	2
	Werbeunterstützung	0

	Instrumente	Anzahl der Codings
Kommunikationspolitik	Persönliche Vertriebsaktivitäten	19
	Pressemitteilung	4
	Pressekonferenzen	0
	Sponsoring	0
	Ausstellungen und Messen (z. B. In-House)	12
	Fachpublikationen	2
	Marktforschung	4
	Verbandsarbeit	6

In den nachfolgenden Abschnitten werden die einzelnen Instrumente bzw. Subinstrumente des Mehrstufigen Marketings näher auf ihre Anwendbarkeit untersucht.

4.3.1 Kommunikationspolitik

Anhand der Auswertung der einzelnen Interviews kann bereits ein Schwerpunkt der Instrumente identifiziert werden. Dieser liegt vor allem im Bereich der Kommunikation, insbesondere die Subinstrumente: **persönliche Vertriebsaktivitäten, Werbung und Ausstellungen und Messen (In-House)** werden am häufigsten genannt.

Persönliche Vertriebsaktivitäten

Unter persönlichen Vertriebsaktivitäten können alle Aktivitäten verstanden werden, die beispielsweise durch einen Key-Account Manager auf der nicht unmittelbar nachfolgenden Marktstufe durchgeführt werden (Beispiele B2/20, B1/20, B1/43).

B2/20: Und dann sprechen wir natürlich auch den Endkunden direkt an, wie ich Ihnen vorhin schon gesagt hatte, mit bestimmten Produkten. Das heißt, wir machen eine Art Direktvertrieb, wir haben einen Key-Account-Manager, für einen „Markenartikler“ z. B., wo wir Fördertechnik, also die Verbindung zwischen Maschinen, direkt vertreiben oder Ersatzteile natürlich, das klassische Konzept [...].

B1/20: Da muss man nun differenzieren: Zielgerichtetes Direktgeschäft: Es geht nicht nur darum, dafür zu sorgen, in die Spezifikation des OEMs zu gelangen. Es geht nicht nur darum, den End-User dazu zu bewegen, dass er sagt, ich will Automatisierer 1. Das wäre die andere Stoßrichtung. Beides ist natürlich miteinander verzahnt. Also im Prinzip Direktvertrieb und dann sage ich noch dazu, was das ist. [...] Und dann sage ich jetzt mal Marketing/Kommunikation beim Endkunden. Und das ist natürlich ineinander verzahnt.

B1/43: Die haben eine direkte Endkundenvertriebsmannschaft - die ungefähr genauso groß ist wie die Maschinenbauervertriebsmannschaft. Der [Amerikanische Automatisierer] (*Anmerkung des Verfassers*) kann natürlich solche Endkunden ganz massiv bearbeiten und hat bei den größeren Endkunden dann Applikationsingenieure in jedem Werk, die dann auch das Werk unterstützen. Dann ist da natürlich eine ganz andere Power dahinter, aber die Power ist eigentlich nur für den nordamerikanischen Markt.

Grundsätzlich stellen die persönlichen Vertriebsaktivitäten ein wichtiges Instrument im Business-to-Business-Bereich dar (Kleinaltenkamp, Rudolph, 2002, S. 303). Dabei kann eine mehrstufige Ausrichtung institutionalisiert sein, wie in B1/43 gezeigt, mit einer eigenen Vertriebsmannschaft für den Kunden des Kunden oder aber mit einem Key-Account-Manager, die zusätzlich die nicht unmittelbar nachfolgende Wertschöpfungsstufe mitbetreuen (siehe B2/20). Eine aufwandsgerechte Entlohnung kann in vielen Fällen dann allerdings nicht mehr sichergestellt werden, da eine Messung und damit Zurechnung auf den einzelnen Vertriebsmitarbeiter bzw. Key-Account-Manager lediglich für die direkte Marktstufe erfolgt.

Grundsätzlich stellt der direkte Kontakt zum Kunden des Kunden die Möglichkeit dar, die Vorteile der Leistung detailliert zu erläutern. Dies spielt eine besondere Rolle bei Leistungen, die erklärungsbedürftig, komplex und/oder innovativ sind. Haben diese eine besondere Bedeutung für den Kunden der Kunden, dann kann dies eine positive Kaufverhaltensänderung des direkten Kunden herbeiführen. Beispielsweise bei einem ablehnenden Verhalten gegenüber einer Innovation des Herstellers, wie in Beispiel B9/6 beschrieben.

	B9/6: Ja, gut, das sind zum Beispiel die Folienhersteller. Das kann auch ein BASF	
	sein, der Barrierschichten anbietet. Das kann auch in der Papierindustrie sein, dass	
	neue Papiersorten angeboten werden, also überall da, wo, ja wo unsere Lieferanten die	
	Innovation nicht unbedingt fördern.	

Damit hat der Hersteller die Möglichkeit, mit Hilfe des Mehrstufigen Marketings eine Präferenz für die Innovation auf eine nicht unmittelbar folgende Marktstufe aufzubauen. Beispielsweise, weil der direkte Kunde (Weiterverarbeiter) bereits eine etablierte Technik einsetzt, eine Umstellung hohe Transaktionskosten verursachen würde und dieser daher die Innovation nicht oder nur halbherzig fördert, wie in Beispiel B5/55 beschrieben.

B5/55: Richtig, der OEM wird es nur insofern machen, wie er selber irgendwelche Innovationen benötigt, also wo er selber sagt, er will selber Innovationen an seinen Anlagen vornehmen. Dann interessiert er sich natürlich für innovative Antriebskonzepte. Solange er keinen Bedarf sieht, seine Anlagen anzupassen, wird er es natürlich auch nicht tun, da es für ihn einfach nur Mehraufwand darstellt.

Zusätzlich sind oftmals die Kunden der Weiterverarbeiter, beispielsweise ein Markenartikler (Endkunde), nicht bereit, für eine Verpackungsmaschine mit einem innovativen neuen Antrieb mehr zu bezahlen, wenn diese nicht die Bedeutung dieser Maschine für das eigene Unternehmen sehen. Auch in der Materialwertkette sperren sich die Kunden eines Herstellers gegenüber Innovationen, die allerdings durch gezieltes Mehrstufiges Marketing überzeugt werden können, indem eine Präferenz des Handelsunternehmens gegenüber der Innovation durch eine Erläuterung der Nutzensvorteile aufgebaut werden kann (siehe Beispiel B7/47). Die Kosten dieser Innovation werden dann jedoch, im Falle dieses Beispiels, auf das schwächste Glied der Wertschöpfungskette ausgelagert.

B7/47: Nee, Prestige würde ich im Verpackungsbereich nicht sagen, das ist in der Regel Produktnutzen. Das können mal wirtschaftliche Vorteile sein. Das können aber auch irgendwelche Möglichkeiten sein, wo ich glaube, dass, wenn ich diese Verpackung einsetze, gegenüber den anderen Handelsunternehmen Vorteile erarbeiten. Nehmen wir ein ganz einfaches Beispiel. Man entwickelt eine Folie für eine Käseverpackung, z. B. eine die man wieder zuschließen kann, diese wiederverschließbaren Klebefolien. Wenn der Hersteller so was entwickelt und an ein Handelsunternehmen geht und sagt: Das wäre doch für euch genau das Richtige. Die Leute kommen und kaufen bei euch. Wenn eure diesen Zusatznutzen hat und andere nicht und die glauben, das funktioniert, dann werden sie dieses trotz der Mehrkosten versuchen, in den Markt zu bringen und versuchen die Mehrkosten irgendwie in dieser Kette, die dazwischen liegt, unterzubringen.

Innerhalb der untersuchten Verpackungsindustrie unterscheiden sich die beiden Fälle der Fallstudie in den dort angewendeten persönlichen Vertriebsaktivitäten nicht. Denn gerade wenn es sich um erklärungsintensive Produkte wie Innovationen handelt, sind die mehrstufig ausgerichteten persönlichen Vertriebsaktivitäten für das Mehrstufige Marketing von hoher Bedeutung. Hinderlich für erfolgreiche (mehrstufige) Vertriebsaktivitäten können vor allem institutionelle Gründe sein. Sind beispielsweise die einzelnen Vertriebsgesellschaften in den verschiedenen Ländern unabhängige Organisationen, dann können zwar von der Zentrale mehrstufige Marketingaktivitäten geplant werden, werden diese dann allerdings nicht von den einzelnen Gesellschaften umgesetzt oder sogar konterkariert, dann laufen alle Bemühungen, eine koordinierte mehrstufige Marketingstrategie zu implementieren, ins Leere (siehe Beispiel B5/47).

B5/47: Nein, das ist im Einzelfall schon zu berücksichtigen. Da kommt es auch zu Irritationen am Markt. Man muss dafür aber die Struktur von uns kennen, dass nämlich unsere Vertriebsgesellschaften international unabhängige Unternehmen sind. Wenn das Mehrstufige Marketing aber vom Headquarter betrieben wird, was meistens der Fall ist, dann kann das in den Vertriebsgesellschaften lokal zu, ja, zu „hickups“ kommen, da sie nicht so erfreut sind. Meistens wird das Mehrstufige Marketing für große internationale Kunden gemacht, so Automobilisten oder, was fällt mir noch ein, große Markenhersteller, egal ob es jetzt ein Nestle oder Coca-Cola ist, wo es vielleicht ein Branchenmanagement oder ein Key-Account-Management gibt. Man muss immer ein wenig vorsichtig sein, inwieweit man den einen oder anderen OEM umgehen kann im ersten Schritt. Meistens konzentriert es sich auf neue Techniken, die über den OEM am Markt im ersten Schritt nicht platziert werden können.

Aus Sicht des mitwirkenden Unternehmens erscheint es daher wichtig, grundsätzlich auch die interne Organisation auf Möglichkeiten für konterkarierende Maßnahmen zu prüfen. Daher sollte in der Prüfung der Voraussetzungen (siehe Abschnitt 2.4.5.1) die interne Organisation auf strukturelle Probleme, die ein Mehrstufiges Marketing konterkarieren könnten, geprüft werden. Die bereits in der Untersuchung verankerte Prüfung eines Mindestmaßes an Marketing-Know-how erscheint dabei nicht ausreichend. Zusätzlich muss beachtet werden, dass bei den persönlichen Vertriebsaktivitäten ein hoher Anspruch an die Mitarbeiter gestellt wird, besonders beim Key-Account-Management, da damit eine hohe Abhängigkeit von einigen großen indirekten Kunden entsteht (Baumgarth, 1998, S. 199). Die Key-Account-Manager müssen die Fähigkeiten besitzen, diese Kunden zu identifizieren und dann gezielt mit mehrstufigen Vertriebsaktivitäten zu bearbeiten.

Werbung

Werbung stellt ein weiteres in der Verpackungsindustrie gängiges Subinstrument der Kommunikation dar. Hierbei handelt es sich beispielsweise um Promotion-Aktivitäten, wie in Beispiel B10/22 dargestellt.

B10/22: Die sind auch in der Regel sehr offen und sagen: Kommuniziert mal, wie ihr wollt oder was auch immer, manche unterstützen uns auch und sagen: Ach komm, das finde ich jetzt eine gute Idee, das machen wir zusammen - bestimmte Initiativen. Z.B. haben wir 2010, nein, 11 Entschuldigung, da haben wir mit einer Brauerei eine Kommunikation oder Werbung gemacht auf einer Grillmeisterschaft, was ein großer Spaß war, aber das nur nebenbei, mit einem Partner zusammen gemacht. Wir haben uns da gegenseitig unterstützt. Die haben das Bier gestiftet, wir haben die Getränkedosen umsonst gemacht, zusammen umsonst verteilt an den Endkonsumenten und alle waren fröhlich.

Dabei kommen unterschiedliche Mittel der Werbung zum Einsatz. In Beispiel B4/20 ist die Rede von großflächiger Werbung, der sogenannten Sprungwerbung (Kölbe, Schulze, 1970, S. 61). Hierunter können jegliche Mittel der Werbung fallen, die auch in der Kommunikation mit den direkten Kunden Anwendung finden.

B4/20: Ansonsten, sage ich mal schon, es geht ja darum uns als Lösungsanbieter positionieren zu müssen, d. h. wir nutzen ganz normale Marketinginstrumente, um eben durchaus großflächig Werbung zu betreiben, um eben die Automobilisten aufmerksam zu machen und dann ist es eben so, dass wir als Komponentenanbieter einen guten Ruf haben, bekannt sind, und es ist eigentlich nur die Portfolioerweiterung, die jetzt neu ist, die wir jetzt propagieren müssen.

In Abbildung 29 sind einige ausgewählte Beispiele für mehrstufige Werbung dargestellt.

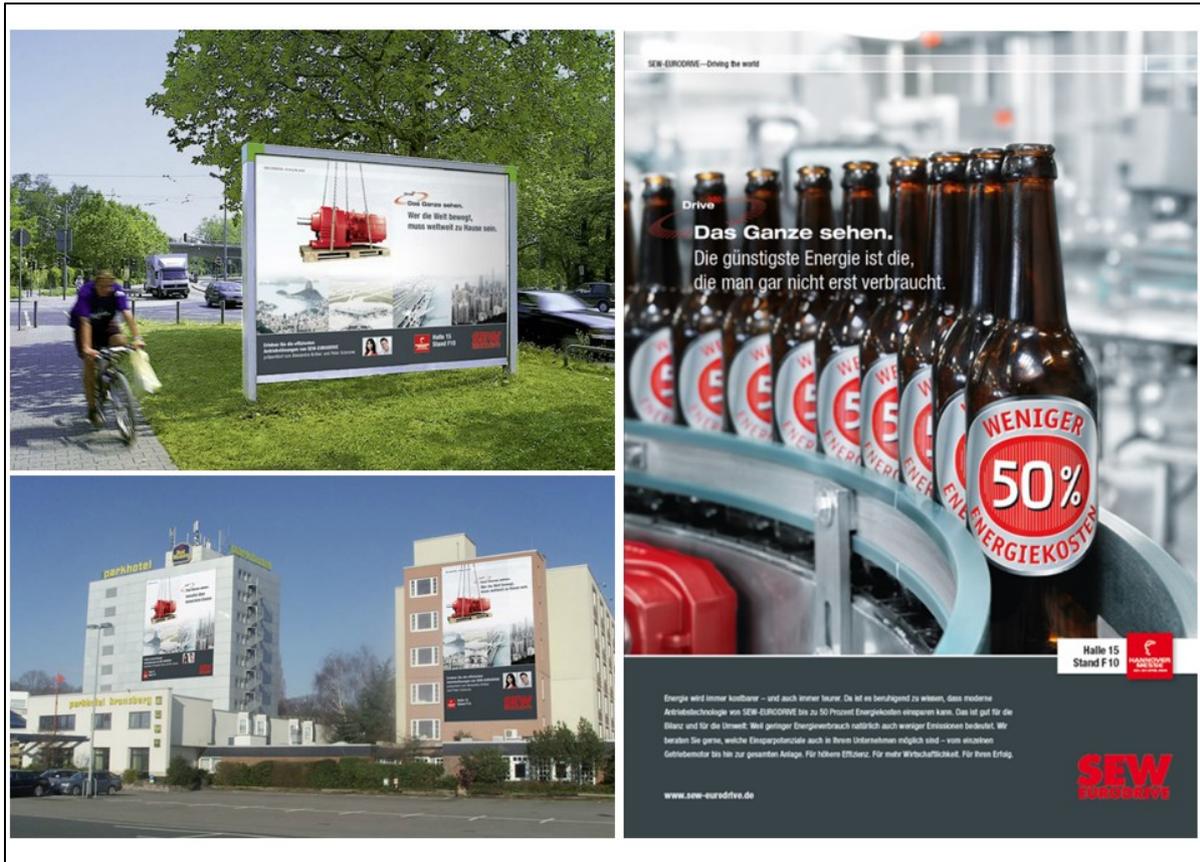


Abbildung 29: Mehrstufige Werbung von SEW-Eurodrive (Strerath, 2013)

Ausstellungen und Messen

Messen und Ausstellungen sind als Marketing-Instrument im Business-to-Business-Bereich weit verbreitet. Daneben bieten Unternehmen auch so genannte In-House-Aktivitäten an. Hierzu zählen beispielsweise Hausmessen, bei denen ein Anbieter seine Produkte vorstellt und die relevanten Akteure der Wertschöpfungskette einlädt. Besonders vor dem Hintergrund des kollaborativen Mehrstufigen Marketings bieten Messen und Ausstellungen die Möglichkeit, mit der nachfolgenden Marktstufe kollaborativ zusammenzuarbeiten und den Kunden des Kunden zu adressieren.

Ein wichtiger Aspekt sind dabei die sogenannten Hausmessen (siehe Beispiel B1/24), in der Kunden und Kunden der Kunden eingeladen werden und beispielsweise Innovationen in Applikationshallen vorgestellt bzw. vorgeführt werden (siehe auch Beispiel B4/12 auf S. 118).

B1/24: Nutzenorientiert auch auf den Endkunden bezogen, Direkt-Vertrieb und natürlich auch letztendlich uns beim Endkunden bekannt zu machen: Wir machen Hausmessen, wir beziehen die Endkunden in Kundenveranstaltungen mit ein.

Fachtagungen stellen eine weitere Form des Zusammenkommens dar und bieten den Herstellern sowie den direkten bzw. indirekten Kunden die Möglichkeit zum Dialog (siehe Beispiel B1/54) und damit die Chance, die Präferenzen der Kunden der Kunden positiv zu ändern.

B1/54: Auch in dieser Branche, auf Messen oder Fachtagungen - man ist einfach in diesem Dreierfeld unterwegs. Aber auch die Wettbewerber spielen eine Rolle. Man kennt sich untereinander und pflegt auch den Dialog. Die kleineren, die da so nachkommen, versuchen das natürlich auch ganz stark.

Hierbei kommt es dem Veranstalter besonders zu Gute, dass ein Raum geschaffen wird, in dem im Idealfall alle wichtigen Akteure der Wertschöpfungskette miteinander kommunizieren und beispielsweise der Nutzen der eigenen Leistung über Marktstufen hinweg kommuniziert werden kann. Beispiel B1/68 zeigt deutlich, dass es das Ziel einer mehrstufigen Marketingstrategie sein sollte, die beiden wichtigen Akteure, den direkten Kunden (OEM) und den Endkunden, gleichzeitig mit einer einheitlichen Kommunikation anzusprechen.

B1/68: Die klassischen Kommunikationskanäle bedienen, also beispielsweise wir machen eine neue Imagebroschüre oder wir machen einen neuen Steuerungstechnik-Produktflyer. Dann versuchen wir immer so vorzugehen - ist zwar immer eine Gratwanderung - aber wir versuchen immer, den OEM und den Endkunden gleichzeitig anzusprechen. Also, es gibt da nicht die Endkundenbroschüre, so was haben wir früher mal gemacht und die OEM-Broschüre. Es gibt dann nur noch eine. Da versuchen wir immer die Gratwanderung zu schaffen damit beide anzusprechen. Das hat, wenn man es richtig gut macht, doppelte positive Effekte haben, wenn man nämlich indirekt den Endkunden anspricht mit beispielsweise maximaler Produktivität, dann weiß der OEM nämlich: Der versteht ja auch meine Kunden. Damit kann man einen doppelten Effekt erzielen. Das versuchen wir immer für alle Kanäle. Internet, Print, Messen habe ich vorhin schon gesagt. Da gehen wir es ganz gezielt an. Das ist eine wichtige Aussage, wir versuchen immer parallel auf beide zuzugehen, auch unter Effizienzaspekten. Wir haben festgestellt, dass es sehr aufwändig ist, getrennte Kommunikation zu betreiben, mit dem OEM und dem Endkunden. Ja, das ist auch ein Kriterium. Wir reden ja auch hier nur von einer Branche bzw. einem Branchencluster, da sind ja noch mehr. Wenn sie das überall so machen, dann wird das schwierig.

Besonders vor dem Hintergrund des Effizienzgewinns (siehe Beispiel B1/68) können Messen und Ausstellungen einen deutlichen Vorteil bieten, wenn diese in eine mehrstufige Marketingstrategie eingebunden werden und somit nicht nur eine, sondern mehrere Marktstufen ansprechen. Wird dies in ein kollaboratives Mehrstufiges Marketing integriert, dann kann (siehe Beispiel B2/20) dies dazu führen, dass ein Anbieter von Automatisierungstechnik (Hersteller) gemeinsam mit seinem direkten Kunden (Maschinenbauer) einen Messestand plant und durchführt und damit versucht, die Präferenzen der Endkunden positiv zu beeinflussen. Besonders für den Hersteller von Vorprodukten, beispielsweise einen Automatisierer, hat dieses Vorgehen den Vorteil, dass die Maschinenbauer auf die Probleme ihrer direkten Kunden besser eingehen können.

B2/20: Wir veranstalten Hausmessen und Foren, wo wir versucht haben, die Wertschöpfungskette in einem solchen Forum darzustellen. Jeder, angefangen vom Markenartikler über Maschinenbauer bis hin zum Automatisierer hat dort seine Anforderungen an den nächsten in der Wertschöpfungskette dargestellt und präsentiert. Das war sehr gut. Da haben wir Endkunden und Maschinenbauer angesprochen. Wir sind bei den größeren Messen dazu übergegangen, Kundenmaschinen auf unserem Messestand auszustellen. D. h. auf der letzten Interpack hatten wir drei Kundenmaschinen auf dem Messestand. Wir haben versucht, unsere Produkte in echten Maschinen darzustellen und nicht in Funktionsmodellen, wie wir es sonst haben, und zum anderen natürlich haben wir damit die Maschinenbauer angesprochen, die meistens zu den Kundenmaschinen gehen. Und wir haben dadurch, dass wir die Kundenmaschinen auf dem Stand hatten, hatten wir natürlich auch die Möglichkeit, mehr Endkunden anzusprechen, weil diese die Kundenmaschine natürlich imponiert hat. Das ist ein sehr erfolgreiches Konzept, welches wir machen, dann meistens mit dem Maschinenbauer. Wir kooperieren oft mit den Maschinenbauern. Dafür kann ich Ihnen nachher noch ein gutes Beispiel nennen.

B2/26: Ein anderes Mittel war die OEM-Maschine des Maschinenbauers auf dem Messestand. Das entstand vor drei Jahren zusammen mit dem Maschinenbauer. Letztes Jahr auf der Interpack und auf der Pack Expo. Wir hatten auf drei oder vier Messen eine Maschine des Maschinenbauers. Der hat seine Kunden direkt zu uns auf seinen Stand eingeladen, weil sie auch beispielsweise auf der FoodTec gar keinen eigenen Stand hatten.

Im Beispiel B2/26 wird ein weiterer Vorteil deutlich. Durch kollaboratives Vorgehen werden auch die Kunden des Maschinenbauers auf den Messestand eingeladen und kommen direkt mit den Vorprodukten in Kontakt. Hausmessen oder auch Applikationshallen (siehe Beispiel B4/12) bieten eine weitere Möglichkeit, Mehrstufiges Marketing zu betreiben. Hierbei steht im Vordergrund, dem Kunden des Kunden den konkreten Produktnutzen zu präsentieren und damit Vertrauen gegenüber der Leistungsfähigkeit der eigenen Produkte aufzubauen, um

damit die Präferenz des indirekten Kunden gegenüber dem eigenen Produkt positiv zu beeinflussen.

B4/12: Ja, also wir praktizieren schon beides. Wir versuchen nicht, rein über den klassischen Pull-Effekt quasi in die Vorschrift reinzukommen, was schön und gut ist. Wenn sie aber es ganz ohne den OEM machen, das ist eigentlich weniger gut, der wehrt sich. Der setzt eben nicht gerne eine Technologie ein, die er möglicherweise nicht kennt. Deswegen gehen wir auch zu unseren OEMs, die heute ja Komponenten bei Automatisierer 2 sowieso kaufen, zum allergrößten Teil und stellen dort unsere Lösungen vor vor der Perspektive einer unterschiedlichen Nutzenargumentation. Und wir wollen natürlich das eine tun, aber das andere auch nicht lassen, d. h. Endkundenansprache hat für mich im Moment absolut Priorität, weil wir das quasi dürfen, wogegen der OEM schon weitestgehend autark von unseren Vertriebskollegen betreut wird. Da gehen wir mit, da bieten wir an, Produkt- oder Technologievorstellungen oder Systemvorstellungen zu machen, und laden auch beide Zielgruppen in unsere Applikationshalle ein, wo man die Anlagenteile auch wirklich zeigen kann mit unseren Automatisierungslösungen. Denn das hat sich ganz klar gezeigt, dass der Endkunde sehr viel mehr interessiert daran einen Nachweis zu bekommen, der Leistungserbringung.

4.3.2 Produktpolitik

Im Rahmen des Mehrstufigen Marketings sollte sich die Produktpolitik z. B. die Gestaltung der Absatzleistung immer auch an den Bedürfnissen möglichst der gesamten Wertschöpfungskette orientieren, um letztendlich allen relevanten Bedürfnissen gerecht zu werden und einen Pull-Effekt hin zum direkten Kunden zu erzeugen. Wichtige Subinstrumente der mehrstufigen Produktpolitik sind hierbei (nach der Anzahl der Codings) **die Zusammenarbeit bei der Forschung und Entwicklung, die produktbegleitenden Dienstleistungen und die Optionen bei der Produktgestaltung** (siehe Tabelle 9).

Zusammenarbeit bei Forschung und Entwicklung

Die Zusammenarbeit bei Forschung und Entwicklung hat eine hohe Bedeutung für das Mehrstufige Marketing (Kleinaltenkamp, Rudolph, 2002, S. 310). Einerseits können dabei

wichtige Informationen über die Bedürfnisse der nicht unmittelbar nachgelagerten Marktstufen gesammelt werden, sei es durch die Zusammenarbeit mit dem direkten Kunden oder aber mit den Kunden des Kunden. Damit kann die Innovationskraft des eigenen Unternehmens verbessert werden (siehe Beispiel B8/48). Andererseits kann auch durch die Zusammenarbeit mit den nicht unmittelbar nachfolgenden Marktstufen die eigene Organisation positiv dargestellt werden und durch die Zusammenarbeit beispielsweise das Vertrauen des Kooperationspartners verstärkt werden und somit können auch die Präferenzen gegenüber dem Produkt des Herstellers positiv beeinflusst werden.

B8/48: Convenience. Das sind so Themen. Ich weiß ja nicht, inwieweit Sie ins Detail reingehen wollen. Natürlich kümmern wir uns um Themen wie Convenience, weil das die Anknüpfungspunkte sind, bei denen man bei der Markenartiklerindustrie punkten kann. Also, um das mal konkret zu machen: Wir haben im Bereich F&E in der Forschung, arbeiten wir an den Verpackungsstählen in Kooperation mit der Hütte, um Stahlgüten hinzubekommen, die Aufreißkräfte der Öffnungssysteme in Verpackungsstahl reduzieren, damit der Endverbraucher die Dose endlich mal leichter aufbekommt. Da gibt es alle möglichen Ansätze. Das treiben wir intensiv erst einmal hier In-House, wir gehen dann in technologische Kooperation mit unseren Kunden, damit die mit den neuen Materialien arbeiten und kommunizieren das dann auch in die Wertschöpfungskette rein, wenn es denn dann so weit ist.

Die mit Hilfe des Mehrstufigen Marketings aufgebauten direkten Beziehungen ermöglichen es den Akteuren, eine bessere Problemlösung zu entwickeln. Hierbei wird durch die Orientierung auf nachgelagerte Marktstufen die Möglichkeit geschaffen, die Entfernung zu den Kunden des Kunden zu verkürzen und so direkt und schneller auf Probleme zu reagieren, die aufgrund von den Zulieferprodukten entstanden sind. In Beispiel B3/14 besteht eine Beziehung zwischen einem Markenartikler, der ein Problem mit dem Flüssigkarton hat, und dem Hersteller der Papiermaschine sowie dem Hersteller des Kartons. Der Converter, der in diesem Fall den Flüssigkarton herstellt, wird übersprungen, damit eine schnellere Lösung des Problems gefunden werden kann. Für den Markenartikler ist es von entscheidender Bedeutung, in diesem Fall die rückwärtsgerichtete Wertschöpfungskette zu kennen und zu verstehen. Es liegt ein Bedarf über Informationen vor (Screening-Aktivitäten), die durch den

Vorlieferanten durch das Mehrstufige Marketing zur Verfügung gestellt werden kann (Signaling-Aktivitäten).

B3/14: Bei Marketingaktivitäten eigentlich nicht. Wo es wirklich mehrstufig ist, sind Entwicklungsarbeiten und da bei Problembekämpfungen. Das ist ja kein erfundenes Beispiel. Druckprobleme. Wenn Sie einen Flüssigkarton, gehen wir mal auf eine andere Papiersorte, einen Tetra Pak nehmen und dann sehen sie außen, dass der Druck aufgebrochen ist. Eine aufgebrochene Kante, dass sie Angst haben, dass da Flüssigkeit rausläuft, das ist dann ein Problem, bei dem der Verarbeiter an den Hersteller des Flüssigkartons geht, und der kann dann wieder an den Lieferanten gehen und sagen, dass er ein Problem beim Aufbau der Papiermaschine hat. Bei der Problembeseitigung ist es mehrstufig, bei der Werbung gab's zögerliche Ansätze, aber nichts, was gefruchtet hätte, oder was erwähnenswert gewesen wäre, was man da probiert hätte.

Genauso wichtig wie für den Markenartikler am Ende der Wertschöpfungskette im Business-to-Business-Bereich ist es für den Hersteller von Vorprodukten am Anfang einer solchen Wertschöpfungskette, die Bedürfnisse der nachfolgenden Akteure zu verstehen. Hierfür können Kooperationen bei der Forschung und Entwicklung (siehe Beispiel B3/28) hilfreich sein.

B3/28: Doch, das macht man jetzt schon eher. Bei uns macht man das schon, wir nennen das Grenzwissen, also Schnittstellenwissen. Zu unseren Produkten, was wird damit gemacht - da haben wir schon sehr viel aufgebaut in dieser Hinsicht und haben eben auch Kooperationen mit Druckereien. Dass wir z. B., wenn wir Probepapier herstellen, dass wir das mit professionellen Maßnahmen bedrucken lassen, so dass wir realitätsnahe Drucke herstellen können, ohne eine Papiermaschine aufstellen zu müssen, weil wir Versuchspapiermaschinen haben, wo wir das Papier erzeugen können.

Produktbegleitende Dienstleistungen

Die Grenzen zwischen der Zusammenarbeit bei der Forschung und Entwicklung und den produktbegleitenden Dienstleistungen sind fließend. Besonders aufgrund der

kundenindividuellen Entwicklung von Produkten können diese beiden Subinstrumente ineinander verschmelzen. Produktbegleitende Dienstleistungen haben einen hohen Stellenwert im Business-to-Business-Bereich (Stille, 2003). Die produktbegleitenden Dienstleistungen sind umso wichtiger, je höher auch der Erklärungsbedarf der Vorprodukte ist und umso homogener diese sind (Kleinaltenkamp, Rudolph, 2002, S. 310f). Ist dieser Erklärungsbedarf auch auf den nicht direkt nachfolgenden Marktstufen vorhanden, so entstehen dadurch Ansatzpunkte für das Mehrstufige Marketing.

B10/46: Und damit sind sie auch weniger austauschbar. Durch Zusatzleistungen sagen wir nicht mehr nur, wir machen ausschließlich Dosen, sondern bieten Logistik an, bieten Beratung an.

Ein weiterer Grund für eine mehrstufige Marketingstrategie ist die Möglichkeit durch Zusatzleistungen die eigenen homogenen Güter weniger austauschbar zu machen (siehe Beispiel B10/46) (Kleinaltenkamp, Rudolph, 2002, S. 310). Zusatzleistungen können beispielsweise sein:

- Logistik (siehe Beispiel B10/46)
- Beratungsleistungen (siehe Beispiel B10/46)
- Technischer Kundendienst (siehe Beispiel B6/24)
- Projektkoordination (siehe Beispiel B1/24)

Weitere Beispiele können sein (Kleinaltenkamp, Rudolph, 2002, S. 310):

- Garantieleistungen
- Hilfestellungen bei Werbemaßnahmen
- Kosten- und Wirtschaftlichkeitsanalyse
- Mitarbeiterschulungen

B6/24: Nein, das machen wir nicht. Ich glaube, dass die gute Stellung - bleiben wir mal bei der Antriebstechnik oder Automatisierungstechnik - erst einmal dadurch gegeben ist, dass sich viele in den Maschinenbaubereich hineinbewegt haben. D.h. die haben da alle bei den Maschinenbauern eine sehr gute Grundarbeit geleistet. Und wenn sie dann den ganzen Service wir nennen das immer TIP, also Technical Improvement Programm sehen, was die da machen in den Fabriken, dann ist da meist der - ich nenne ihn noch mal unseren Unterlieferanten - direkt gefragt. Der geht dann zu den Werksleitern und sagt dann, ich habe den und den Antrieb und kann ihn dir auch neu liefern und ich kann ihn dir auch austauschen und daher kommt eine sehr direkte Kundenbeziehung zustande.

Wie bereits oben beschrieben, dienen die produktbegleitenden Dienstleistungen nicht nur zur Differenzierung, sondern vor allem im Rahmen des Mehrstufigen Marketings dazu, eine direkte Beziehung zum Kunden des Kunden herzustellen. Die produktbegleitenden Dienstleistungen können dabei als ein sogenannter „Türöffner“ dienen (siehe Beispiel B1/24). Dies kann beispielsweise ein Serviceeinsatz beim Kunden des Kunden sein, der dann neue Projekte eröffnet (siehe Beispiel B5/49), oder aber Beratungsleistungen, beispielsweise zur Energieeffizienz (siehe Beispiel B1/24).

B5/49: [...] oder was auch häufig passiert: Man hat schon eine Installation beim Endkunden und macht dann den Serviceeinsatz und dabei wird man dann in irgendeiner Art und Weise darauf hingewiesen, dass da eine neue Planung im Gange ist. Es ist ganz, ganz häufig, dass eben der Endkunde schon unsere Produkte und meistens die Getriebemotoren einsetzt und dann darauf hingewiesen wird, oh das muss jetzt hier zwar repariert werden, aber kein großer Aufwand, weil in zwei Jahren das sowieso alles raus muss oder wird erneuert.

B1/24: Was auch noch ein Thema ist, wir übernehmen auch Beratungsleistungen: Energieeffizienz als Marketinghebel beim Endkunden verwenden. Wir machen da auch sehr, sehr viel beim Nestlé, Beiersdorf, Kraft Foods usw. Wir gehen dorthin und messen die ganze Halle durch, gucken nach den Hauptverbrauchern, empfehlen dann Maßnahmen, nehmen die Maschinenbauer mit ins Boot, die da beteiligt sind - auch die, wo wir nicht die Ausrüstung geliefert haben für die Maschinen. Das ist uns in dem Moment egal. Also, wir schaffen damit nicht nur eine positive Ansprache, sondern wir schaffen einfach einen Wert, gerade weil im Moment die Energieeffizienz sowieso ein ganz heißes Thema ist. Wir schaffen es dann, dass der Markenartikler diesen Wert erkennt, und er wird beim nächsten Projekt wieder auf uns zurückgreifen und wir nehmen euch von vornherein mit ins Boot. Man sucht sich irgendein trojanisches Pferd im positiven Sinne, aber im Nutzen, im Sinne des End-User-Nutzens, und das ist die Antwort, um die Frage noch weiter zu beantworten. Wir versuchen nicht so, wie wir es früher lange erfolglos versucht haben relativ erfolglos Leute hinzuschicken. Natürlich haben wir für die großen Markenartikler Key-Account-Manager. Der koordiniert die Aktivitäten. Wir ziehen das alles so ein bisschen zusammen. Wir versuchen immer nutzenorientiert auch beim Endkunden vorzugehen. Nicht nur im Sinne von Klinkenputzen bzw. Mailings machen oder sonst wie, sondern wirklich sagen, wir haben etwas für Euch. Und wenn es nur die Projektorganisation ist. Ein Beispiel Kraft Foods baut ein neues Käse-Werk in den USA die bauen ein neues Werk. Sie versuchen immer mehr Linienkompetenz - auch von einem Maschinenhersteller - zu bekommen, beispielsweise mit 3 - 4 Maschinenherstellern so im Durchschnitt mit im Boot. Dabei übernimmt man teilweise schon eine gewisse koordinierende Funktion.

Ein weiteres wichtiges Subinstrument innerhalb der Produktpolitik sind Schulungen für den Kunden des Kunden. Dies sind vor allem Mitarbeiterschulungen, beispielsweise zur Bedienung einer bestimmten Maschine, eines Verfahrens oder eines Materials (siehe Beispiel B2/33).

B2/33: Gibt's auch, habe ich auch ein Beispiel: Ein Endkunde aus Deutschland, der in England Werke hat. Mit einem englischen Werk haben wir sehr gut zusammengearbeitet, Schulungen gemacht, weil die eine Maschine aus Deutschland gekauft haben, wo der Maschinenbauer finanzielle Probleme hatte. Und der Endkunde hatte dann sozusagen Angst, eine nur halb fertige Maschine zu bekommen. Deswegen haben wir den Endkunden geschult, dass er praktisch mit unseren Produkten zur Not alleine fertig machen kann, d. h. wir hatten ein sehr gutes Verhältnis mit dem Endkunden in England, aber auch in Deutschland.

Insgesamt gesehen stellt die Produktpolitik ein wichtiges Instrument in der Umsetzung eines Mehrstufigen Marketings dar. Dabei konnte allerdings ein effektiver Einsatz des Ingredient Brandings in dieser Fallstudie nicht nachgewiesen werden. Materialien und Maschinen werden von den Unternehmen für die Weiterverarbeitung beschafft um sich dabei lediglich auf eine reine Markierung des Vorprodukts zu verlassen. Eine Beeinflussung durch die Markierung auf Getränkekartons wird selbst im Konsumentenbereich als schwierig erachtet (siehe Beispiel B9/43).

I/42: Und haben Sie schon mal gemerkt, haben Sie da Erfahrungen, dass das den Konsumenten tatsächlich beeinflusst in der Wahl, dass da ein Tetra Pak oder ein SIG-Combibloc drauf ist oder so?

B9/43: Nein, eigentlich nicht, dadurch, dass die gesamte Kategorisierung unter einem Namen zusammengefasst wird und vielen gar nicht bewusst ist, dass es da mehrere Spieler gibt, ist es denen, glaube ich, ziemlich egal.

Optionen bei der Produktgestaltung

Eine mehrstufige Produktgestaltung sollte sich nicht nur auf den direkten Kunden bzw. den Endkunden fokussieren, sondern möglichst die Wünsche aller relevanten Akteure innerhalb der Wertschöpfungskette in die Planung miteinzubeziehen (Kleinaltenkamp, Rudolph, 2002, S. 310). Hierfür ist eine stärker kollaborative Vorgehensweise von besonderer Bedeutung, so dass beispielsweise Forschungsk Kooperationen bzw. gemeinsame Projektgruppen durchgeführt

werden. Für einen Markenartikler (siehe Beispiel B9/84) kann die Notwendigkeit bestehen besondere Teile einer Verpackungsmaschine standardisieren zu müssen, damit beispielsweise eine sicherere Ersatzteilverfügbarkeit besteht. Hierfür kann der Markenartikler die notwendigen Teile in eine Beschaffungsvorschrift aufnehmen und durch die Kooperation mit einem Vorlieferanten die möglicherweise notwendigen Anpassungen am Produkt durch Erfahrungen einfließen lassen. Damit sorgt der Markenartikler für ein in seinem Interesse stehenden Weiterentwicklung des Vorproduktes und einer Sicherstellung der Verfügbarkeit mit gleichbleibender oder besserwerdenden Qualität.

B9/84: Ich habe schon verstanden, es gibt Bereiche, da wollen wir standardisieren oder da wollen wir Standards haben, weil die auch weltweit gültig sind. Das sind Teilaspekte, das können Inkjet-Codierer sein, das kann aber auch Leimauftragegeräte sein, das kann auch eine Schlauchbeutelmaschine sein, wo der Hersteller definiert wird, allerdings ist bei unserem Produktportfolio ist nicht möglich, dass wir sagen, wir fokussieren uns und arbeiten mit Bosch und Oystar oder sonst jemanden zusammen um alle Verpackungslösungen abzubilden. Also es gibt natürlich in den Verpackungsmaschinen Teile die sind standardisiert, die können wir auch verschieben, über die Kontinente, also es gibt Bereiche die sind adaptiert an die lokalen Gegebenheiten.

4.3.3 Preispolitik

Grundsätzlich ist eine Anwendung der Preispolitik im Rahmen des Mehrstufigen Marketings als schwierig zu erachten. Ein fundamentales Problem stellen rechtliche Restriktionen dar. Preisbindungen oder Preisabsprachen auf eine nicht direkt nachfolgende Marktstufe sind grundsätzlich verboten. Zudem lassen sich Preisbindungen aufgrund der mehrfachen Weiterverarbeitung nur schwer durchsetzen (Kleinaltenkamp, Rudolph, 2002, S. 309). In der empirischen Untersuchung konnten keine Anhaltspunkte für die Anwendung einer Preispolitik im Rahmen des Mehrstufigen Marketings gefunden werden. In Beispiel B9/72 wird beispielsweise deutlich, dass der Preis auch im Verständnis des Markenartiklers (Endkunde) eine geringere Rolle spielt als die Konformität (compliance), mit den eigenen Richtlinien in der Beschaffung.

B9/72: Es gibt schon Wichtigeres als den Preis. Wenn ich mir Compliance anschau, dann steht Compliance über dem Preis. Und Compliance-Themen müssen complied sein. Das funktioniert vielleicht auch, weil wir weltweit agieren und der strengste Standard gilt. Das muss nicht immer der im Markt geltende Standard sein. Also von daher spielt da der Preis natürlich eine Rolle, im Unternehmen immer, aber er ist nicht unbedingt der alleinige Treiber.

Es gibt allerdings auch Möglichkeiten im rechtlichen Rahmen für die mehrstufige Preispolitik. Dies benötigt jedoch einen sehr speziellen Anwendungsfall. Aus dem Business-to-Consumer-Bereich sind die so genannten Pull-Price-Promotions bekannt (Bruce et al., 2006; Busse et al., 2006; Kumar et al., 2001; Martín-Herrán et al., 2010). Hierbei gibt beispielsweise ein Autohersteller direkte Rabatte auf seine Autos an den Konsumenten weiter, die dieser nach dem Kauf beim Händler einlösen kann (Busse et al., 2006, S. 1253). Hierdurch soll der Konsument einen stärkeren Anreiz haben, eine bestimmte Automarke nachzufragen. Diese Art der Preispolitik erlaubt dem Hersteller, die Preise entlang der Wertschöpfungskette stärker zu kontrollieren. Auf der anderen Seite können die Händler ihre Preise entsprechend anpassen und somit der Preispolitik der Hersteller entgegenwirken (Kumar et al., 2001, S. 382). Überspringt der Hersteller den Handel, dann wird im Business-to-Consumer-Bereich auch von „Pass-Through“ gesprochen, wobei der Hersteller mit dem Konsumenten lediglich eine geringe bzw. überhaupt keine direkte Beziehung aufbaut. Die monetären Rückvergütungen beispielsweise können jedoch eine Präferenz beim Kunden gegenüber dem Vorprodukt aufbauen und damit das Kaufverhalten des direkten Kunden ändern. Insgesamt stellt die mehrstufige Preispolitik ein mögliches Instrument des Mehrstufigen Marketings dar, welches jedoch aus den genannten Gründen nur in geringem Maße Verbreitung erfährt.

4.3.4 Distributionspolitik

Die Distributionspolitik hat die Aufgabe, die Leistungen des Anbieters dem Nachfrager zur Verfügung zu stellen. Die Entscheidung, ob die Leistung des Anbieters dem Nachfrager auf einem direkten bzw. indirekten Vertriebsweg zur Verfügung gestellt wird, ist eine fundamentale Entscheidung und sollte daher noch vor der Entscheidung, ob eine mehrstufige

Marketingstrategie angewendet werden soll, getroffen werden (Kleinaltenkamp, Rudolph, 2002, S. 309).

Ausgerichtet auf eine mehrstufige Marketingsichtweise bietet die Distributionspolitik die Möglichkeit, die Leistung direkt der nicht unmittelbar nachfolgenden Marktstufe zur Verfügung zu stellen. In Beispiel B6/28 wird eine mögliche Anwendung einer mehrstufigen Distributionspolitik beschrieben, indem der Vorlieferant Ersatzteile direkt an die nicht unmittelbar nachfolgende Marktstufe liefert und damit eine direkte Beziehung zu dieser aufbaut.

B6/28: Ja, wir liefern eine Reihe von Ersatzteilen, die aber in der Regel sehr spezifisch sind. Also so eine Übergabetrommel, um Filter und Zigarette zusammenzubringen, die kommt von uns, die wird direkt im Werk gemacht. Dass liefern wir. Jetzt ist aber dahinter der Antrieb kaputt, der dreht so 3000 Umdrehungen pro Minute. Der muss eine spezielle Ansteuerung haben. Da sehen wir häufig den Auftrag nicht, weil dann wieder der Werkseinkauf bei den Kunden sagt, och das mach ich doch mal direkt. Also, das ist ein ganz schwieriges Geschäft, muss ich Ihnen sagen, weil da könnte man eine schöne Marge machen. Aber das weiß der Kunde auch.

B1/22: Wir verkaufen auch Produkte an den Endkunden, die vom OEM so klassisch nicht kommen, wie z. B. Systeme zur Verkettung von Anlagen. Wir haben historisch bedingt Produkte im Portfolio, so Bänder, Fördertechnik. Die sind natürlich sehr gut geeignet, um Prozessmaschinen bzw. Verpackungsmaschinen miteinander zu verbinden. Stellen Sie sich vor: So Bänder, wo Flaschen drauf transportiert werden, da sind wir hier in einer idealen Position, weil wir ein Produkt, ein Element verkaufen, was hier eigentlich niemand verkaufen will - wir vernetzen damit die ganze Anlage. (I: Auch von unterschiedlichen Anbietern?) Auch von unterschiedlichen Anbietern. Ganz genau. Dann entstehen teilweise ganz große Projekte, wo wir teilweise 2-3 Millionen Umsätze machen nur in einem Projekt, nur mit Fördertechnik.

Hierdurch können Möglichkeiten für den Automatisierer entstehen, die Präferenzen des Kunden des Kunden, in diesem Fall des Markenartiklers, positiv zu ändern, indem Leistungen, die der Maschinenbauer nicht zur Verfügung stellen kann, direkt (mehrstufig) vertrieben werden (siehe Beispiel B1/22). Das dadurch entstehende Vertrauen kann eine weitere Determinante für die Präferenzänderung sein und die Möglichkeit für Folgeprojekte steigt (siehe Beispiel B2/22). Damit bietet die Distributionspolitik eine Möglichkeit für das Mehrstufige Marketing, eine positive Präferenzänderung auf einer nicht nachfolgenden Marktstufe herbeizuführen und im Endeffekt dadurch das Kaufverhalten des direkten Kunden zu Gunsten des Herstellers positiv zu beeinflussen.

B2/22: Genau, das ist recht einfach. Ich sag mal, es ist oft auch eine Vertrauenssache. Durch den Vertrieb der Fördertechnik erlangen wir natürlich ein gewisses Vertrauen in den Werken. Man kennt uns dann. Dann ist es natürlich auch danach einfacher, z. B. von elektrischer Automatisierung bei Maschineninvestments zu reden. Das ist sozusagen, salopp gesagt, unser Door-Opener für einen bestimmten Endkunden, um Folgegeschäft zu generieren.

Aufgrund des fließenden Übergangs zwischen den Instrumenten des Marketings kann die mehrstufige Distributionspolitik einerseits einen direkten Vertriebskanal zum Kunden des Kunden herstellen, beispielsweise für den direkten Ersatzteilvertrieb, und andererseits ermöglichen es diese direkten Beziehungen, auch weitere Beratungsleistungen direkt an den Kunden des Kunden zu vertreiben (siehe Beispiel B2/29).

B2/29: Und das geht so weit, dass sich in Frankreich zum Beispiel unser Vertrieb sich mit dem Vertrieb des Maschinenbauers zweimal im Jahr trifft und dann stimmen sie sich ab über laufende Projekte. Wohin hat der Maschinenbauer seine Maschinen verkauft, an welchen Endkunden, an welchen Kraft, Nestlé oder wen auch immer? Da werden Infos ausgetauscht und dann gehen wir hin zum Endkunden und verkaufen dann eventuell Schulungsmaßnahmen oder stellen Kontakte für Ersatzteile her.

Insgesamt stellt die mehrstufige Distributionspolitik eine weitere Möglichkeit des Mehrstufigen Marketings dar, eine direkte Beziehung zum Kunden des Kunden aufzubauen und dadurch entweder direkt Produkte zu vertreiben oder aber die Präferenz des indirekten Kunden für die eigenen Vorprodukte positiv zu ändern und damit im Endeffekt das Kaufverhalten des direkten Kunden. Auch weitere Möglichkeiten wie die direkte Marktstufe überspringende Beratungsleistungen können aufgrund dessen entstehen.

4.4 Der Einfluss der Beziehungsstruktur der Wertschöpfungskette auf die Anwendbarkeit des Mehrstufigen Marketings

Wie bereits anhand der Ausarbeitung der verschiedenen Typen des Mehrstufigen Marketings deutlich geworden ist, haben die Präferenzen der Marktakteure innerhalb der Wertschöpfungskette eine Auswirkung auf die Anwendbarkeit des Mehrstufigen Marketings. In diesem Abschnitt soll analysiert werden, welchen Einfluss die Faktoren der Wertschöpfungskette auf die Anwendbarkeit des Mehrstufigen Marketings haben können.

Innerhalb der untersuchten Wertschöpfungskette konnten unterschiedliche Präferenzen gegenüber den Produkten bzw. den Marktakteuren festgestellt werden. Mit Präferenzen sind dabei Einstellungen gegenüber vor- oder nachgelagerten Marktakteuren und/oder deren Produkten gemeint (Weiber, Kleinaltenkamp, 2012, S. 127). Der direkte Kunde kann gegenüber dem Hersteller entweder eine positive Präferenz haben, eine ablehnende Haltung haben bzw. indifferent sein. Bei einem ablehnenden Verhalten würde der Kunde das Produkt nicht kaufen, da er ein anderes präferiert. Beim positiven Fall ist es genau andersherum und der Kunde präferiert das Produkt gegenüber einem Konkurrenzprodukt. Im Falle des indirekten Kunden gibt es den zusätzlichen Fall, dass dieser überhaupt keine Präferenz gegenüber einem Vorprodukt hat und erst durch das Mehrstufige Marketing eine Präferenz oder ablehnende Haltung entwickelt. Wird die kleinste mögliche Wertschöpfungskette aus drei Akteuren betrachtet, so sind insgesamt 12 Kombinationen denkbar.

In Beispiel B7/9 wird die Veränderung in der Wertschöpfungskette im Zeitablauf beschrieben. Bis vor einigen Jahren wurde kein Mehrstufiges Marketing betrieben und dadurch waren die einzelnen Stufen innerhalb der Wertschöpfungskette relativ klar voneinander abgegrenzt. Diese starre Trennung verschwindet immer stärker, was durch das Mehrstufige Marketing noch verstärkt werden kann.

B7/9: Da ich das jetzt schon relativ lange mache, kann man natürlich die Veränderung schön sehen. Denn vor einigen Jahren war das ganz klar getrennt, der Rohstofflieferant, also der Granulat Hersteller, der hat sich mit uns in Verbindung gesetzt und hat uns als seinem Kunden seine Materialien verkauft. Wir haben daraus Verpackung gemacht. Unser Ansprechpartner war der Lebensmittelhersteller sozusagen und so war das ganz klar einstufiges Marketing, wo gar nicht übergreifend gearbeitet wurde. Und jetzt kann man eigentlich gar nicht mehr sagen, von wo bis wo ist welche Kette, sondern das umfasst von jedem eigentlich alle Stufen.

Die Beziehungsstruktur der Wertschöpfungskette kann durch die verschiedenen Abhängigkeitsverhältnisse bzw. Machtstrukturen einen Einfluss auf die Anwendbarkeit des Mehrstufigen Marketings haben. In Beispiel B8/12 wird aufgezeigt, dass einige Unternehmen aufgrund ihrer Größe eine stärkere Marktmacht haben als andere kleinere Unternehmen. Ein grundsätzliches Problem der Unternehmen in der Verpackungsindustrie ist die starke Abhängigkeit von den Rohstoffherstellern und dem Handel.

B8/12: Wir gehen davon aus, dass in Zukunft die multinationalen Player eine größere Rolle spielen, und dann reden wir über ein paar Unternehmen, die weltweit aufgestellt sind. Insofern ist da ein gewisses Gleichgewicht in der Abhängigkeit. Es ist nicht so, dass wir da in einer ganz anderen Position wären als unsere Kunden. Wenn sie anspielen auf Beziehungen: Wie sieht das denn aus? Die Macht ist natürlich immer bei dem Kunden, das ist ja ganz klar. Deshalb machen wir auch viele Dinge, die wir so vielleicht gar nicht tun würden. Aber es ist jetzt nicht so, dass da eine komplette Machtverschiebung Richtung Kunden stattgefunden hat, die uns hier auch im Bereich der Kommunikation einengen, oder fokussieren, oder dass da Wünsche entstehen, denen man dann zwingend folgen muss. Das kann man so eigentlich nicht sagen, nein! Also, es ist eigentlich eine relativ gleichgewichtige Struktur. Wo wir jetzt zusammen mit unseren Kunden Probleme haben, ist die Abhängigkeit von den Rohstofflieferanten: Erz, Kohle. Das hat auch ökonomisch erhebliche Auswirkungen gehabt und hat zu extremen Preisanpassungen nach oben geführt, die auch die Harmonie der Beziehung zwischen uns und unseren Kunden erheblich eingetrübt hat. Wir mussten vor ein paar Jahren Preisanpassungen in einer Größenordnung von fast 50% vornehmen. Das ist für einen Verpackungshersteller eine Katastrophe. Von den Erzlieferanten kriegen wir so gar nichts zurück. Da besteht eine hohe Abhängigkeit, werden sehr hohe Margen abgeschöpft, die wir aber nicht in irgendeine positive Beziehung umgemünzt bekommen. Also da ist nichts zu holen.

Dabei kann das Mehrstufige Marketing nicht nur zur Änderung von Präferenzen innerhalb der Wertschöpfungskette eingesetzt werden, sondern auch zu deren Verstärkung dienen. Zusätzlich kann das Mehrstufige Marketing, wie in Beispiel B9/10 beschrieben, wichtige Informationen liefern bzw. generieren, beispielsweise in Vorbereitung von wichtigen Innovationen oder Verbesserungen in der bestehenden Produktpalette.

B9/10: Die würden wir schon entdecken [Innovationen] (Anmerkung des Verfassers), glaube ich, aber es ist halt einfach wichtig, dass zwischen den Ebenen eine gute Verbindung besteht, weil wir sehr viele Informationen auch brauchen im Hinblick auf Zusammensetzungen der Materialien. Und ich denke, dass wir bei manchen Materialien mehr wissen als unsere Lieferanten.

Ist die Beziehungsstruktur, wie im obigen Beispiel, auf allen Wertschöpfungsstufen ausgeglichen schwach, dann bietet dies eine gute Voraussetzung für die Anwendung einer mehrstufigen Marketingstrategie. Ist der Wettbewerb in diesem Umfeld zusätzlich noch besonders hoch, dann bietet dies für das Mehrstufige Marketing einen sehr guten Anwendungsfall, wie in Beispiel B7/43 dargestellt.

B7/43: Genau, man kann sagen, da wo der Wettbewerb größer ist, ist dieses Mehrstufige Marketing natürlich auch stärker, da wo der Wettbewerb geringer ist, auch weniger, weil es dann da nicht die Notwendigkeit eigentlich noch gar nicht da ist.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Präferenzen innerhalb der Wertschöpfungskette zusammen mit den Macht- bzw. Abhängigkeitsverhältnissen die Beziehungsstruktur bilden. Die Beziehungsstruktur kann damit Aufschluss darüber geben, inwieweit Mehrstufiges Marketing in einer Wertschöpfungskette angewendet werden kann. Als Entscheidungsgrundlage erscheint es daher notwendig, die gesamte Wertschöpfungskette im Rahmen einer mehrstufigen Marketingplanung zu analysieren, um die Beziehungsstruktur zuverlässig abbilden zu können. Hierbei sollten außerdem auch weitere Faktoren beachtet werden, beispielsweise in welchem (nationalen) Markt das Mehrstufige Marketing angewendet werden soll (siehe Beispiel B7/11).

B7/11: Das ist auch nicht, dass ist auch nicht international so. Dass muss man auch ganz klar sehen. Da ist der deutsche Markt ein ganz, ganz anderer als wir den in Europa und in Übersee sowieso sehen. Grund, dass es sich in Deutschland - also aus meiner Sicht - in Deutschland so mehrstufig entwickelt hat, ist eigentlich, dass sich die - ich sag es mal vorsichtig - die Machtverhältnisse total verändert haben. (Okay) Es gibt relativ wenige Rohstofflieferanten und es gibt relativ wenige Handelsunternehmen. Wir haben in Deutschland eigentlich nur noch fünf große Handelsunternehmen. Alle anderen sind irgendwann vom Markt gegangen und diese fünf bestimmten im Grunde, was an den Verbraucher geht. Vielmehr als es die Markenartikler usw. machen, d. h. die Entscheider, die sagen, was geht in dem Markt und diejenigen, die eben auf der anderen Seite die Rohstoffe liefern oder die Maschinen. Da sieht es nicht ganz viel anders aus. Die sind sehr, sehr wenig geworden und das ist ganz explizit in Deutschland so.

Eine Besonderheit des deutschen Marktes für die Verpackungsindustrie ist die starke Position des Handels in der materialbeschaffenden Wertschöpfungskette (Fall 1). Des Weiteren bedeutet die zunehmende Rohstoffknappheit, dass die rohstoffherstellenden Unternehmen an Macht gewinnen, wie bereits oben beschrieben. Dies sollte bei der Marketingplanung und der Durchführung des Mehrstufigen Marketings beachtet werden. Mit Hilfe des Mehrstufigen Marketings kann versucht werden, diesem Verdrängungswettbewerb entgegenzuwirken und mit Hilfe des Aufbaus von Präferenzen der Kunden des Kunden die eigene Marktposition zu stärken (siehe Beispiel B7/63).

B7/63: Wie ich am Anfang schon gesagt habe: Bezahlen muss immer das schwächste Glied in der Kette. Das Handelsunternehmen ist stark und der Rohstoffhersteller ist stark. Also, man wird da abholen, wo jemand sitzt der sich nicht wehren kann, weil er zu klein ist und sagt: Wenn du hier weiter liefern willst, dann musst du diese Untersuchungen nachweisen. Und wenn man dann natürlich hinget, dass kostet aber. Ich muss dafür mehr Geld haben. Das sind doch deine Kosten. Du musst doch zusehen, dass du deine Produkte untersuchst. Also ist es so: Je schwächer das Glied ist, desto höher sind die Belastungen aus dieser Kette heraus.

Daraus folgt zusammenfassend, dass die Beziehungsstruktur der Wertschöpfungskette in der mehrstufigen Marketingplanung geprüft werden sollte, damit die verschiedenen Präferenzen der einzelnen Marktakteure einerseits und andererseits auch die aufgrund von Abhängigkeitsbeziehungen vorhandenen Machtverhältnisse in die Planung mit einbezogen werden sollten. Damit kann die von Kleinaltenkamp und Rudolph (2012) beschriebene „Analyse der Marktstufen“, in der vor allem die Wertschöpfungsstruktur analysiert wird, um die Beziehungsstruktur ergänzt werden (Kleinaltenkamp et al., 2012, S. 152). Die Analyse der Beziehungsstruktur konkretisiert auch die Empfehlung, die „Gegebenheiten auf den betreffenden Marktstufen“ (Kleinaltenkamp, Rudolph, 2002, S. 297) besser zu verstehen und bietet damit der Unternehmenspraxis eine direkte Handlungsempfehlungen.

4.5 Die Auswirkungen der unterschiedlichen Beziehungsstrukturen einer Wertschöpfungskette auf die Anwendbarkeit der verschiedenen Typen des Mehrstufigen Marketings

Wie bereits im vorherigen Abschnitt dargestellt, hat die Beziehungsstruktur der Wertschöpfungskette einen Einfluss auf die Anwendbarkeit des Mehrstufigen Marketings. Fraglich ist allerdings, inwieweit die Beziehungsstruktur die Anwendung der unterschiedlichen Typen des Mehrstufigen Marketings determiniert. Das Ziel dieses Abschnittes ist es daher, unterschiedliche Faktoren zu identifizieren, die eine Auswirkung auf die Anwendbarkeit der verschiedenen Typen des Mehrstufigen Marketings haben.

In Beispiel B9/45 antwortet der Interviewte auf die Frage, wer in der Wertschöpfungskette die treibende Kraft für marktstufenübergreifende Innovationen ist. Dies wird in der beschriebenen Wertschöpfungskette sehr flexibel gehandhabt, was wiederum auch von den Hersteller-Organisationen eine große Flexibilität abverlangt. Eine mehrstufige Marketingstrategie kann hierfür die nötigen Informationen liefern und durch die direkten Beziehungen wichtige Beschaffungsentscheidungen frühzeitig mit beeinflussen.

B9/45: Wie gesagt, es kommt sehr stark auf die Aufgabenstellung an, davon hängt es ab. Also, es gibt Bereiche, da sind wir es. Es gibt Bereich da ist es unser Lieferant. Es gibt aber auch Bereiche, da ist es unser Vorlieferant. Das ist sehr schwer zu sagen, von wem die Initialzündung kommt. Es gibt auch Gespräche, da sind keine Lieferanten dabei. Die finden ausschließlich mit Vorlieferanten statt. Und es gibt auch Gespräche, da sind alle drei Parteien am Tisch. Da gibt es, glaube ich, kein einheitliches Vorgehen.

Mit Hilfe der in Abschnitt 4.2 entwickelten Typen des Mehrstufigen Marketings können die unterschiedlichen Voraussetzungen für deren Verwendung identifiziert werden. Wie bereits im Abschnitt 2.4.5 dargestellt, sollten verschiedene Faktoren während der mehrstufigen Marketingplanung beachtet werden.

In der bisherigen Literatur werden die notwendigen Voraussetzungen bisher lediglich theoretisch und für den Anwendungsfall im Allgemeinen beschrieben: „Darüber hinaus ist es auch ratsam zu analysieren, welche Gegebenheiten auf den betreffenden Marktstufen herrschen, d. h. vor allem, welche Substitutions- und Komplementaritätsbeziehungen zwischen den jeweiligen Produkten existieren und welche Wettbewerbsverhältnisse gegeben sind.“ (Kleinaltenkamp et al., 2012, S. 297) Die Untersuchung der Gegebenheiten auf den Marktstufen stellt eine sehr unspezifische Anweisung für die Marketingplanung dar und sollte mithilfe der Untersuchung der Beziehungsstruktur innerhalb der Wertschöpfungskette konkretisiert werden.

Wurde im Rahmen der Prüfung der Voraussetzung für das Mehrstufige Marketing die gesamte Wertschöpfungskette analysiert und ist eine Anwendung möglich, bleibt die Frage, welcher Typ des Mehrstufigen Marketings angewendet werden sollte. Wie bereits bei der Entwicklung der verschiedenen Typen des Mehrstufigen Marketings gezeigt, hängt die Auswahl des richtigen Typs von den Präferenzen innerhalb der Wertschöpfungskette ab, wie in Beispiel B6/9 beschrieben.

B6/9: Ja, das haben sie natürlich. Das ist schon richtig. Es gibt z. B. amerikanische Kunden, die grundsätzlich vorschreiben, dass sie mit Siemens wenig anfangen können und deswegen, als Beispiel, Rockwell oder Allen-Bradley haben wollen. Das gibt es natürlich. Wenn das in die Richtung geht, sind wir natürlich dabei, d. h. wir rüsten dann unsere Maschine entsprechend um und wir liefern ja die Technik und Software, die dafür notwendig ist, angepasst auf diese spezielle Antriebstechnik. Wir haben Fälle, wo ein - Kunde sehr genau sagt, ich will - heutzutage arbeitet man nicht mehr groß mit Getrieben - und wollen gleich Servomotoren, die sehr anpassungsfähig sind. Und da haben wir sehr viele Kunden, die sagen: Wir wollen aber nur die und die Servomotoren haben. Also, das wird grundsätzlich vorgeschrieben. Dann haben wir in der Spezifikation, wenn die Maschine verkauft wird, eine Vorgabe, die meist vom Kunden kommt, der dann einen sogenannten präferierten Unterlieferanten hat - so nennt sich das dann, „preferred supplier“ - die stehen dann entsprechend in der Liste und danach wird die Maschine dann in entsprechender Form gebaut.

Für die Auswahl einer mehrstufigen Marketingstrategie muss die Schlüsselstufe und Zielstufe identifiziert werden und im Anschluss daran müssen möglichst die einzelnen Beziehungen der Akteure analysiert werden. Können deren Präferenzen innerhalb der spezifischen Wertschöpfungskette identifiziert werden, dann lässt sich daraus die Wertschöpfungsstruktur ableiten. Anhand dieser kann entschieden werden, welcher Typ des Mehrstufigen Marketings am ehesten für die Situation geeignet ist. In die Feststellung der Beziehungsstruktur fließen außerdem die Informationen über die Wertschöpfungsstruktur und damit auch die Machtverhältnisse innerhalb der Wertschöpfungskette mit ein, die während der Prüfung der Voraussetzungen bereits erhoben wurden. Diese Informationen sind ein weiterer Indikator für die Auswahl des richtigen mehrstufigen Marketing-Typs und der endgültigen Festlegung der mehrstufigen Marketingstrategie. In Tabelle 8 werden bereits die verschiedenen Typen des Mehrstufigen Marketings mit den möglichen Präferenzen dargestellt (siehe Abschnitt 4.2.5).

4.6 Die Veränderung der Beziehungsstruktur aufgrund des Mehrstufigen Marketings

Wie bereits in den vorangegangenen Abschnitten dargestellt, hat die Beziehungsstruktur eine Auswirkung auf die Anwendbarkeit des Mehrstufigen Marketings und sollte während der Analyse der Marktstufen im Rahmen der Entwicklung der mehrstufigen Marketingstrategie analysiert werden. Nachdem die weiteren Voraussetzungen überprüft wurden und die Schlüssel- bzw. Zielstufe festgelegt, können die Informationen über die Beziehungsstruktur bei der Auswahl des anzuwendenden Typs des Mehrstufigen Marketings zum Tragen kommen und zur Ausgestaltung einer mehrstufigen Strategie beitragen (siehe Abbildung 15). Im Umkehrschluss ist zu klären, welche Auswirkungen die Anwendung des Mehrstufigen Marketings auf die Beziehungsstruktur der Wertschöpfungskette hat.

Mehrstufiges Marketing, wie in Abschnitt 2.4.1 definiert, „umfasst alle vertriebsrelevanten Maßnahmen, die auf die nachfolgenden Marktstufen ("Kunden des Kunden") gerichtet sind, die einem oder mehreren direkten Kunden folgen, um das Kaufverhalten dieser direkten Kunden zu beeinflussen.“ (Kleinaltenkamp et al., 2012, S. 141) Das Kaufverhalten des direkten Kunden kann von zwei Richtungen her geändert werden: Einerseits durch direkte einstufige Maßnahmen und andererseits durch Maßnahmen, die auf die nicht unmittelbar nachfolgende Marktstufe abzielen. Durch die abgeleitete Nachfrage wird die Präferenzänderung von der nicht unmittelbar nachfolgenden Marktstufe auf die direkt folgende Marktstufe weitergegeben. Abhängig von dem Typ des Mehrstufigen Marketings kann dies positiv von zwei, mehreren, aber auch allen Akteuren innerhalb der Wertschöpfungskette wahrgenommen werden. Aufgrund dieser Präferenzänderung ändert sich auch die Beziehungsstruktur der Wertschöpfungskette. Diese Änderung vollzieht sich auf der Beziehungsebene. Fraglich ist allerdings, inwieweit das Mehrstufige Marketing auch die Struktur der Wertschöpfungskette an sich ändern kann. Wie bereits festgestellt, brechen die festen Strukturen innerhalb einer Wertschöpfungskette in den letzten Jahren immer mehr auf (siehe Beispiel B7/9). Hierzu zählen in der Verpackungsindustrie auch die immer größer werdende Kompetenz der Automatisierer und der damit einhergehende Reputationszuwachs. In Beispiel B4/27 wird beschrieben, dass die Endkunden immer öfter den Automatisierer als Projektleiter beauftragen. Dies führt dazu, dass sich die Machtverhältnisse in der Wertschöpfungskette ändern.

B4/27: Da muss man natürlich schauen, welchen Schaden richtet man mit einer Forcierung, mit einer Portfolioerweiterung an, weil viele dieser OEMs Komponenten von uns kaufen. Sicherlich, wird der eine ein Stück weit auf uns abfärben und möglicherweise wird man den einen oder anderen Kunden ganz verlieren. Das wissen wir so aber noch nicht. Im Endeffekt kann man durchaus Fälle haben, wo sie ein Endkunde anspricht und bittet, eine Komplettlösung zu liefern, wozu wir eigentlich heute gar nicht in der Lage sind, es irgendwo alleine zu machen. Wir sind dann auf Lieferanten angewiesen und da ändert sich das Vorzeichen. Bisher war es der OEM, der den Lead für die Projekte hatte. Jetzt übernehmen wir den Lead und wir suchen uns einen präferierten Maschinenbauer, [...]

Immer öfter werden auch die Automatisierer direkt vom Endkunden angefragt und bieten Serviceleistungen, wie beispielsweise Ersatzteilvertrieb, direkt an den Endkunden an. Ein wichtiges Beispiel hierfür sind Serviceleistungen wie Energieeffizienzmessung und der Retro Fit von bereits bestehenden Anlagen (siehe Beispiel B1/50).

B1/50: Wir füllen dann aber auch die Lücken, indem wir aktiv auf den Endkunden zugehen, beispielsweise wenn das Produkt out-of-service geht. Niemand hätte das denen sonst gesagt. Die sind total dankbar darüber. Stichwort: Retro Fit. Kein OEM hätte denen das gesagt. Kein reiner Ersatzteilvertrieb auf Nachfrage, sondern ein aktives auf den Endkunden zugehen. Die Servicefähigkeit läuft aus. Wir bieten denen dann eine Produktüberholung, ein Produktoverhall Plus, und das wird gerne vom Kunden angenommen. Und das ist dann eine Art des Direktvertriebs und wir machen damit gute Geschäfte und gleichzeitig haben wir dem Endkunden ein Problem gelöst, was er noch gar nicht kannte. Total dankbar.

Es kommt in der Verpackungsindustrie allerdings auch vor, dass Unternehmen von verschiedenen Wertschöpfungsstufen, wie in Beispiel B4/16 gezeigt, projektabhängig kooperieren, da sie für bestimmte Ausschreibungen ansonsten nicht die notwendigen Bedingungen für einen möglichen Auftragsgewinn erbringen könnten.

B4/16: Ja, das machen wir schon immer projektabhängig. Es ist zum Beispiel so gewesen, dass bei einem Automobilisten wir eigentlich damit konfrontiert wurden, dass ein anderer Maschinenbauer Generalunternehmer war. Allerdings ist er auch Wettbewerber und natürlich kein Interesse hatte, uns einzusetzen bzw. an uns Geschäft abzugeben. Da haben wir uns im Prinzip mit einem Maschinenbauer zusammengeschlossen und haben gemeinsam für den Automobilhersteller ein Angebot abgegeben. Nur, das war quasi eine Zwangsehe. Klar, der OEM hat auch eigene Automatisierungslösungen, aber wir konnten ohne einander nicht. Jeder für sich wäre gescheitert, aber zusammen konnten wir es machen. Ist allerdings projektabhängig. Beim nächsten Projekt hat er geboten, ohne uns mit ins Boot zu nehmen. (Okay) Also, es ist das Thema, wer ist da eigentlich noch oder wer ist da zukünftig noch von wem der Wettbewerber.

Wird die nachfolgende Marktstufe vom Automatisierer übersprungen, indem Mehrstufiges Marketing erfolgreich durchgeführt wird und dieser dadurch beispielsweise ein Auftrag für eine Dienstleistung erhält, dann kann dies zu einer (kurzfristigen) Veränderung der Wertschöpfungskette führen. In Abbildung 30 ist eine beispielhafte Wertschöpfungskette eines Automatisierers innerhalb der Verpackungsindustrie dargestellt (Rotes Kästchen).

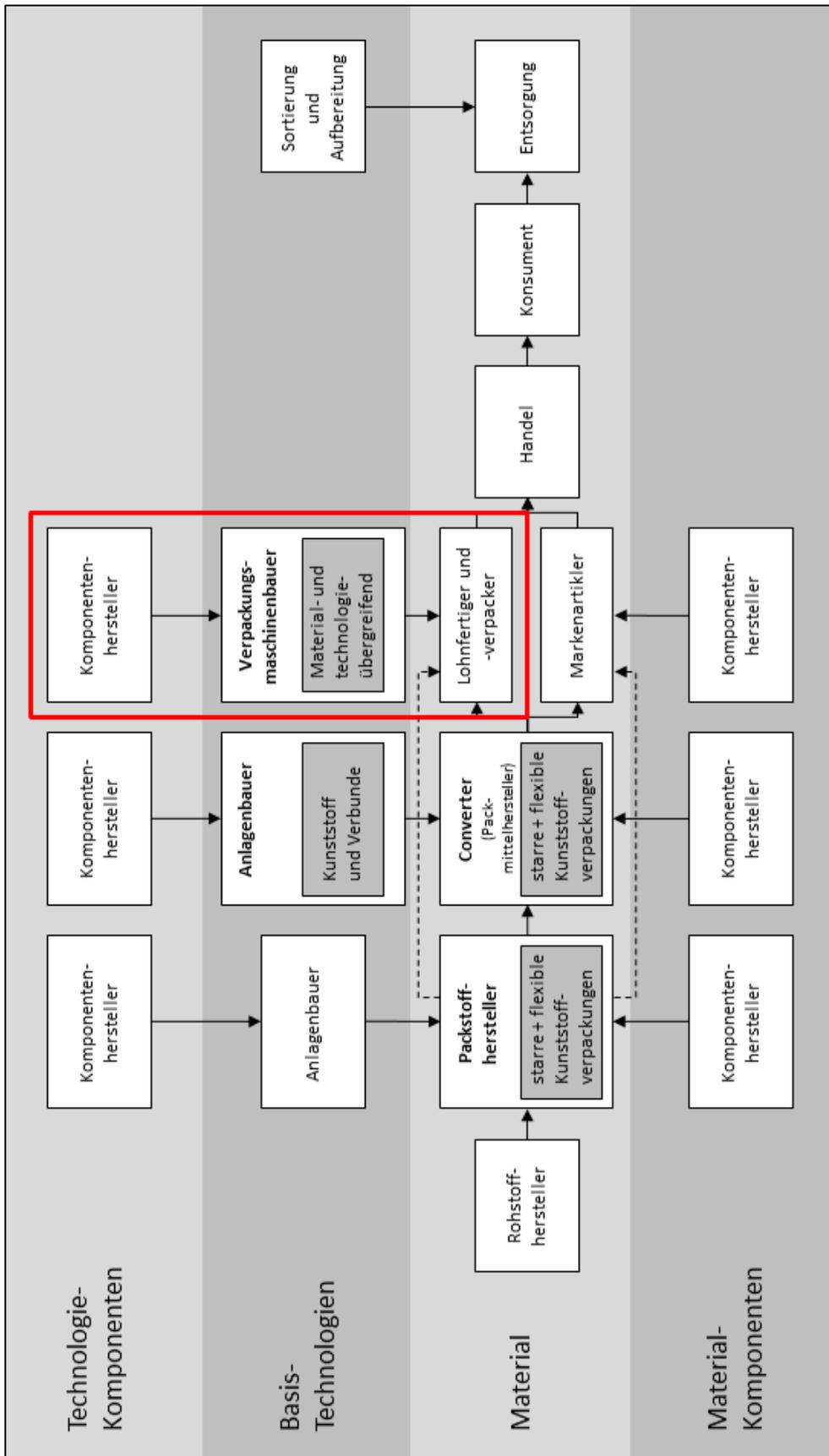


Abbildung 30: Wertschöpfungskette des Automatisierers innerhalb der Verpackungsindustrie (Berndt & Partner, 2009)

Die Veränderung dieser Wertschöpfungskette ist in Abbildung 31 dargestellt. Die Struktur der Wertschöpfungskette kann beispielsweise aus einem Komponentenhersteller, einem Verpackungsmaschinenbauer und einem Markenartikler bestehen, die sich im Zeitpunkt t1 in der Ausgangswertschöpfungskette befinden. In Zeitpunkt t2 wird nun Mehrstufiges Marketing durchgeführt, worauf sich die Wertschöpfungskette (kurzfristig) ändern kann, wenn beispielsweise in Zeitpunkt t3 ein direkter Auftrag an den Komponentenhersteller ergeht. Aus einer dreistufigen Wertschöpfungskette ist damit eine zweistufige geworden (siehe Abbildung 31).

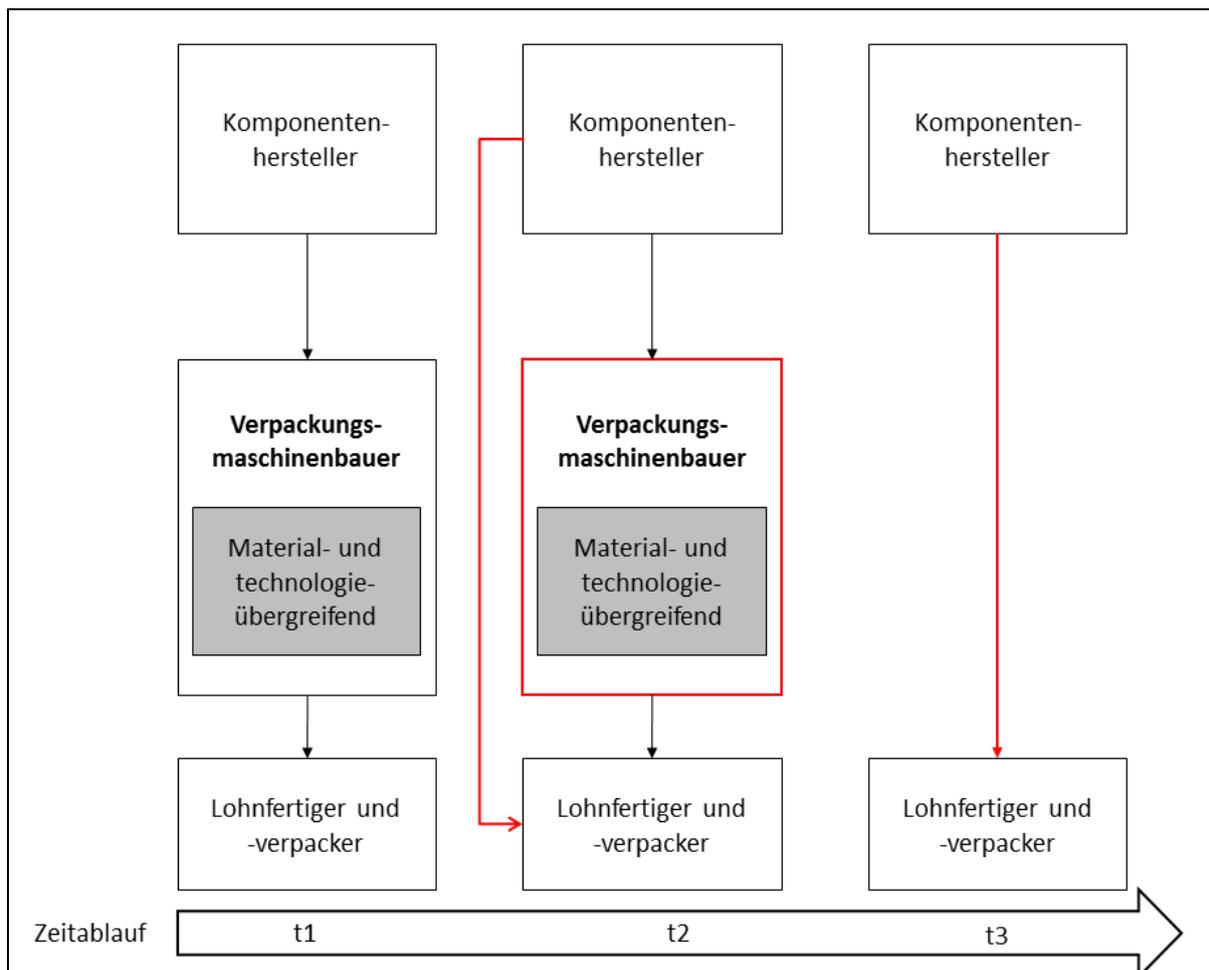


Abbildung 31: Veränderung der Wertschöpfungsstruktur mithilfe des Mehrstufigen Marketings (Eigene Darstellung)

Zusammenfassend bedeutet dies, dass eine Auswirkung des Mehrstufigen Marketings darin bestehen kann, dass sich die nachfolgende Wertschöpfungskettenstruktur (kurzfristig) verändert. Das kann für einen relativ kurzen Dienstleistungsauftrag, wie die Energieeffizienzmessung, der Fall sein, aber auch für längerfristige Aufträge, wie den Retro

Fit einer bestehenden Anlage. Unabhängig von der zeitlichen Länge der Änderung der Wertschöpfungskettenstruktur bietet das Mehrstufige Marketing die Möglichkeit, eine direkte Beziehung zum Kunden des Kunden aufzubauen und möglicherweise lukrative produktbegleitende Dienstleistung auf direktem Weg zum Kunden des Kunden verkaufen zu können.

B1/46: Ja, klar. Auf jeden Fall. Es hat sich natürlich immer verbessert. Ich bringe da gleich noch einen Aspekt, der immer ein schwieriges Thema ist. Aber es hat sich letztendlich immer verbessert. Ich habe vorhin die Beispiele genannt, wo man dann mit dem OEM zusammen zum Endkunden geht und am Ende sind dann alle drei Parteien zufriedener. Früher gab es einen Spannungszustand, hinterher war der abgebaut - im Sinne aller Beteiligten oder umgekehrt von der Endkundenseite kommend. Letztendlich hat man dann immer die Beziehungsebene verbessert. Das Leben geht ja auch immer weiter. Es gibt ja nicht nur immer ein Projekt. Danach geht es irgendwie weiter. Es sind Vertrauenseigenschaften entstanden. Ganz klar, das hilft an der Stelle. Der kritische Aspekt: Es gibt immer Konkurrenzdenken in den Köpfen der meisten OEMs, wenn man den Anschein erweckt, dass man nicht-kollaborativ vorgeht.

Fraglich ist allerdings, wodurch die Präferenzen auf den nicht unmittelbar nachfolgenden Marktstufen beeinflusst werden. In Beispiel B1/46 werden die „Vertrauenseigenschaften“ genannt. Mit deren Hilfe können sich auf der „Beziehungsebene“ die Präferenzen der einzelnen Akteure innerhalb der Wertschöpfungskette ändern. Im nachfolgenden Abschnitt wird untersucht, warum sich die Präferenzen auf den nachfolgenden Marktstufen ändern.

4.7 Die Änderung der Präferenzen auf den nachgelagerten Marktstufen aufgrund des Mehrstufigen Marketings

Eine zentrale Aufgabe des Mehrstufigen Marketings ist es, die Präferenzen der Akteure auf den nachgelagerten Wertschöpfungsstufen positiv zu verändern. Fraglich ist allerdings, wodurch diese Veränderung erreicht werden kann. Allgemein können Präferenzen verstanden werden als positive Einstellungsdifferenzen zwischen zwei Alternativen. Daher haben diese

auch die gleichen Änderungsbestimmungen wie bei einer Änderung der Einstellung (Weiber, Kleinaltenkamp, 2012, S. 129).

Wie bereits in Abschnitt 2.3 erläutert, sind Beschaffungsentscheidungen im Business-to-Business-Bereich im Gegensatz zum Kaufverhalten von Konsumenten von einigen Besonderheiten geprägt (Abgeleitete Nachfrage, Buying Center, Nachfrage nach Leistungsbündeln). Sie spielen auch für das Mehrstufige Marketing eine wichtige Rolle. Beispielsweise transportiert die Abgeleitete Nachfrage die Präferenzänderung durch die Wertschöpfungskette zum direkten Kunden des Herstellers.

Zur Beantwortung der Frage danach, warum sich die Präferenzen ändern, ist es hilfreich, die anderen beiden Besonderheiten des Business-to-Business-Bereichs näher zu betrachten. Im Buying Center werden die Entscheidungen über eine Beschaffungsentscheidung getroffen (Johnston, Bonoma, 1981). Solche Beschaffungsentscheidungen betreffen oftmals Leistungsbündel, die durch eine hohe Beschaffungsunsicherheit aufgrund von Informationsasymmetrien gekennzeichnet sind (Weiber, Kleinaltenkamp, 2013). Diese können nach Weiber und Adler (1995) in Qualitätsunsicherheit, „Hold Up“ und „Moral Hazard“ unterschieden werden (Weiber, Adler, 1995). Bei der „Qualitätsunsicherheit“ handelt es sich um eine Unsicherheit, die beim Nachfrager entsteht, da vor der Beschaffung aufgrund von unzureichenden Suchaktivitäten oder zu hohen Kosten für die Bewertung der Qualitätsmangel eines Leistungsbündels nicht festgestellt werden konnte. Bei einem „Hold Up“ handelt es sich um eine ex-post Informationsasymmetrie und Unsicherheitsposition, da die Eigenschaften des Leistungsbündels erst nach dem Kauf bewertet werden können, wenn das Leistungsergebnis tatsächlich vorliegt. Beim „Moral Hazard“ lassen sich selbst ex-post die Leistungseigenschaften nicht beurteilen. Es liegen somit vornehmlich Vertrauenseigenschaften vor.

Die Unsicherheit basiert beim Kunden des Kunden genauso wie beim direkten Kunden auf der Unsicherheit durch den empfundenen Mangel an Informationen, insbesondere von Qualitätsinformationen (Weiber, Kleinaltenkamp, 2013). Die Unsicherheit kann dabei durch den direkten Kunden sowie auch durch den Kunden des Kunden selbst durch nachfrageseitiges Screening reduziert werden. Screening kann allgemein verstanden werden als:

„Die zielgerichtete Informationsbeschaffung der schlechter informierten Marktseite zur Reduktion der Unsicherheit.“ (Weiber, Kleinaltenkamp, 2012, S. 127)

In der empirischen Studie ist deutlich geworden, dass die Endkunden mit Hilfe von Screening-Aktivitäten versuchen, ihre Unsicherheit zu reduzieren, wie im nachfolgenden Beispiel B9/12-16 aufgezeigt.

== == == == == == == == == == == == == == == == == == == == == == == ||
	I: Weil sie sozusagen von sich ausgehen, was sie brauchen, und dann haben sie da	
	Spezifikationen, die erfüllt werden müssen?	
	B9/12: Ja, weil wir auch nicht unbedingt müssen, da dieser Wettbewerbsdruck ein	
	anderer ist als bei der Ebene vor uns. Da die Unsicherheit, ob Informationen	
	weitergegeben werden an Konkurrenten, bei der Ebene über uns größer ist als bei uns.	
	I: Gibt es denn Fälle, wo Sie tatsächlich Dinge spezifizieren, die sich auf eine	
	Wertschöpfungskette oder Stufe beziehen, die nicht direkt an Sie angelagert ist, also	
	dass Sie Ihrem Lieferanten Vorschriften machen, wie, was in einer Maschine drin sein	
	soll oder aus was der Karton zusammengesetzt sein soll?	
	B9/14: Ja.	
	I: Und das machen sie um Qualität zu sichern?	
	B9/16: Ja. Und um **Sicherheit** zu haben. Also um "compliance" zu sein und "safety" für	
	den Konsumenten zu haben.	
	== == == == == == == == == == == == == == == == == == == == == == ==	

Bei der Informationssuche nimmt der Nachfrager eine aktive Suche nach Informationen aus externen Quellen vor. Mit Hilfe des Mehrstufigen Marketings ist es einem Anbieter damit möglich, dem Kunden des Kunden Informationen zur Verfügung zu stellen, die nicht vollständig oder überhaupt nicht vom direkten Kunden übermittelt bzw. weitergegeben werden. Dies kann, wie in B9/9 dargestellt, beispielsweise bestimmte Informationen über Innovationen oder Inhaltsstoffe betreffen, die zwar Teil des Leistungsbündels sind, aber vom Weiterverarbeiter nicht für relevant erachtet werden, und/oder dieser selbst kein Interesse hat, die Informationen weiterzugeben, wie in Beispiel B9/9 und B5/55 beschrieben wird.

I: Weil Sie die sonst beispielsweise gar nicht entdecken würden [Innovationen]?

B9/9: Die würden wir schon entdecken, glaube ich, aber es ist halt einfach wichtig, dass zwischen den Ebenen Gutes, eine gute Verbindung besteht, weil wir sehr viele **Informationen** auch brauchen im Hinblick auf Zusammensetzungen der Materialien und ich denke, dass wir bei manchen Materialien mehr wissen als unsere Lieferanten.

B5/55: Richtig, der OEM wird es nur insofern machen, wie er selber irgendwelche Innovationen benötigt. Also, wo er selber sagt, er will selber Innovationen an seinen Anlagen vornehmen, dann interessiert er sich natürlich für innovative Antriebskonzepte. So lange er kein Bedarf sieht, seine Anlagen anzupassen, wird es natürlich auch nicht tun - da es für ihn einfach nur Mehraufwände darstellt.

Wird diese aktive Informationssuche der Kunden des Kunden durch das Mehrstufige Marketing entweder erst möglich gemacht oder stark erleichtert, dann ist damit eine Unsicherheitsreduktion gegenüber dem Hersteller möglich, wie in Beispiel B5/25 beschrieben.

B5/25: Ja, klar! Klar (okay) kommt dann auch vor, weil, wenn hier Spezifikationen vorgegeben werden, haben die eben häufig das Thema, dass es sich da um neuere Technik handelt und sie versuchen werden, den Aufwand für sich so gering wie möglich zu halten. Und neue Technik bedeutet da immer Aufwand und [...], da muss man dann eben den Endkunden soweit gebrieft haben und **soweit die Vorteile erklären können**, dass der sagt, wir wollen aber und OEM, wenn du das nicht machst, dann suchen wir uns halt einen anderen OEM.

Neben der aktiven Informationssuche durch einen Kunden des Kunden können auch Informationssubstitute dessen Unsicherheit gegenüber dem Leistungsbündel reduzieren. Diese werden wie folgt definiert:

„Informationssubstitute stellen Indikatoren (cues) dar, die zwar keine direkten Informationen über eine Leistungseigenschaft beinhalten, aber einen Rückschluss auf die Qualität einer Leistungseigenschaft erlauben.“ (Weiber, Kleinaltenkamp, 2013)

Informationssubstitute stellen grundsätzlich nur eine Unterform der Informationssuche dar. Die Besonderheit dabei ist, dass sie einen Ersatz für direkte Leistungsinformationen darstellen. Die häufigsten Surrogate sind z. B. der Preis, Markennamen oder Garantien (Weiber, Kleinaltenkamp, 2012, S. 127). Für den Kunden des Kunden helfen Informationssubstitute, die im Rahmen des Mehrstufigen Marketings eingesetzt werden, die Unsicherheit zu reduzieren. Mit Hilfe des Ingredient Brandings beispielsweise werden die Einsatzstoffe markiert und somit im Leistungsbündel für den Kunden des Kunden sichtbar gemacht.

Ein weiteres Hilfsmittel, mittels dessen das Mehrstufige Marketing die Unsicherheit reduzieren kann, sind Garantien oder Serviceleistungen. Anhand des Zitats B6/16 wird deutlich, wie wichtig beispielsweise Verfügbarkeitsgarantien nicht nur von dem direkten Lieferanten sind, sondern auch vom Hersteller dieser Vorprodukte.

B6/16: Ja, das ist so. Da geben sie teilweise **Verfügbarkeitsgarantien** ab. Da muss man dann gucken, wie die definiert sind, also im Englischen operability, und dann guckt man, wie viele Betriebsstunden damit dann wirklich erreicht werden können, sie haben schon mal Ausfälle, Sie müssen schon mal irgendetwas säubern und das wird dann mitgarantiert und je besser ein Antrieb gekapselt ist, je schneller ich an den herankommen, etwas machen kann, umso eher bin ich natürlich auch wieder verfügbar und das sind da so die Treiber in unserem Geschäft.

Der Hersteller kann mithilfe des Mehrstufigen Marketings diese Informationssurrogate zur Verfügung stellen und somit die Unsicherheit der Kunden des Kunden gegenüber dem Leistungsbündel seines direkten Lieferanten (Weiterverarbeiter) reduzieren. Wichtig dabei ist, dass der Kunde des Kunden einen Zusammenhang zwischen dem Surrogat und der Leistungseigenschaft wahrnimmt (Weiber, Kleinaltenkamp, 2013).

Beim Signaling geht es darum, den schlechter informierten Akteuren Informationen zur Unsicherheitsreduktion zur Verfügung zu stellen. Definiert wird das Signaling wie folgt:

„Signaling bezeichnet das zielgerichtete Aussenden von Signalen durch die besser informierte Marktseite, um den Informationsstand der schlechter informierten Marktseite zu erhöhen.“ (Weiber, Kleinaltenkamp, 2012, S. 129)

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass der Anbieter über sein eigenes Produkt besser informiert ist als sein direkter Kunde und besser als der Kunde des Kunden, so dass das Signaling durch den Hersteller durchgeführt werden kann. Im klassischen Sinne erfolgt dies gegenüber den direkten Kunden. Das Mehrstufige Marketing allerdings ermöglicht es dem Hersteller der Vorprodukte zusätzlich, die Unsicherheit des nicht unmittelbar nachfolgenden Kunden zu reduzieren und damit seine Präferenz gegenüber dem Leistungsbündel des Weiterverarbeiters positiv zu beeinflussen. Aus dem Beispiel B7/23 wird deutlich, dass mit Hilfe des Mehrstufigen Marketings eine Innovation über die direkte Marktstufe hinweg positiv dargestellt wird und die Unsicherheit des Nachfragers damit gegenüber dem Leistungsbestandteil reduziert wird. Somit kann es zu einem Nachfragesog durch eine positive Präferenzänderung kommen.

B7/23: Genau. Nehmen wir so ein Beispiel. Es gibt ein neues Material, ich sag mal eine neue Chips-Tüte, wo diese Chips eine Woche länger frisch sind, oder weiß ich was und Sie gehen dann zum Aldi und sagen: Ihr habt eure Logistik besser im Griff und die Leute kaufen das auch mehr. Setzt das doch ein. Dann gehen die zu ihren Lieferanten und sagen: Ich will nur noch dieses Material haben, aber ich zahle dir nicht mehr.

Beim Signaling können sich die ausgesandten Informationen auf ein spezifisches Leistungsmerkmal des Angebots beziehen. Ein Vorlieferant würde in der Regel ganz spezielle Informationen für sein eigenes Produkt dem Kunden des Kunden zur Verfügung stellen, wie das Zitat B7/23 und B7/47 zeigen.

B7/47: Nee, Prestige würde ich im Verpackungsbereich nicht sagen, das ist in der Regel Produktnutzen. Das können mal wirtschaftliche Vorteile sein. Das können aber auch irgendwelche Möglichkeiten sein, wo ich glaube, dass, wenn ich diese Verpackung einsetze, gegenüber den anderen Handelsunternehmen Vorteile erarbeiten. Nehmen wir ein ganz einfaches Beispiel. Man entwickelt eine Folie für eine Käseverpackung, z. B. eine die man wieder zuschließen kann, diese wiederverschließbaren Klebefolien. Wenn der Hersteller so was entwickelt und an ein Handelsunternehmen geht und sagt: Das wäre doch für euch genau das Richtige. Die Leute kommen und kaufen bei euch. Wenn eure diesen Zusatznutzen hat und andere nicht und die glauben, das funktioniert, dann werden sie dieses trotz der Mehrkosten versuchen, in den Markt zu bringen und versuchen die Mehrkosten irgendwie in dieser Kette, die dazwischen liegt, unterzubringen.

Die Unsicherheit des Endkunden gegenüber dem Leistungsbündel kann durch die Kommunikation des Zusatznutzens des Vorprodukts reduziert werden, wenn dieser für den Endkunden eine Relevanz im Kaufentscheidungsprozess hat. Die Präferenzen des Endkunden können sich bezüglich des gesamten Leistungsbündels oder aber auch gegenüber einem Leistungsbestandteil durch das Mehrstufige Marketing positiv ändern. Informationen über universelle Leistungsmerkmale beziehen sich dabei eher auf das komplette Leistungsangebot eines Herstellers. Hier spielen vor allem Reputation und Vertrauen gegenüber dem Unternehmen eine große Rolle (siehe Beispiel B6/18).

B6/18: Es hat schlicht etwas mit der guten Referenzliste zu tun, d. h. man hat sich eine Reputation erarbeitet. Wer sich eine Maschine von uns aufstellt, dann weiß man, die läuft, die hat eine extrem hohe Verfügbarkeit. Und wenn die sagen, die macht 22000 pro Minute, dann macht die auch 22000 pro Minute. Das ist eine über lange Jahre gewachsene Vertrauensbasis, die sich im Wesentlichen durch die Leistungsfähigkeit der Maschine ausdrückt.

Durch die Unsicherheitsreduktion kann sich die Präferenz gegenüber dem Produktbestandteil des Vorlieferanten ändern und damit auch die gesamte Präferenz gegenüber dem

Leistungsbündel des Weiterverarbeiters. Des Weiteren kann das Mehrstufige Marketing mit Hilfe der Kommunikation von Qualitätsinformationen und/oder den Informationssurrogaten die Aufmerksamkeit der nicht unmittelbar nachfolgenden Akteure erhöhen. Dem Kunden des Kunden kommt diese Aussendung von Informationen zugute, denn seine Screening-Aktivitäten bei Unsicherheit werden damit kostengünstiger oder entfallen fast vollständig. In der Literatur der industriellen Beschaffung wird dies auch als „verification process“ bezeichnet. Dieser kann definiert werden als:

„Verification is defined as the scope of efforts undertaken by the buyer ex ante to verify the supplier’s [oder Kunden des Kunden] ability to perform as expected.” (Heide, John, 1990, S. 25; Anmerkung des Verfassers)

Mit der Verifikation im Business-to-Business-Sektor ist oftmals vor allem die Einschätzung der Qualifikation gemeint, die notwendig ist, die Aufgaben wie gewünscht zu erfüllen, also die gewünschte Qualität von dem Lieferanten zu erhalten, wie in Beispiel B8/44 beschrieben.

B8/44: [...] was in den letzten Jahren kippt oder in unsere Richtung läuft, sind die ganzen Diskussionen auf der Handels- und Markenartklerebene und letztlich auch, getrieben durch den Endverbraucher, die ganzen Fragen zur Sustainability und Carbon Footprint und da haben wir natürlich eine Geschichte zu erzählen. Die erzählen wir als Unternehmen. Hier werden wir auch angefragt von Markenartklern, also da gibt es dann Anrufe, von Unilever und wie sie alle heißen, im Sinne von: Wie sieht das denn eigentlich aus? Was tut ihr eigentlich als Unternehmen für eine nachhaltige Entwicklung? Da liefern wir dann Geschichten als Unternehmen, tun das aber auch zusammen mit unseren Kunden, um an der Stelle Verpackungsstahl im Wettbewerb zu positionieren. Da sind neue Chancen entstanden vor dem Hintergrund der Diskussion der Nachhaltigkeit. Aber es ist erst in den letzten, sagen wir mal zwei bis drei Jahren so ein bisschen hochgekommen wieder.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Mehrstufige Marketing die Beschaffungsunsicherheit des Endkunden reduzieren kann. Einerseits durch mehrstufige Signaling-Aktivitäten des Herstellers und andererseits durch mehrstufige Screening-

Aktivitäten des Endkunden. Die Präferenzänderung beim Endkunden wird durch positive Einstellungsänderungen gegenüber dem Vorprodukt ausgelöst.

Diese Einstellungsänderungen entsprechen den Änderungen der Individualpräferenzen der Akteure des Buying Centers des Endkunden. Die Individualpräferenzen der einzelnen Akteure führen im Anschluss zu einer Gruppenpräferenz des Buying Centers und diese determiniert damit die Kaufentscheidung gegenüber dem Vorprodukt des Herstellers.

Die nachfolgende Darstellung bezieht sich auf die Fallstudie bzw. auf die Auswertung der Kategorisierung der Interviews (siehe Abschnitt 4.1). Mit Hilfe der Kategorisierung konnten verschiedene Konstrukte identifiziert werden, die die Individualpräferenzen des Buying Centers beeinflussen. Die Kaufentscheidung im Buying Center wird auf Grundlage der Individualpräferenzen getroffen und drückt sich als Entscheidung in der Gruppenpräferenz aus. Hierbei ist zu beachten, dass das Ziel des Mehrstufigen Marketings nicht die Beeinflussung der Gruppenpräferenz sein kann, sondern immer der Individualpräferenzen der einzelnen Mitglieder des Buying Centers, da lediglich auf der Individualebene eine Einstellungsänderung herbeigeführt werden kann (vgl. Webster, Wind, 1972, S. 18).

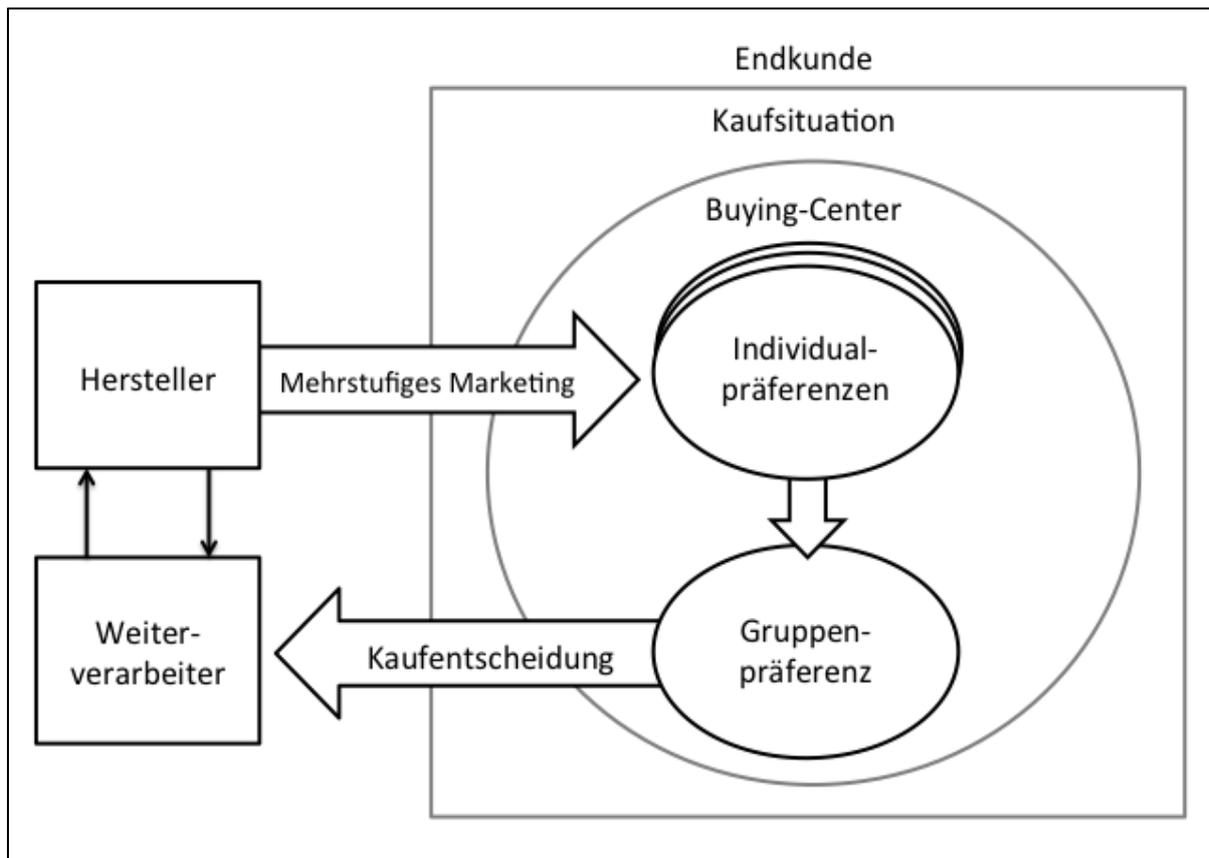


Abbildung 32: Beeinflussung der Individualpräferenzen durch das Mehrstufige Marketing (Eigene Abbildung)

In Abbildung 32 wird die Beeinflussung der Individualpräferenzen durch das Mehrstufige Marketing durch den obigen Pfeil symbolisiert. Die Wertschöpfungskette besteht auch hier aus einem Hersteller einem Weiterverarbeiter und einem Endkunden. Das Buying Center des Endkunden trifft eine Kaufentscheidung (unterer Pfeil) ausgehend von der Gruppenpräferenz, die sich auf der Grundlage der Individualpräferenzen der Buying-Center-Mitglieder gebildet hat. Hieraus können dann, wie bereits bei der Erläuterung der verschiedenen Typen des Mehrstufigen Marketings beschrieben, verschiedene weitere Präferenzänderungen resultieren (siehe Abschnitt 4.2). Mit Hilfe der empirischen Untersuchung konnten verschiedene Konstrukte identifiziert werden, die die Individualpräferenzen beeinflussen können. Insbesondere aufgrund der Beschaffungsunsicherheit des Endkunden haben der Nettonutzen des Vorproduktes sowie die Reputation und das Image des Herstellers einen Einfluss auf die Individualpräferenzen der einzelnen Mitglieder des Buying Centers des Endkunden. Unter dem Nettonutzen wird, wie bereits oben beschrieben, der vom Kunden wahrgenommene Wert verstanden, der aus dem Saldo des aus Kundensicht wahrgenommenen Nutzens und der wahrgenommenen Kosten entsteht (Eggert, Ulaga, 2002). Die Reputation und das Image des Herstellers konnten in der empirischen Untersuchung als Konstrukte identifiziert werden, die

die Präferenz des Endkunden beeinflussen können. Dies bestätigt die bereits in der Literatur vorhandenen Erkenntnisse über die Bedeutung des Einflusses dieser Konstrukte auf das organisationale Kaufverhalten (Cretu, Brodie, 2007; Weiss et al., 1999; Yoon, Guffey, 1993). Das Image des Herstellers kann dabei verstanden werden als der Gesamteindruck eines Unternehmens auf eine Person und stellt damit eher ein kurzfristiges Phänomen dar (Nguyen, Leblanc, 2001). Dahingegen bildet sich die Reputation eines Unternehmens aus der Gesamtheit der vergangenen Erfahrungen eines Kunden und/oder reputationsrelevanter Informationen, die dieser über das Unternehmen erhalten hat (Walsh, Beatty, 2007).

In Abbildung 33 sind die einzelnen Zusammenhänge schematisch dargestellt. Mit Hilfe des Mehrstufigen Marketings können die Individualpräferenzen der einzelnen Mitglieder des Buying Centers (Endkunden) positiv beeinflusst werden. Dafür sind von besonderer Bedeutung der Nettonutzen des Vorproduktes sowie die Reputation und das Image des Herstellers der Vorprodukte. Nachfolgend wird die Veränderung der Individualpräferenzen und der daraus resultierenden Gruppenpräferenz des Buying Centers als Präferenzänderung des Buying Centers aufgrund der sprachlichen Vereinfachung zusammengefasst. Eine positive Präferenzänderung des Buying Centers bedeutet daher, dass die Individualpräferenzen der einzelnen Mitglieder positiv beeinflusst wurden und damit sich die Gruppenpräferenz auch positiv geändert hat. Daher lauten die ersten drei Propositionen:

Proposition 1: Wird der Nettonutzen des Vorproduktes durch die Mitglieder des Buying Centers des Endkunden positiv wahrgenommen, dann führt dies zu einer positiven Präferenzänderung des Buying Centers des Endkunden gegenüber dem Vorprodukt.

Proposition 2: Wird die Reputation des Herstellers durch die Mitglieder des Buying Centers des Endkunden positiv wahrgenommen, dann führt dies zu einer positiven Präferenzänderung des Buying Centers des Endkunden gegenüber dem Vorprodukt.

Proposition 3: Wird das Image des Herstellers durch die Mitglieder des Buying Centers des Endkunden positiv wahrgenommen, dann führt dies zu einer positiven Präferenzänderung des Buying Centers des Endkunden gegenüber dem Vorprodukt.

Zusätzlich kann die Kaufentscheidungsfindung des Buying Centers des Endkunden durch die Präferenz des Weiterverarbeiters gegenüber dem Hersteller beeinflusst werden, je nachdem, ob diese positiv oder negativ ist. Denn der Weiterverarbeiter hat grundsätzlich ein Interesse,

seine Präferenz für ein Vorprodukt dem Endkunden zu kommunizieren, um beispielsweise die Gefahr von kostspieligen Anpassungen zu verringern. Die vierte Proposition lautet daher:

Proposition 4: Die Präferenz des Weiterverarbeiters gegenüber dem Hersteller hat einen positiven oder negativen Einfluss auf die Präferenz des Buying Centers des Endkunden gegenüber dem Vorprodukt.

Moderiert werden diese Einflüsse durch die Kaufsituation, in dem sich das Buying Center des Endkunden befindet, und der Macht des Endkunden in der Wertschöpfungskette. (Ausführlich zur Kaufsituation, siehe Abschnitt 2.3, und zur Macht in Wertschöpfungsketten, siehe Abschnitt 2.2). Proposition 5 und 6 lauten daher:

Proposition 5: Die Kaufsituation, in der sich das Buying Center des Kunden befindet, hat einen positiven oder negativen moderierenden Einfluss auf die Wirkung des Nettonutzens, der Reputation, des Images und der Präferenz des Weiterverarbeiters gegenüber dem Hersteller.

Proposition 6: Die Macht des Endkunden innerhalb der Wertschöpfungskette hat einen positiven oder negativen moderierenden Einfluss auf die Wirkung des Nettonutzens, der Reputation, des Images und der Präferenz des Weiterverarbeiters gegenüber dem Hersteller.

Die Präferenz des Endkunden stellt, wie bereits oben beschrieben, eine Gruppenpräferenz auf Grundlage der einzelnen Individualpräferenzen der Mitglieder des Buying Centers des Endkunden dar. Die positive Gruppenpräferenz hat einen positiven Einfluss auf die Kaufentscheidung des Endkunden gegenüber dem Vorprodukt des Herstellers. Der Fall, dass keine positive Präferenzänderung des Endkunden gegenüber dem Vorprodukt des Herstellers erfolgt, führt zu einer Neubewertung der Alternativen von Vorprodukten und damit auch zu einer neuen Präferenzfindung im Buying Center des Endkunden und im Endeffekt zu einer Nicht-Beschaffung des spezifischen Vorproduktes. Dieser Fall wird in diesem Prozessmodell nicht abgebildet, da die Auswirkungen des Mehrstufigen Marketings betrachtet werden sollen. Die siebte Proposition lautet daher:

Proposition 7: Die positive Präferenz des Endkunden hat eine positive Wirkung auf die Kaufentscheidung des Endkunden für das Vorprodukt des Herstellers.

Die Kaufentscheidung des Endkunden für ein Vorprodukt hat einen direkten Einfluss auf die Präferenz des Weiterverarbeiters. Im Buying Center wird entschieden, ob der

Weiterverarbeiter das Vorprodukt vom Hersteller beschafft oder aber eine Präferenz für ein anderes Vorprodukt weiter besteht. Folglich lautet die achte Proposition:

Proposition 8: Die Kaufentscheidung des Endkunden für das Vorprodukt des Herstellers hat einen positiven Einfluss auf die Präferenz des Weiterverarbeiters.

Moderiert wird der positive Einfluss der Kaufentscheidung des Endkunden für das Vorprodukt des Herstellers auf die Präferenzen des Weiterverarbeiters durch die Kaufsituation, in der sich der Weiterverarbeiter befindet, und durch die Macht, die der Endkunde in der Wertschöpfungskette besitzt. Damit lauten die neunte und zehnte Proposition:

Proposition 9: Die Kaufsituation des Weiterverarbeiters hat einen positiven oder negativen moderierenden Einfluss auf den positiven Einfluss der Kaufentscheidung des Endkunden auf die Präferenz des Weiterverarbeiters.

Proposition 10: Die Macht des Endkunden in der Wertschöpfungskette hat einen positiven oder negativen moderierenden Einfluss auf den positiven Einfluss der Kaufentscheidung des Endkunden auf die Präferenz des Weiterverarbeiters.

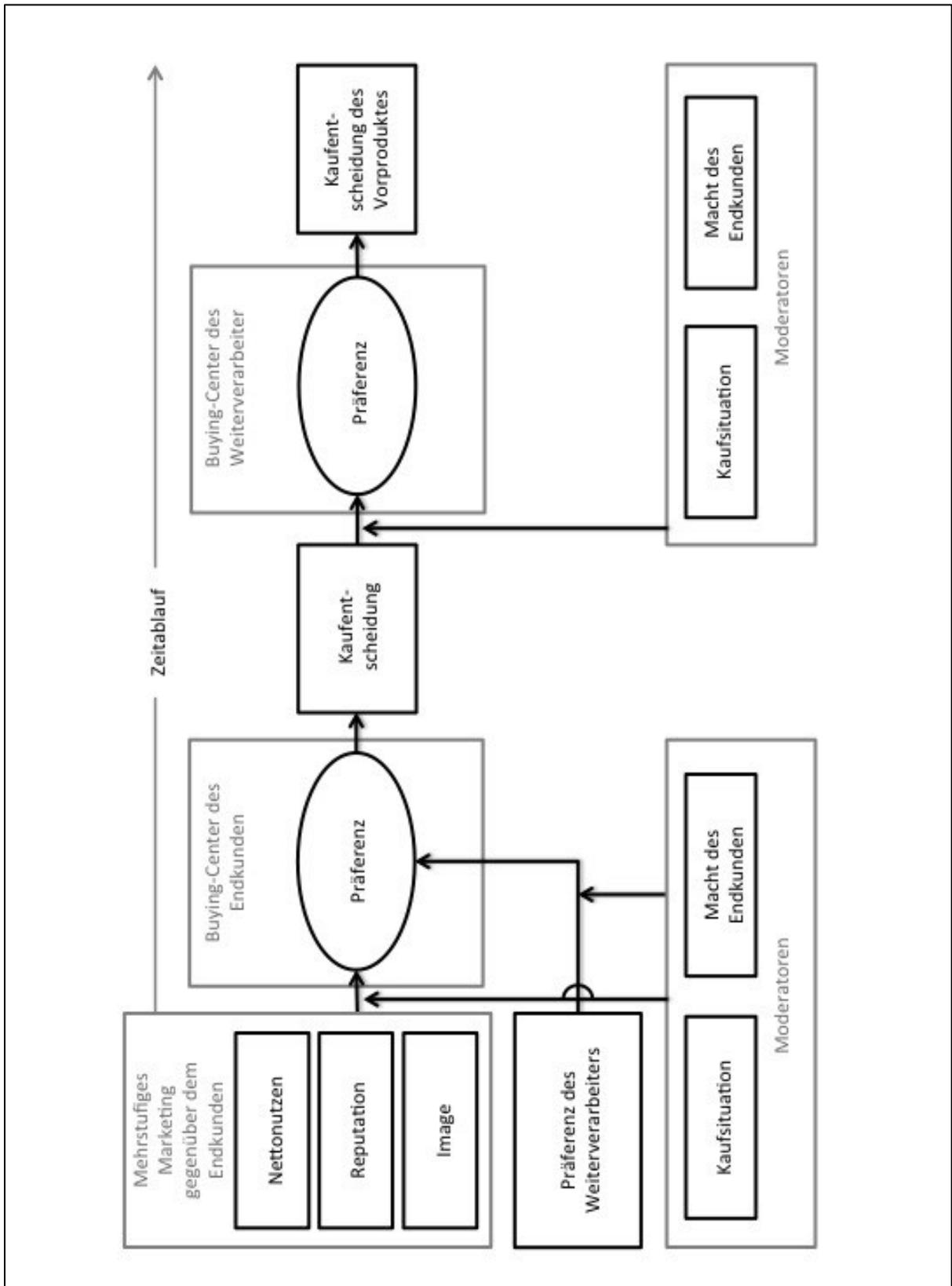


Abbildung 33: Konzeptionelles Modell der Auswirkungen des Mehrstufigen Marketings (Eigene Darstellung)

Mit Hilfe des konzeptionellen Modells ist es möglich, die Auswirkungen des Mehrstufigen Marketings zu erfassen. Durch die Beeinflussung der Präferenzen mit Hilfe des Mehrstufigen Marketings kann die Kaufentscheidung des Endkunden positiv beeinflusst werden. Die positive Kaufentscheidung des Endkunden wiederum beeinflusst die Präferenz des Weiterverarbeiters gegenüber dem Hersteller positiv und damit ist eine positive Kaufverhaltensänderung des Weiterverarbeiters gegenüber dem Hersteller möglich. Das konzeptionelle Modell kann die mehrstufige Marketingplanung in der Auswahl der richtigen Ansprache des indirekten Kunden unterstützen und somit einen effektiven und effizienten Einsatz der Mittel gewährleisten. Die Ansprache kann auf die Bedürfnisse des indirekten Kunden nach Unsicherheitsreduktion oder Differenzierung eingehen. Zur Validierung sollte das Modell einer quantitativen Untersuchung unterzogen werden. Hierfür ist es notwendig, die Präferenzen des Weiterverarbeiters sowie des Endkunden zu messen. Denn wie bereits oben beschrieben, können Präferenzen wichtige Informationen liefern über die Nachfragereaktion auf anbieterseitige absatzpolitische Maßnahmen (Voeth, 2000, S.1).

In der Literatur finden sich zwei verschiedene Operationalisierungsansätze zur Ermittlung der Gruppenentscheidung bzw. der Gruppenpräferenzen. Diese unterscheiden sich grundsätzlich in ihrer Zielsetzung, die Gruppenpräferenzen direkt zu bestimmen (integrierte Präferenz-Einfluss-Messung) oder die einzelnen Konstruktbestandteile einzeln zu messen und dann multiplikativ zu verknüpfen, um dann im Anschluss eine Gruppenpräferenz bestimmen zu können (isolierte Präferenz-Einfluss-Messung) (Brinkmann, 2006, S. 31).

Für eine ausführliche Diskussion der unterschiedlichen Messansätze sei auf Büschken (1994) und Voeth (2004) verwiesen (Backhaus, Voeth, 2004; Büschken, 1994). Brinkmann (2006) folgend lassen sich aus methodischer Sicht insgesamt zwei Ansätze zur Gruppenpräferenzanalyse identifizieren, die einerseits kein probandenseitiges Informationsverarbeitungsproblem entstehen lassen und andererseits die Analyse von Gruppenpräferenzen auf der Individualebene zulassen. Als direktes Verfahren zur Präferenzmessung (isolierte Präferenz-Einfluss-Messung) kann aufgrund der geringen Komplexität und der trotzdem bestehenden hohen Prognosegüte das Self-Explicated-Verfahren vorgeschlagen werden. Hierbei werden die zu befragenden Individuen gebeten, Angaben über die Wichtigkeit unterschiedlicher Nutzenbestandteile zu machen. Die einzelnen Teilnutzenwerte können dann im Anschluss mit Hilfe einer Integrationsfunktion zu einer Gesamtbeurteilung zusammengefasst werden. Das zweite grundsätzliche Verfahren zur

Messung der Präferenzen stellt die Limit-Conjoint-Analyse dar und im Speziellen die von Voeth (2004) entwickelte Mehrstufige-Limit-Conjoint-Analyse (MeLimCA), die neben der Abbildung der Präferenzen auch Auswahlabsichten der Individuen berücksichtigt (vgl. Voeth, 2004). Die jeweilige Messmethode sollte vor dem Hintergrund von Effizienz- und Effektivitätsgesichtspunkten bewertet werden. Es lässt sich allerdings feststellen, dass das Self-Explicated-Verfahren aufgrund der im Verhältnis zur Limit-Conjoint-Analyse geringen Komplexität und einer sehr hohen Robustheit ein geeignetes Instrument darstellt.

Im Zusammenhang mit der Diskussion unterschiedlicher Messansätze von Präferenzen innerhalb des Buying Centers darf nicht außer Acht gelassen werden, dass die Problematik der Datengenerierung besonders im Business-to-Business-Bereich von hoher Relevanz ist. Die Analyse der multipersonalen Kaufentscheidung erfolgt anhand von Gruppenpräferenzen innerhalb des Buying Centers, die sich aus den Individualpräferenzen der einzelnen Mitglieder des Buying Centers zusammensetzen. Hieran wird auch schon die Schwierigkeit der Untersuchungssituation zu den Kaufentscheidungen von Konsumenten deutlich, da zur Bestimmung der Gruppenpräferenz nicht nur ein Individuum befragt werden muss, sondern mehrere Personen derselben Gruppe (Brinkmann, 2006, S. 60). Die Problematik besteht daher in einem ersten Schritt darin, die Mitglieder des Buying Centers zu identifizieren. Eine weitere Schwierigkeit besteht darin, dass nur, wenn alle Mitglieder des Buying Centers befragt werden können, auch eine zuverlässige Gruppenpräferenz gebildet werden kann, da ansonsten nicht die Entscheidung der gesamten Gruppe abgebildet werden kann, sondern nur die von Einzelpersonen. Als Lösung dieser Problematik schlägt Brinkmann (2006) den Einsatz von Außendienstmitarbeitern vor und kommt in seiner Arbeit zu dem Schluss, dass mit Hilfe von Vertriebsinformationen die notwendigen Präferenzinformationen gesammelt werden können, da der Vertrieb in der Regel in den Entscheidungsfindungsprozess des Kunden eingebunden ist und dies somit eine relativ zeitnahe und kostengünstige Möglichkeit darstellt (Brinkmann, S. 197ff.). Für eine Untersuchung der Auswirkungen des Mehrstufigen Marketings würde dies bedeuten, dass der Vertrieb des direkten Kunden (Weiterverarbeiter) des initiierenden Herstellers befragt werden sollte. Dies hätte außerdem den Vorteil, dass der Vertrieb nicht nur die Präferenzinformationen des Endkunden liefern könnte, sondern auch die eigenen Präferenzinformationen gegenüber dem Hersteller der Vorprodukte.

4.8 Die Einflussfaktoren außerhalb der Wertschöpfungskette, die die Wahl und Auswirkungen des Mehrstufigen Marketings beeinflussen

Bei der Planung einer mehrstufigen Marketingstrategie ist es nicht nur notwendig, die in den vorangegangenen Abschnitten erarbeiteten Einflüsse und Auswirkungen innerhalb der Wertschöpfungskette zu verstehen, sondern auch die möglichen Einflussfaktoren, die außerhalb der unmittelbaren Wertschöpfungskette liegen.

Einflussfaktoren, die die Wahl und die Auswirkungen des Mehrstufigen Marketings beeinflussen, wurden in der bisherigen Betrachtung meist im Zusammenhang mit der Möglichkeit von konterkariierenden Maßnahmen von nachgelagerten Marktstufen diskutiert (Kleinaltenkamp, Rudolph, 2002). Wie bereits im Abschnitt 2.4.5.1 beschrieben, können sich konterkariierende Maßnahmen gegen die Verbreitung des entsprechenden Produkts oder aber gegen die Anwendung des Mehrstufigen Marketings an sich richten. Dabei reichen Widerstände aufgrund der oben erläuterten Gründe nicht aus, um das Mehrstufige Marketing zum Scheitern zu bringen, sondern es bedarf auch der notwendigen Macht, die konterkariierenden Maßnahmen erfolgreich durchzuführen (Kleinaltenkamp, Rudolph, 2002).

B1/64: Fangen wir erst einmal an mit den Drittparteien. Gut, vorne weg. Die Wettbewerber sind natürlich nicht zu unterschätzen. Wir haben hier gerade das Thema Wettbewerbsstrategie im Seminar. Wir müssen uns ganz genau angucken, was die Wettbewerber im MSM machen. Nicht generell alleine auf den ganzen Wettbewerb bezogen, sondern wie gehen die vor und wie muss man sich im MSM differenzieren. [...] So, jetzt zu den Drittparteien. [...] Hier sind jetzt drin Hochschulen, Fachgremien, Fachverbände, die spielen natürlich insofern eine Rolle, weil sich da natürlich die Branche trifft. Da gibt es beispielsweise Arbeitskreise usw. Da werden Fachthemen besprochen und natürlich auch Networking. Vor allem für die Beziehungsebene. Natürlich kann man da Kontakte mit Endkunden usw. herstellen, die nicht mit Geld zu bezahlen sind.

I: Würde jetzt eine Unternehmensberatung oder ein Ingenieur-Büro eine konkrete Empfehlung aussprechen und sagen in diesem Projekt verwenden wir dies oder das?

Gibt es in diesem Bereich eigentlich relativ selten. Wenn jemand Generalunternehmenshaft übernimmt, dann ist das ein Lead-OEM. Es gibt selten den Fall, dass irgendein Externer da die Projektarbeit übernimmt. Die Firmen sind in der Regel so groß, dass sie selber solche Instanzen haben, die dann da solche Projekte leiten.

Grundsätzlich naheliegend sind die unmittelbar die Wertschöpfungskette umlagernden Wettbewerber. In Beispiel B1/64 wird explizit der Wettbewerb genannt, der grundsätzlich einen Einfluss auf die einzelnen Akteure in der Wertschöpfungskette ausüben kann, sei es durch direkte Geschäftsbeziehungen mit den Stufen oder mit Marketingmaßnahmen, die auf die Akteure innerhalb der Wertschöpfungskette abzielen.

Die Wettbewerber können, wie im Beispiel B1/64 und B2/54 gezeigt wird, diese beeinflussen, indem auf das Handeln des Wettbewerbs reagiert werden muss.

B2/54: Es ist natürlich immer auch der Wettbewerb, der ein solcher Faktor ist, den man nicht unterschätzen darf. Bei unseren Märkten herrscht starker Verdrängungswettbewerb. Es gibt praktisch keinen Maschinenbauer, der noch keine Servotechnik einsetzt, den man dann entdeckt und auf Servotechnologie umrüstet. Es ist eigentlich schon üblich und jeder hat da seinen Anbieter. Die Aktivitäten des Wettbewerbs sind eigentlich die Aktivitäten, die uns täglich am meisten beeinflussen. Es ist ein sehr umkämpfter Markt, der Automatisierungsmarkt. Bestimmte Firmen wachsen auch mehr und mehr in diesen Markt rein oder erweitern sich. Es ist ein sehr umkämpfter Markt.

B5/46: Ja, natürlich, da ist auch immer wieder das Thema. Man muss auch gegen deren Vorteile argumentieren. Da muss man auch die kompletten Informationen zur Verfügung haben, weil man ansonsten mit der eigenen Argumentation nicht weit kommen wird. Wettbewerber sind immer ein Thema. Das ganze Thema Trends spielt natürlich eine Rolle, d. h. irgendwelche globalen Vorgaben, Gesetze, also welche gesetzlichen, legislativen oder Normenvorgaben gibt's. Beispielsweise in der Sicherheitstechnik hat es eine neue IHC gemacht. Aber auch das ganze Thema Energiesparvorschriften weltweit, welche Energieeffizienzklassen dürfen in welchen Ländern noch eingesetzt werden. Das sind so Punkte, die immer eine Rolle spielen und dann auch wieder Anlass geben, auf Endkunden und auf OEMs zuzugehen, um dann zu sagen: Okay, da ändert sich etwas, ihr müsst darauf gefasst sein und euch darauf einstellen.

Ein weiterer Einfluss sind neue Trends, die die Wertkette von außen beeinflussen. Hierbei kann es sich beispielsweise um neue Materialtechnologien handeln, neue Produktionsverfahren, aber auch um globale Trends wie Energie sparen oder aber auch dem Wechsel hin zur Notwendigkeit, PET-Flaschen einzusetzen. In Beispiel B10/42 wird der Prozess nach der Einführung des umgangssprachlichen „Dosenpfandes“, dem Einwegpfand, beschrieben.

B10/42: Na ja, ist auch so. Da gab es wirklich üble Verleumdungen. Das sag ich auch so ganz bewusst. Auf der anderen Seite müssen wir uns auch an die eigene Nase fassen. Wir haben es nicht rechtzeitig kommuniziert. Um auf Ihre andere Frage zurückzukommen: Was haben wir anders gemacht? Wir haben damals immer gesagt: Wir kümmern uns um nichts, wir reden nicht, wir kommunizieren nicht, sondern wir machen hier unseren Job. Wir produzieren gute Dosen und der Rest kommt alleine. Und mit dieser Strategie sind wir voll auf die Nase gefallen und haben dann auch noch einen Fehler gemacht. Denn anstatt mit der Politik zu reden, sind wir voll auf Konfrontation gegangen und haben dagegen geklagt, weil wir gesagt haben, das kann doch gar nicht sein, wie blöd kann man eigentlich sein. Wir haben gute Argumente, das rechtlich zu stoppen. Dabei haben wir uns allerdings komplett verkalkuliert. Wir haben zwar einige Prozesse gewonnen, aber den Gesamtprozess verloren. Da fragen wir uns immer noch warum. Allerdings steht das auf einem ganz anderen Blatt. Und wir sind einfach dadurch ausgebremst worden. Punkt. Aus. Ende.

Anhand des Beispiels wird deutlich, dass der Einfluss durch den Gesetzgeber starke Auswirkungen auf die Anwendung des Mehrstufigen Marketings hatte. Bevor und während das Einwegpfand eingeführt wurde, führte der Hersteller von Getränkedosen entlang der Wertschöpfungskette kein Mehrstufiges Marketing durch. Nachdem jedoch erkannt wurde, dass ohne eine solche Strategie die Existenz der Organisation in Gefahr ist, wurde ein umfassendes Mehrstufiges Marketing implementiert (siehe Beispiel B10/42).

Eine weitere Drittpartei stellen die sogenannten Institute dar (siehe Beispiel B7/61). Hierbei beeinflussen diese die Wahl des Mehrstufigen Marketings durch die Reputation und die Öffentlichkeitswirkung. Institute können durch ein Anbieterunternehmen für die eigene mehrstufige Marketingstrategie genutzt werden. Das Institut wird dann quasi als Marketing-Instrument eingesetzt. Der umgekehrte Fall tritt ein, wenn ein Wettbewerber oder ein nachfolgender Akteur dies einsetzt und dadurch einen Einfluss auf das Mehrstufige Marketing hat.

B7/61: Genau, das ist jetzt so ein Weg durch dieses, was ich eben erzählt habe, mit dieser UV-Farbe. Dieses ITX, was damals in Kindermilch gefunden wurde, oder eben das letzte Beispiel mit dem Mineralöl. Man hat gezielt gesteuerte Informationen in den Markt geben, um eben den Verpackungsmarkt in eine bestimmte Richtung zu lenken. Der schafft natürlich auf der anderen Seite, dass sich für diese Drittparteien, wie in diesem Fall die Institute, ein riesiger Markt ergibt, den es vorher gar nicht gab. (Stimmt) Weil, wenn so etwas weiter aufkommt, wie diese beiden Beispiele, dann geht natürlich jedes Handelsunternehmen bei und sagt: Alles, was bei mir in den Laden kommt, muss diese Prüfung durchlaufen, damit da nichts drin ist. Diese Unternehmen machen unglaubliche Umsätze in Deutschland. In jeder größeren Stadt gibt es solche Institute, die teilweise 1000 Mitarbeiter haben, also riesengroß werden und eben den Markt ganz bedeutend beeinflussen.

Die Wirkungsweise der beschriebenen Institute haben auch andere Drittparteien, beispielsweise die Ingenieurbüros oder Unternehmensberatungen, wie in Beispiel B9/69 beschrieben.

B9/69: Also, wir versuchen Engineering im Hause zu machen. Wir haben eine große Engineering-Abteilung die das macht. Natürlich gibt es auch Kontakte zu Ingenieurbüros bei Speziallösungen. Oder wenn es um „Energy-Saving-Initiativen“ geht, holt man sich natürlich Rat von draußen. Das wären für mich auch noch Agenturen im Endeffekt, die sich mit Umwelt beschäftigen, wie auch NGOs können durchaus eine Rolle spielen bei Entscheidungen. Energieeinsatz von Maschinen, Kosten über die Zeit, dass zu messen, zu sehen, wo, wie energieintensiv sind Prozesse. Da können auch Behörden eine Rolle mitspielen, aber genauso gut auch NGOs oder andere Gruppen, gesellschaftliche Gruppen.

B6/46: Nein, das kann ich ganz klar sagen, das geht direkt. Wir setzen die ein, gut, ja. Wir arbeiten mit Ingenieurbüros, wir arbeiten auch mit Beratern. Wir setzen die ein, ja. Aber, dass die uns in irgendeiner Form helfen können, wäre sehr schwer nachweisbar. Da wird sicherlich der eine oder andere mal sagen, dass sie gerade unsere Firma beraten und das ist eine gute Firma. Hilft ihnen das? Also, das ist, wenn sie so wollen, kein Marketinginstrument von uns.

B3/62: Historisch gab es Ingenieurbüros, die Projekte ausgeschrieben haben. Ein Kunde geht dann nicht zum Lieferanten, sondern ein Kunde geht zum Ingenieurbüro und sagt, ich möchte da auf der grünen Wiese eine Fabrik planen. Und dann macht das Ingenieurbüro praktisch die Ausschreibung und schreibt dann die Papiermaschine aus, ein Gebäude, die schreiben Infrastruktur aus. Dann haben wir mit diesen Ingenieurbüros zu tun, wobei wir immer mehr dazu übergegangen sind, als Ingenieurbüro tätig zu sein und auch selber diese Ausschreibungen zu machen. Wir machen das auch für den Kunden.

B3/64: Ja, wie ein Generalunternehmer. In Amerika war das früher üblich. Nur haben die heute kaum mehr Projekte. Aber da ist ein Generalunternehmer aufgetreten und der hat dann zum Beispiel eine Papiermaschine beim Lieferanten gekauft. Eher als der Kunde, sondern der Generalunternehmer hat die gekauft. Und da hatten wir sehr viel mit diesen Ingenieurbüros zu tun, aber die haben an Bedeutung verloren.

Auch Verbände und Vereine können als Drittparteien gesehen werden (Beispiel B5/43 und B2/49). Hierbei ist, wie bereits oben beschrieben, ein Einfluss einmal auf Grund der Nutzung dieser für die eigene mehrstufige Marketingstrategie von Bedeutung und zum anderen, weil diese von Wettbewerbern oder anderen Akteuren für die eigenen Interessen genutzt werden können und damit möglicherweise auch das Mehrstufige Marketing eines Herstellers beeinflussen.

B5/42: Ja, „jein“, weiß ich nicht genau. Es gibt natürlich Verbände. Es gibt auch immer wieder Kongresse und Veranstaltungen, wo wir auftreten und präsentieren. Meistens sind aber solche Kontakte dann irgendwie mal zustande gekommen auf Messen oder so was, die dann ausgebaut werden. Ich glaube nicht, dass der Kontakt direkt über Verbände aufgebaut wird. Die IHK hat da jetzt einen Kontakt hergestellt, das läuft dann eher über so Plattformen, wieso Veranstaltungsrunden, Kongresse oder Messen.

B2/49: Verbandsarbeit finde ich auch sehr wichtig. Da gebe ich Ihnen auch mal ein Beispiel: Wir sind recht aktiv in einem Verband und sponsern da auch die Dresdner Verpackungstagung und treten dann auch mit einem Vortrag auf. Da erhöhen wir die Wahrnehmung bezüglich Automatisierung 1 auf einem ganz anderen Level. In dem Verband sind natürlich Geschäftsführer engagiert und wir beteiligen uns an den Arbeitskreisen. Damit erhöhen wir die Wahrnehmung auf der Ebene. Mit unserem Vertrieb erreichen wir die Techniker und technischen Entscheider und durch diese Drittparteienaktivitäten erreichen wir die Geschäftsführer, die zum Toplevel zählen. D. h. es ist eigentlich vor allem ein Thema des Networking zu den verschiedensten Arbeitskreisen. Auch in Italien fangen wir jetzt an, aber auch in anderen Verbänden. Es sind ganz wichtige Marketingmittel, die wir nutzen, natürlich auf einer ganz anderen Ebene.

Eine weitere nicht zu vernachlässigende Drittpartei bildet die Presse und dabei vor allem die Fachliteratur. Diese benutzt ihre Macht, um auf die einzelnen Akteure innerhalb der Wertschöpfungskette Einfluss zu nehmen, möglicherweise bis zum Konsumenten. Hierbei ist zu beachten, dass dies einerseits im Rahmen einer mehrstufigen Marketingstrategie genutzt werden kann und somit auch die Ausgestaltung des Mehrstufigen Marketings beeinflusst, andererseits auch die anderen Akteure innerhalb der Wertschöpfungskette beeinflusst.

Zusammenfassend bedeutet das, dass Akteure außerhalb der Wertschöpfungskette auf zwei Arten einen Einfluss auf die Auswahl des Mehrstufigen Marketings nehmen können. Erstens können Drittparteien für die eigene mehrstufige Marketingstrategie genutzt werden und zweitens können Akteure innerhalb und/oder außerhalb der Wertschöpfungskette Drittparteien

für die eigenen Zwecke benutzen. Beide Vorgehensweisen können im Endeffekt einen Einfluss auf die Auswahl des Mehrstufigen Marketings nehmen. Für die Planung einer mehrstufigen Marketingstrategie ist es daher von Relevanz, die Akteure außerhalb der Wertschöpfungskette in die Planung mit einzubeziehen. Keinesfalls sollte eine in diesem Rahmen vorgenommene Analyse ohne Beachtung der möglicherweise einflussnehmenden Drittparteien vorgenommen werden. Die Auswahl des Mehrstufigen Marketings des Typs V würde damit höchstwahrscheinlich überhaupt nicht in Betracht gezogen werden können.

4.9 Zusammenfassung

Im vierten Kapitel wurde die Fallstudie ausgewertet. Diese gliederte sich nach den einzelnen Forschungsfragen. In Abschnitt 4.2 wurden die verschiedenen Typen des Mehrstufigen Marketings exploriert und voneinander abgegrenzt. Dabei konnte empirisch gezeigt werden, dass es nicht nur zwei Kategorien von Mehrstufigem Marketing gibt, sondern es konnten fünf unterschiedliche Typen identifiziert werden. Mit Hilfe dieser ist es möglich, die mehrstufige Marketingplanung effizient auf die Präferenzen der Wertschöpfungskette auszurichten. In Abschnitt 4.3 wurde untersucht, warum manche Instrumente des Mehrstufigen Marketings öfter angewendet werden als andere. Hierbei konnte insbesondere die Kommunikations- und Produktpolitik als das am häufigsten eingesetzte Instrument des Mehrstufigen Marketings identifiziert werden. Grund hierfür ist die relativ einfache Anwendungsmöglichkeit dieser Instrumente über Wertschöpfungsketten hinweg. Hierbei werden innerhalb der Verpackungsindustrie insbesondere die persönlichen Vertriebsaktivitäten angewendet aufgrund der flexiblen Möglichkeiten und Erklärungsbedürftigkeit der Leistungen. In Abschnitt 4.4. wurde der Einfluss der Beziehungsstruktur auf die Anwendbarkeit des Mehrstufigen Marketings untersucht. Hierbei konnte auf die verschiedenen Typen des Mehrstufigen Marketings zurückgegriffen werden und die unterschiedlichen Präferenzen und Machtverhältnisse konnten innerhalb der Wertschöpfungskette als Anwendungsdeterminanten identifiziert werden. Die Beziehungsstruktur innerhalb der Wertschöpfungskette beeinflusst auch die Auswahl der unterschiedlichen Typen (Abschnitt 4.5). Abhängig von bestimmten Präferenzen und Machtverhältnissen bieten sich bestimmte Typen des Mehrstufigen Marketings eher zur Anwendung an als andere. In Kapitel 4.6 wurde untersucht, inwiefern das Mehrstufige Marketing die Beziehungsstruktur der Wertschöpfungskette ändern kann. Dabei wurde deutlich, dass nicht nur die Beziehungsstruktur, sondern auch die Struktur der Wertschöpfungskette geändert werden kann, indem die Präferenzen und Machtverhältnisse

mit Hilfe des Mehrstufigen Marketings beeinflusst werden und dies zu einer Änderung der Wertschöpfungskette führt, beispielsweise durch Eliminierung eines Weiterverarbeiters (Kapitel 4.7). In Kapitel 4.8 wurde untersucht, inwiefern es Einflussfaktoren außerhalb der Wertschöpfungskette gibt, die die Wahl und Auswirkungen des Mehrstufigen Marketings beeinflussen. Die Einflussfaktoren von außerhalb der Wertschöpfungskette sind vielfältig und sollten bei jeder mehrstufigen Marketingplanung berücksichtigt werden. Besonders Verbände, Institute und Fachpresse sind Drittparteien, die für eine mehrstufige Marketingstrategie genutzt werden können und damit die Wahl und Auswirkung dieser beeinflussen. Ebenso werden diese von Konkurrenten genutzt und können damit auch einen Einfluss auf die eigene Wertschöpfungskette haben. Im nachfolgenden Kapitel werden die Ergebnisse dieser Arbeit zusammengefasst und die praktischen Implikationen aufgezeigt.

5. Fazit und Diskussion

5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Abschließend werden die Ergebnisse dieser Arbeit zusammengefasst und einer kritischen Würdigung unterzogen. Dabei werden die Ergebnisse der Fallstudie bezüglich ihrer Zuverlässigkeit anhand der Konstrukt-Validität, der internen Validität und der Reliabilität diskutiert. Das Kapitel schließt mit einer weiterführenden Diskussion und praktischen Implikationen.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich einerseits mit den Auswirkungen des Mehrstufigen Marketings auf die Beziehungsstruktur innerhalb der Wertschöpfungskette und andererseits mit den Voraussetzungen für die Anwendung des Mehrstufigen Marketings aufgrund der dort vorherrschenden Beziehungsstrukturen. Vor diesem Hintergrund wurde zunächst eine Diskussion des theoretischen Bezugsrahmens geführt. In einem ersten Schritt wurde der aktuelle Stand der Forschung des Mehrstufigen Marketings dargestellt. Dabei wurden die Forschungslücken innerhalb des Mehrstufigen Marketings herausgearbeitet. In einem zweiten Schritt wurden in Vorbereitung der empirischen Untersuchung die theoretischen Grundlagen ergänzt durch die Diskussion von interorganisationalen Beziehungen innerhalb der Wertschöpfungskette. Hierbei wurde der Analyserahmen auf die Triade, bestehend aus Hersteller, Weiterverarbeiter und Endkunden, eingeschränkt. Aufgrund der Fragestellung nach den Auswirkungen des Mehrstufigen Marketings schloss eine Diskussion des Kaufverhaltens von Organisationen an. Es wurden die Kollektivpräferenzen als Indikator des Kaufverhaltens identifiziert und für die spätere empirische Untersuchung spezifiziert.

Der empirische Teil der Arbeit wandte eine integrierte Mehrfallstudie in der Verpackungsindustrie zur Untersuchung der Forschungsfragen an. Dabei konnten in einem ersten Schritt fünf verschiedene Typen des Mehrstufigen Marketings identifiziert werden, mit deren Hilfe eine differenzierte mehrstufige Marketingplanung möglich ist. Für die Planung des Marketing-Mix⁴ wurden die Anwendungsmöglichkeiten der Instrumente des Mehrstufigen Marketings untersucht. Zum Einsatz kommen hierbei vor allem die Kommunikations- und die Produktpolitik. Mit diesen ist es möglich, über Wertschöpfungsstufen hinweg absatzpolitische Maßnahmen durchzuführen und die Leistungen in der Verpackungsindustrie zu erläutern. Im weiteren Verlauf wurde der Einfluss der Beziehungsstruktur auf die Anwendbarkeit des

Mehrstufigen Marketings untersucht. Hierbei wurde mit Hilfe der verschiedenen Arten des Mehrstufigen Marketings gezeigt, dass die Präferenzen bzw. die Machtverhältnisse die Anwendbarkeit des Mehrstufigen Marketings determinieren können. Gleichzeitig hat das Mehrstufige Marketing eine Auswirkung auf die Beziehungsstruktur der Wertschöpfungskette, indem interorganisationale Beziehungen über Wertschöpfungsstufen hinweg aufgebaut beziehungsweise die Präferenzen der Akteure beeinflusst werden können. Daraus konnte ein Prozessmodell abgeleitet werden, das die Zusammenhänge zwischen dem Wunsch des indirekten Kunden nach Unsicherheitsreduktion bzw. Differenzierung, seiner Präferenz gegenüber der Leistung des Herstellers und dem Kaufverhalten des direkten Kunden (Weiterverarbeiter) zeigt. Die Untersuchung endet mit der Diskussion der Einflussfaktoren auf die Anwendbarkeit des Mehrstufigen Marketings, die außerhalb der Wertschöpfungskette liegen. Durch Drittparteien kann die Anwendung des Mehrstufigen Marketings beeinflusst werden entweder, indem der initiiierende Hersteller diese in die mehrstufige Marketingstrategie integriert, oder aber durch die Notwendigkeit, das Handeln der Drittparteien in der mehrstufigen Marketingplanung zu berücksichtigen.

Vor dem Hintergrund der Ergebnisse der empirischen Untersuchung ist es abschließend notwendig ihre Verlässlichkeit zu diskutieren. Mit Hilfe der Konstrukt-Validität, der internen und externen Validität und der Reliabilität können die empirischen Ergebnisse im nachfolgenden Abschnitt bewertet werden.

5.2 Zuverlässigkeit der Ergebnisse

Im nachfolgenden Abschnitt werden die Untersuchungsergebnisse auf Grundlage der im Abschnitt 3.4 aufgezeigten Qualitätsansprüche einer kritischen Diskussion unterzogen.

Damit eine möglichst hohe interne Validität gewährleistet werden kann, wurden verschiedene theoretische Sichtweisen als Grundlage zur Entwicklung des Forschungsdesigns und für die Interpretation der Ergebnisse benutzt. Insbesondere die Überlegungen zum Relationship Marketing, den interorganisationalen Beziehungen und dem Kaufverhalten von Unternehmen bildeten eine geeignete theoretische Grundlage für die empirische Untersuchung. Um eine hohe Konstrukt-Validität der Fallstudie zu erreichen, wurden Daten aus unterschiedlichen Quellen für ihre Entwicklung verwendet. Hierzu zählen Interviews, Archivmaterial und Dokumente. Des Weiteren wurden die Umstände sowie der Ablauf der Datenanalyse

beschrieben. Zur Nachvollziehbarkeit der Datenerhebung wurde eine Beweiskette zwischen dem Fallstudienreport und den Forschungsfragen aufrecht gehalten. Kritisch diskutiert werden kann das vorhandene Datenmaterial, denn aufgrund der strategischen Wichtigkeit des Beschaffungsprozesses, der Organisation von interorganisationalen Beziehungen und den Machtverhältnissen in der Wertschöpfungskette waren keine internen Dokumente der Unternehmen freigegeben worden. Dokumente und Archivmaterial stammen daher aus frei zugänglichen Quellen. Die Interviews wurden mit ausgewählten Interviewpartnern geführt. Auch hierbei ist fraglich, inwieweit diese bereit waren, strategisch wichtige Informationen preiszugeben. Daher wurde, um die Konstrukt-Validität zu erhöhen, eine Daten-Triangulation angestrebt, damit durch eine möglichst breite Datenbasis die getroffenen Aussagen robuster sind.

Eine statistische Generalisierbarkeit – obwohl oft als Kritikpunkt der Fallstudie genannt – wird von dieser Forschungsstrategie weder angestrebt noch ist eine solche erfüllbar. Jedoch kann eine theoretische Generalisierbarkeit mit Hilfe von mehreren Fällen innerhalb einer Fallstudie hinaus angestrebt werden. In der vorliegenden Arbeit wurde hierfür unter anderem eine integrierte Mehrfallstudie gewählt, in der es möglich war, die beiden Fälle miteinander zu vergleichen. Zur Unterstützung dessen wurde die Wahl der Forschungsstrategie ausführlich abgeleitet. Bei der Reliabilität kommt es darauf an, dass zukünftige Forscher die Möglichkeit haben, bei erneuter Durchführung derselben Fallstudie und durch Analyse mit den angewendeten Prozeduren dieselben Ergebnisse zu erhalten. Daher wurde eine Fallstudien Datenbank angelegt, in der alle Materialien in digitaler Form abgelegt sind. Zusätzlich wurde eine ausführliche Dokumentation des Vorgehens vorgenommen, um damit die Nachvollziehbarkeit für Dritte sicherzustellen.

5.3 Praktische Implikationen

5.3.1 Für den Hersteller

Für Marketingmanager eines Herstellers bietet die vorliegende Arbeit unmittelbar handlungsrelevante Ansätze. Durch die Identifizierung der unterschiedlichen Typen des Mehrstufigen Marketings ist es möglich, die Wertschöpfungskette zielgerichtet zu analysieren und darauf aufbauend eine mehrstufige Marketingplanung in Abhängigkeit der verschiedenen Beziehungskonstellationen durchzuführen. Zusätzlich wurden Präferenzen als Indikator für

organisationale Kaufentscheidungen identifiziert und als Unterscheidungskriterium der Typen des Mehrstufigen Marketings bestimmt. Ein Hersteller hat damit die Möglichkeit, ein Konstrukt durch Marktforschung zu messen, welches über Marktstufen hinweg eine unmittelbare Auswirkung auf die Kaufentscheidung der direkten Kunden, sowie der Kunden des Kunden haben kann. Des Weiteren wurden die in der Verpackungsindustrie am häufigsten angewendeten Instrumente des Mehrstufigen Marketings untersucht, damit diese im Rahmen zielgerichteter absatzpolitischer Maßnahmen über Marktstufen hinweg angewendet werden können. Für eine solche konsequente Anwendung des Mehrstufigen Marketings ist es allerdings erforderlich, die Organisationsstruktur auf mögliche interne strukturelle Hinderungsgründe zu überprüfen. Beispielsweise könnten unabhängige Ländervertriebsorganisationen des Herstellers die zentral gesteuerten mehrstufigen Marketingmaßnahmen konterkarieren, da sie beispielsweise andere Weiterverarbeiter bevorzugen. Grundsätzlich sollte also im Rahmen der mehrstufigen Marketingplanung auch die Organisationsstruktur des eigenen Unternehmens überprüft werden. Werden Maßnahmen kollaborativ durchgeführt, dann sollte, wenn möglich, auch die Organisation des Kollaborationspartners auf etwaige Hinderungsgründe überprüft werden.

Aufgrund der Identifizierung der unterschiedlichen Arten des Mehrstufigen Marketings wird außerdem deutlich, dass das Mehrstufige Marketing nicht alleinig zur Gewinnung von Neukunden bzw. Neukunden des Kunden dient, sondern auch zur Präferenzsicherung bei bestehenden Kunden bzw. Kunden des Kunden dienen kann, also der bestehenden Beziehungssicherung entlang der Wertschöpfungskette. Dies lässt neue Strategien für das Customer Relationship Management und des koordinierten Einsatzes von solchen Maßnahmen im Zusammenspiel mit dem Mehrstufigen Marketing zu. Hierfür eignen sich insbesondere kollaborative mehrstufige Marketingstrategien.

Mit Hilfe der Fallstudie wurden zwei verschiedene Wertschöpfungsketten innerhalb der Verpackungsindustrie untersucht. Erstens die Wertschöpfungskette der Investitionsgüter, wie Automatisierungstechnik, Maschinen usw. und zweitens die Wertschöpfungskette der Verpackungsmaterialien, wie Kunststoff, Pappe, Metall usw. Hierbei wurde deutlich, dass unabhängig von der Art der Materialien bzw. den Wertschöpfungsketten kein Unterschied bei dem Einfluss des Mehrstufigen Marketings zu beobachten ist. Damit können Unternehmen versuchen, dem reinen Preiskampf mit Hilfe des Mehrstufigen Marketings zu begegnen.

Konkret sollte der Hersteller, als Initiator des Mehrstufigen Marketings, sich verstärkt darauf konzentrieren, den Nettonutzen, seine Reputation und sein Image entlang der Wertschöpfungskette zu kommunizieren bzw. beim Endkunden zu verstärken. Daher sollte in der Unternehmenspraxis ein Beziehungsaufbau nicht nur zu den direkten Kunden institutionell gefördert werden, sondern auch zu den Kunden der Kunden. Daraus entstehen allerdings auch veränderte Anforderungen an die Vertriebsorganisation des Herstellers (Initiator des Mehrstufigen Marketings). Beispielsweise könnte es notwendig sein, das Vergütungssystem des Vertriebs dahingehend anzupassen, dass die Vertriebsmitarbeiter einen Anreiz haben auch die Kunden der Kunden zu besuchen, obwohl mit diesen in der Regel kein direktes Geschäft gemacht werden wird. Auch steigt die Komplexität der Aufgaben eines Vertriebsmitarbeiter, da dieser verstärkt mit Fragestellungen der Marktforschung auch beim Endkunden betraut werden sollte (Winkelmann, 2002, S. 121). Für eine konsequente Umsetzung des Mehrstufigen Marketings kann es außerdem notwendig sein, stärker mit dem Vertrieb des direkten Kunden zusammenzuarbeiten, beispielsweise auf Messen oder im Business Development bzw. der Angebotserstellung.

5.3.2 Für den Weiterverarbeiter

Bei einem kollaborativen Mehrstufigen Marketing steht der Weiterverarbeiter vor der Wahl, mit dem Hersteller bzw. Endkunden zu kollaborieren und ein Teil der mehrstufigen Marketingstrategie zu sein oder aber sich gegen eine Zusammenarbeit zu entscheiden bzw. aktiv dagegen vorzugehen. Die Entscheidung wird durch die Kaufsituation, in der sich der Weiterverarbeiter und der Endkunde befinden, und durch die Beziehungsstruktur innerhalb der Wertschöpfungskette beeinflusst. Für den Weiterverarbeiter bedeutet dies, dass eine zunehmende Dynamik in der Wertschöpfungskette durch Mehrstufiges Marketing entstehen kann, was wiederum vom Weiterverarbeiter verlangt, die Marktforschungsaktivitäten auch auf die Vorstufen auszudehnen und zusätzlich die für eine Kollaboration notwendige Marketingkompetenz aufzubauen. Ansonsten läuft der Weiterverarbeiter aufgrund der Positionierung in der Wertschöpfungskette (in Abhängigkeit der Beziehungsstruktur) Gefahr zwischen zwei mächtigen Marktstufen zerrieben zu werden. Daher kann es auch für den Weiterverarbeiter sinnvoll sein, die Beziehungsstrukturen in den Wertschöpfungsketten zu analysieren, um Präferenzen als Schlüsselkonstrukt für das Kaufverhalten beeinflussen zu können. Entscheidet sich der Weiterverarbeiter für eine Kollaboration mit dem Hersteller, kann damit eine wichtige Geschäftsbeziehung zum Endkunden aufgebaut bzw. gesichert

werden. Insbesondere in der investiven Wertschöpfungskette können die einzelnen Komponenten durch eine engere Beziehung zum Hersteller besser aufeinander abgestimmt werden oder es kann dadurch erreicht werden, dass größere Projekte gemeinsam eher realisiert werden können.

5.3.3 Für den Endkunden

Durch die Identifizierung der verschiedenen Arten des Mehrstufigen Marketings wird deutlich, dass der Endkunde nicht nur Schlüssel- bzw. Zielstufe der absatzpolitischen Maßnahmen sein kann, sondern auch Teil einer mehrstufigen Marketingstrategie. Im Typ III ist es grundsätzlich möglich, dass der Endkunde die mehrstufige Marketingstrategie initiiert und mit dem Hersteller kollaboriert, um eine Präferenz des Weiterverarbeiters gegenüber dem Hersteller aufzubauen. Mit diesem rückwärtsgerichteten mehrstufigen Marketing ist es auch dem Endkunden möglich, die Präferenzen auf vorgelagerten Wertschöpfungsstufen positiv zu beeinflussen. Verschiedene Gründe wurden hierfür in der Fallstudie identifiziert: Der Wunsch des Endkunden, die Beschaffungssicherheit zu erhöhen, die Compliance des eigenen Unternehmens sicherstellen oder aber die Diffusion von Innovationen unterstützend begleiten oder sicherstellen. Damit haben Endkunden die Möglichkeit, rückwärtsgerichtetes Mehrstufiges Marketing zu betreiben, um die eigenen Interessen auch entlang der aufwärts gerichteten Wertschöpfungskette zu sichern. Hierfür bieten die verschiedenen Arten des Mehrstufigen Marketings einen Analyserahmen und Handlungsempfehlungen aufgrund der unterschiedlichen Beziehungsstruktur der Wertschöpfungskette.

Anhang

Anhang A: Literaturübersicht Mehrstufiges Marketing

Anhang B: Literaturübersicht triadischer Untersuchungen

Anhang C: Ergebnisse aus der Unternehmensdatenbank „Dafne“ (siehe beigefügte CD)

Anhang D: Fallstudienbank (siehe beigefügte CD)

Anhang A

Autor	Business-Bereich	Untersuchungsgegenstand	Ergebnis
Chiou et al., 2010	B2C	Auswirkungen von Push- und Pull-Effekten auf den wahrgenommenen Wert und Loyalität	Der vom Händler wahrgenommene Wert hat einen positiven Effekt auf das Vertrauen des Händlers, seine Zufriedenheit, seine spezifische Investition und Loyalität.
Desai, 2000	B2C	Wie ein Hersteller Werbung oder Zulagen verwenden kann, um seine neuen Produkte im Handel zu positionieren	Wenn der Hersteller eine große Werbeunterstützung anbietet, kann der Händler eine hohe Effektivität erwarten, da es ansonsten für den Hersteller nicht optimal wäre.
Gerstner, Hess, 1995	B2C	Pull-Preisförderungen als Koordinationsmechanismus im unabhängigen Channel-Vertrieb	Gezielte Pull-Rabatte verringern den Unterschied in der Zahlungsbereitschaft.
Geylani et al., 2007	B2C	Ein theoretisches Modell, um die strategischen Antworten eines Herstellers gegenüber einem marktbeherrschenden Einzelhändler zu veranschaulichen	Werbung kann verwendet werden, um die Nachfrage von einem Händler zu einem anderen zu leiten.
Ghosh, John, 2009	B2B	Wann OEMs gebrandete Komponenten-Verträge mit dem Lieferanten abschließen sollen	Unternehmen nutzen gebrandete Komponenten Verträge, um die eigenen Produkte zu differenzieren.
Helmig et al., 2008	B2B	Die Entwicklung eines konzeptionellen Modells von Faktoren, die die Verhaltensabsichten, Co-Branding-Produkte zu kaufen, erklären können	Klassifizierung verschiedener Branding-Strategien; Diskussion der Branding-Literatur und Entwickeln eines theoretischen Modells für Co-Branding auf Basis der Forschungsergebnisse

Autor	Business-Bereich	Untersuchungsgegenstand	Ergebnis
Janiszewski, van Osselaer, 2000	B2C	Verstehen, warum Verbraucher den Markennamen und die Produktmerkmale nutzen, um die Leistung der Produkte vorherzusagen	Subbranding und Ingredient-Branding-Strategien können die Marke in einigen Situationen vor einer Verwässerung zu schützen.
Lal, Narasimhan, 1996	B2C	Die Auswirkungen der Markenwerbung des Herstellers auf die Groß- und Einzelhandelsmargen in Konsumgütermärkten	Die Markenwerbung des Herstellers hat einen negativen Einfluss auf die Händler-Margen, aber einen positiv Einfluss auf die Hersteller-Margen.
McCarthy, Norris, 1999	B2C	Eine Untersuchung, wie markierte Einsatzstoffe die Wahrnehmung der Produktqualität, des Vertrauens in die Produktqualität, der Produktbewertung, des Geschmacks, der Kaufwahrscheinlichkeit und die Reservationspreise von Host-Marken unterschiedlicher Qualität beeinflussen	Markierte Einsatzstoffe haben einen positiven Einfluss auf Host Marken von mäßiger Qualität, aber Marken mit einer höheren Qualität profitieren davon grundsätzlich nicht
Rodrigue, Biswas, 2004	B2C	Die Auswirkungen der Ressourcenabhängigkeit und Exklusivitätsverträge auf die Einstellungen und Absichten der Verbraucher gegenüber Markenallianzen	Die Einstellung gegenüber einer Markenallianz hat einen positiven Einfluss auf die wahrgenommene Qualität, die Bereitschaft einen höheren Preis zu zahlen und die Kaufabsicht.
Saunders, Watt, 1979	B2C	Viele industrielle Marketing-Unternehmen produzieren Waren, die identisch mit Waren von ihren Wettbewerbern sind. Eine wachsende Zahl von Unternehmen versucht, durch Markierung der Produkte auf der Endverbraucherebene Pull-Effekte zu generieren.	Verbraucher sind verwirrt und können nicht wirklich die Positionierung der Marken unterscheiden.

Autor	Business-Bereich	Untersuchungsgegenstand	Ergebnis
Simonin, Ruth, 1998	B2C	Auswirkungen von Markenallianzen auf die Einstellung der Konsumenten gegenüber Marken	Die Einstellung der Konsumenten gegenüber der Markenallianz hat eine positive Auswirkung auf die spätere Einstellung gegenüber der einzelnen Marke (Spillover-Effekt)
Smith, Owens, 1995	B2B und B2C	Faktoren identifizieren, die die Kunden auf Grundlage ihrer Interessen in der Beschaffung unterscheiden	Kunden haben ein großes Interesse an der Beschaffung von Lieferanten mit einem hohen Verständnis des Endkunden.
Venkatesh, Mahajan, 1997	B2C	Optimale Preisgestaltung und Auswahl der Partner für Produkte mit markierten Einsatzstoffen	Der Ansatz identifiziert das profitabelste Bündel für die Verkäufer und den optimalen Preis.

Anhang B

Autor	Business-Bereich	fokale Triade	Methode	Zweck der Untersuchung
Choi, Wu, 2009	B2B	9 Käufer-Zulieferer-Zulieferer-Triaden	Konzeptionelle Literatur-Übersicht	Analyse der drei Interaktionswege zwischen Käufern und deren Zulieferer
Wuyts et al., 2004	B2B	Intermediäre Verkäufer und Zulieferer von komplexen Produkten; Käufer-Perspektive	Quantitative E-Mail-Umfrage mit Conjoint Experiment, retrospektive Feldstudie bei Herstellern von integrierten Computern Netzwerken und Herstellern von Hardware und Software	Käuferpräferenzen herausfinden für spezifische Muster der Beziehungen zwischen Käuferpräferenzen unter Käufern, intermediären Verkäufern und Zulieferern von komplexen Produkten
Madhavan et al., 2004	B2B	Wettbewerber-Allianzen-Netzwerk; Transitiv Triade, eine Triade, bei der jede der drei Firmen eine direkte Verbindung zu den beiden anderen hat	Quantitativ- Applies-Network-Model (Wasserman, Pattison, 1996)	Um die triadische Analyse sowohl konzeptionell als auch methodisch voranzubringen und um herauszufinden, wie häufig eine triadische Struktur in Wettbewerber-Allianzen auftreten
Trimarchi, Tamaschke, 2004		Zwischenhändler-Verkäufer-Käufer-Analyse; Zwischenhändler-Verkäufer-Dyade; Zwischenhändler-Käufer-Dyade	Case Study; 23 Fälle; strukturierte Interviews; nicht-spezifizierte Triaden oder Dyaden	Um die Koordinationsmechanismen, die zwischen Hong Kong chinesischen Zwischenhändlern, chinesischen Festland-Verkäufern und westlichen Käufern existieren, zu entdecken
Havila et al., 2004		Käufer-Verkäufer-Zwischenhändler-Analyse. Zwischenhändler-Kunde-Dyade; Lieferant-Kunde-Dyade	Strukturierte Interviews. Lisrel-Analyse. Produktionssektor; IMP2-Projekt; 89 internationale triadische Geschäftsbeziehungen	Untersucht ob ein triadischer Rahmen in Studien von internationalen Geschäftsbeziehungen verwendet werden soll.

Autor	Business-Bereich	fokale Triade	Methode	Zweck der Untersuchung
Svensson, 2004b	B2B	Verschiedene triadische Beziehungen mit dem einzigartigen Merkmal der drei Akteure, dass sie gleichzeitig Vertrauen gegenüber sich und den anderen wahrnehmen	Quantitativ	Um eine Methode zu beschreiben und anzuwenden, die benutzt werden kann, um Vertrauen in einem triadischen Netzwerk zu messen und zu bewerten.
Svensson, 2004a	B2B	Verschiedene triadische Beziehungen mit dem einzigartigen Merkmal der drei Akteure, dass sie gleichzeitig Vertrauen gegenüber sich und den anderen wahrnehmen	Quantitativ; PTN-Methode	Analyse der Dynamik der Abhängigkeit in triadischen Business-Netzwerken
Khurana, 2002	B2B	Rolle der Third Party als Vermittler	Feldstudie und Interviews zur Datensammlung; Qualitative Auswertung	Identifizierung von Faktoren im CEO-Arbeitsmarkt, welche zum Aufstieg der Third Party als Vermittler beitragen
Gutek et al., 2002	B2B	Drei Einheiten der Erbringung von Dienstleistungen: Kunde, Lieferant und Organisation	Qualitativ; Konzeptioneller und praktischer Ansatz	Anbieten eines konzeptionellen und praktischen Ansatzes zum Verständnis von Interaktionen zwischen drei Einheiten in der Servicebereitstellung.

Autor	Business-Bereich	fokale Triade	Methode	Zweck der Untersuchung
Phillips et al., 1998	B2B	Simulierte Supply Chain, Wirtschaftsstudenten als Akteure; Perspektive der Konsumenten und Produzenten; einseitig wirkende Beziehungen	Quantitativ; Labor-Experimente	Anbieten eines ganzheitlichen Verständnisses von Beziehungen mit mehreren Mitgliedern. Wie können Beziehungen zwischen mehreren Mitgliedern einer Supply Chain optimiert werden?
Carson et al., 1997	B2B	Dienstleistungsorganisation – Dienstleistungserbringer - Konsument	Konzeptionell	Wie beeinflussen Beziehungen zwischen Dienstleistungsorganisation, Dienstleistungserbringer und Kunden die Service-Qualität?
Gentry, 1996	B2B	Beziehungen mit drei Beteiligten Triaden-Servicedreieck	Qualitativ; 5 umfangreiche Fallstudien mit Interviews; Auswahl der Untersuchungsobjekte anhand von drei Kriterien	Einschätzung der Bedeutung und des Grads der Beteiligung von Lieferanten im Rahmen von Käufer-Lieferanten-Beziehungen
Pardo, 1994	B2B	Anbieter - Zwischenhändler - Endkunde; am Beispiel der Strom- und Gasversorgung in Frankreich	Qualitativ: Interviews mit 4 Personen in 10 Verteilungszentren; Analyse von zehn Beziehungen zwischen den Stromproduzenten, der Transportabteilung und dem Strom-Verteilungs-Center	Aufzeigen der Suche des Akteurs nach der optimalen Distanz zwischen Anbieter und Zwischenhändler
Yamagishi et al., 1988	B2B	Studenten: 28x5 Personen-Gruppen + 12x5 Personen-Gruppen; Austausch-Netzwerke	Labor-Experimente; Computer-Simulation	Treffen von Vorhersagen, welche die Verteilung von Macht in unterschiedlich organisierten Austausch-Netzwerken betreffen

Autor	Business-Bereich	fokale Triade	Methode	Zweck der Untersuchung
Holma, 2010	B2B	Business-Travel-Management; Triade zwischen Industrieunternehmen, TMC und Lieferanten	Case Study; Retrospektive; 6 Jahre Kooperation zwischen Industrieunternehmen, TMC und Lieferanten; 10 Tiefeninterviews mit Partnern	Rahmen schaffen, um Entwicklungen in den Beziehungen von Business-Triaden zu erforschen
Terpstra, Simonin, 1993	B2B	658 Joint Ventures und Kontrakte zwischen Firmen und von verschiedenen Triaden	Datensammlung: Beobachtungen gesammelt in The Economist, Wall Street Journal, Business International, Forbes, Business Week und Fortune Magazine 1983-1987	Einen Rahmen schaffen für die Analyse des kooperativen Phänomens; Rahmen nutzen um Muster der strategischen Allianzen unter den Triaden zu untersuchen; Rahmen nutzen, um Vergleich zwischen den Motiven der Partner von verschiedenen Triaden anstellen zu können
Horne et al., 2000	B2C	Kreditkarten-Markt: Bank - Karteninhaber – Zugehörigkeitsgruppe	Befragungen der einzelnen Partner, was aus ihrer Sicht die Motive der anderen Triaden-Partner sind	Herausfinden der Attribute/Motive der einzelnen Partner
Deshpandé et al., 2000	B2B	B2B-Beziehungen von japanischen, englischen, französischen, deutschen und US-Firmen	Interviews	Herausfinden, ob nationale Unterschiede zwischen B2B-Triaden-Beziehungen in verschiedenen Ländern bestehen

Literaturverzeichnis

- Ahlert, Dieter (1981): „Absatzstrategien des Konsumgüterherstellers auf der Grundlage vertraglicher Vertriebssysteme mit dem Handel“. In: Ahlert, Dieter (Hrsg.) *Vertragliche Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel*. Wiesbaden: Gabler, S. 43–98.
- Anderson, Erin; Weitz, Barton (1992): „The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels“. In: *Journal of Marketing Research*. 29 (1), S. 18–34.
- Anderson, James; Narus, James; Narayandas, Das (2008): *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*. 3. Aufl. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Arnott, Nancy (1994): „Inside Intel’s Marketing Coup“. In: *Sales & Marketing Management*. 146 (2), S. 78–81.
- Assael, Henry (1993): *Marketing: Principles and Strategy*. 2. Aufl. Chicago: Dryden Press.
- Backhaus, Klaus; Voeth, Markus (2004): „Besonderheiten des Industriegütermarketing“. In: Backhaus, Klaus; Voeth, Markus (Hrsg.) *Handbuch Industriegütermarketing*. Wiesbaden: Gabler, S. 3–21.
- Backhaus, Klaus; Voeth, Markus (2010): *Industriegütermarketing*. 8. Aufl. München: Vahlen.
- Baron, Steve; Conway, Tony; Warnaby, Gary (2010): *Relationship Marketing: A Consumer Experience Approach*. London: Sage Publications.
- Baumgarth, Carsten (2007): *Markenpolitik: Markenwirkungen - Markenführung - Markencontrolling*. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Baumgarth, Carsten (1998): *Vertikale Marketingstrategien im Investitionsgüterbereich: Dargestellt am Beispiel von Einsatzstoffen*. Frankfurt: Peter Lang.
- Berry, Leonard L. (1983): „Relationship Marketing“. In: Berry, Leonard; Shostack, Lynn; Upah, Gregory (Hrsg.) *Emerging Perspectives on Service Marketing*. Chicago: American Marketing Association, S. 25–28.
- Böcker, Franz (1986): „Präferenzforschung als Mittel marktorientierter Unternehmensführung“. In: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*. 38 (7/8), S. 543–574.
- Borden, Neil (1964): „The Concept of the Marketing Mix“. In: *Journal of Advertising Research*. 4 (2), S. 2–7.
- Brill, Stefan (2014): „SEW Eurodrive“. Abgerufen am 17.02.2014 von http://www.sew-eurodrive.de/presse/2005-04-14_1153305605_P.htm.

- Brinkmann, Jörg (2006): *Buying Center-Analyse auf der Basis von Vertriebsinformationen*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Bruce, Norris; Desai, Preyas; Staelin, Richard (2006): „Enabling the Willing: Consumer Rebates for Durable Goods“. In: *Marketing Science*. 25 (4), S. 350–366.
- Bucklin, Louis (1986): „Postponement, speculation and the structure of distribution channels“. In: *Journal of Marketing Research*. 2 (1), S. 22–31.
- Buhler, Andreas; Chadwick, Simon; Nufer, Gerd (2010): *Relationship Marketing in Sports*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Büschken, Joachim (1994): *Multipersonale Kaufentscheidungen: Empirische Analyse zur Operationalisierung von Einflussbeziehungen im Buying Center*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Busse, Meghan; Silva-Risso, Jorge; Zettelmeyer, Florian (2006): „\$1,000 Cash Back: The Pass-Through of Auto Manufacturer Promotions“. In: *The American Economic Review*. 96 (4), S. 1253–1270.
- Buttle, Francis (1996): *Relationship Marketing: Theory and Practice*. London: Chapman.
- Carson, Paula; Carson, Stephen; Knouse, Stephen; et al. (1997): „Balance theory applied to service quality: A focus on the organization, provider, and consumer triad“. In: *Journal of Business and Psychology*. 12 (2), S. 99–120.
- Carter, Craig; Ellram, Lisa (2003): „Thirty-Five Years of The Journal of Supply Chain Management: Where Have We Been and Where are We Going?“. In: *The Journal of Supply Chain Management*. 39 (2), S. 27–39.
- Chiou, Jyh-Shen; Wu, Lei-Yu; Chuang, Min-Chieh (2010): „Antecedents of retailer loyalty: Simultaneously investigating channel push and consumer pull effects“. In: *Journal of Business Research*. Elsevier Inc. 63 (4), S. 431–438.
- Choi, Thomas; Wu, Zhaohui (2009): „Triads in Supply Networks: Theorizing Buyer-Supplier-Supplier Relationships“. In: *Journal of Supply Chain Management*. 45 (1), S. 8–25.
- Churchill Jr, Gilbert; Peter, Jerome (1998): *Marketing: Creating Value for Customers*. Burr Ridge: Irwin.
- Cretu, Anca; Brodie, Roderick (2007): „The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective“. In: *Industrial Marketing Management*. 36 (2), S. 230–240.
- Desai, Preyas (2000): „Multiple messages to retain retailers: Signaling new product demand“. In: *Marketing Science*. 19 (4), S. 381–389.

- Deshpandé, Rohit; Farley, John; Webster, Frederick (2000): „Triad lessons: Generalizing results on high performance firms in five business-to-business markets“. In: *International Journal of Research in Marketing*. 17 (4), S. 353–362.
- Doney, Patricia; Cannon, Joseph (1997): „An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships“. In: *Journal of Marketing*. 61 (2), S. 35–51.
- Eggert, Andreas; Ulaga, Wolfgang (2002): „Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets?“. In: *Journal of Business & Industrial Marketing*. 17 (2/3), S. 107–118.
- Eisenhardt, Kathleen (1989): „Building Theories from Case“. In: *Academy of Management Review*. 14 (4), S. 532–550.
- Engelhardt, Werner (1976): „Mehrstufige Absatzstrategien“. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung - Kontaktstudium*. 28, S. 175–182.
- Engelhardt, Werner; Backhaus, Klaus; Günter, Bernd (1977): „Investitionsgüter-Marketing - Eine kritische Bestandaufnahme und Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung“. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*. 47 (3), S. 153–166.
- Engelhardt, Werner; Günter, Bernd (1981): *Investitionsgüter-Marketing*. Stuttgart u. a.: Kohlhammer.
- Ericsson, Dag (1976): *Vertical Marketing Systems: Design and Development*. Göteborg: Sims.
- Frauendorf, Janine; Kähm, Elena; Kleinaltenkamp, Michael (2007): „Business-to-Business Markets – Status Quo and Future Trends“. In: *Journal of Business Market Management*. 1 (1), S. 7–40.
- Frazier, Gary; Spekman, Robert; O’Neal, Charles (1988): „Just-in-time exchange relationships in industrial markets“. In: *The Journal of Marketing*. 52 (4), S. 52–67.
- Gentry, Julie (1996): „The role of carriers in buyer-supplier strategic partnerships: A supply chain management approach“. In: *Journal of Business Logistics*. 17 (2), S. 35–55.
- Gerstner, Eitan; Hess, James (1995): „Pull promotions and channel coordination“. In: *Marketing Science*. 14 (1), S. 43–60.
- Geylani, Tansev; Dukes, Anthony; Srinivasan, Kannan (2007): „Strategic Manufacturer Response to a Dominant Retailer“. In: *Marketing Science*. 26 (2), S. 164–178.
- Ghosh, Mrinal; John, George (2009): „When Should Original Equipment Manufacturers Use Branded Component Contracts with Suppliers?“. In: *Journal of Marketing Research*. 46 (5), S. 597–611.
- Gibbert, Michael; Ruigrok, Winfried; Wicki, Barbara (2008): „Research Notes and Commentaries: What Passes As A Rigorous Case Study?“. In: *Strategic Management Journal*. 29 (13), S. 1465–1474.

- Graf, Alexander (2007): *Erfolg von Wirtschaftsverbänden: Am Beispiel der Schweiz*. Wiesbaden: DUV.
- Grandori, Anna; Soda, Giuseppe (1995): „Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms“. In: *Organization Studies*. 16 (2), S. 183–215.
- Granovetter, Mark (1992): „Problems of Explanation in Economic Sociology“. In: Nohria, Nitin; Eccles, Robert G. (Hrsg.) *Networks and Organizations. Structure, Form and Action*. Boston: Harvard Business School Press, S. 25–56.
- Grönroos, Christian (1994): „From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing“. In: *Management Decision*. 32 (2), S. 4–20.
- Günter, Bernd (1997): „Wettbewerbsvorteile, mehrstufige Kundenanalyse und Kundenfeedback im Business-to-Business-Marketing“. In: Backhaus, Klaus; Günter, Bernd; Kleinaltenkamp, Michael; et al. (Hrsg.) *Marktleistung und Wettbewerb*. Wiesbaden: Gabler, S. 213–231.
- Guterk, Barbara; Groth, Markus; Cherry, Bennett (2002): „Achieving service success through relationships and enhanced encounters“. In: *Academy of Management Executive*. 16 (4), S. 132–144.
- Hakansson, Hakan (1982): *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*. Chichester u. a.: John Wiley & Sons.
- Hakansson, Hakan; Snehota, Ivan (1995): *Developing Relationships in Business Networks*. London; New York: Routledge.
- Havenstein, Moritz (2004): *Ingredient Branding: Die Wirkung der Markierung von Produktbestandteilen bei konsumtiven Gebrauchsgütern*. Wiesbaden: Gabler.
- Havila, Virpi; Johanson, Jan; Thilenius, Peter (2004): „International business-relationship triads“. In: *International Marketing Review*. 21 (2), S. 172–186.
- Heide, Jan; John, George (1990): „Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships“. In: *Journal of Marketing Research*. 27 (1), S. 24–36.
- Heimbach, Stephan (2014): „Siemens“. Abgerufen am 17.02.2014 von http://www.siemens.com/corp/en/index/corporate_info.htm.
- Helfferich, Cornelia (2011): *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Helm, Roland; Steiner, Michael (2008): *Präferenzmessung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Helmig, Berndt; Huber, Jan-Alexander; Leeﬂang, Peter (2008): „Co-Branding: The State of the Art“. In: *Schmalenbach Business Review*. 60 (4), S. 359–377.

- Henning-Thurau, Thorsten; Hansen, Ursula (2000): *Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention*. Berlin u. a.: Springer.
- Hermann, Andreas; Huber, Frank (2009): *Produktmanagement*. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Herriott, Robert; Firestone, William (1983): „Multisite Qualitative Policy Research: Optimizing Description and Generalizability“. In: *Educational Researcher*. 12 (2), S. 14–19.
- Hillebrand, Bas; Biemans, Wim G. (2011): „Dealing with Downstream Customers: An Exploratory Study“. In: *Journal of Business & Industrial Marketing*. 26 (2), S. 72–80.
- Hölden, Regina (2009): „Zur Transkription von Audiodaten“. In: Buber, Renate; Holzmüller, Hartmut (Hrsg.) *Qualitative Marktforschung*. Wiesbaden: Gabler, S. 655–668.
- Holk, Carsten (2013): „Seidensticker“. Abgerufen am 06.01.2013 von <http://info.seidensticker.de/index.php?page=impressum>.
- Holma, Anne (2009a): *Adaption in Triadic Business Relationship Settings: A Study in Corporate Travel Management*. Helsinki: Hanken School of Economics.
- Holma, Anne (2009b): „Adaption Outcomes in Triadic Relationship Settings: Case Studies in Business Travel Management“. In: *The 25th IMP Conference*. Marseille, S. 1–17.
- Holma, Anne (2010): „Relationship Development in Business Triads-Case Studies in Corporate Travel Management“. In: *Journal of business market management*. 4 (2), S. 73–90.
- Holmlund, Maria; Törnroos, Jan-Ake (1997): „What are relationships in business networks?“. In: *Management Decision*. 35 (4), S. 304–309.
- Holtmann, Jan Philip (2008): *Pfadabhängigkeit strategischer Entscheidungen: Eine Fallstudie am Beispiel des Bertelsmann Buchclubs Deutschland*. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
- Homans, Georg (1958): „Social Behavior as Exchange“. In: *American Journal of Sociology*. 63 (6), S. 597–606.
- Homburg, Christian; Krohmer, Harley (2006): *Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung*. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Hopf, Christel (1995): „Qualitative Interviews in der Sozialforschung. Ein Überblick“. In: Flick, Uwe; Kardorff, Ernst v.; Keup, Heiner; et al. (Hrsg.) *Handbuch Qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*. 2. Auflage. Weinheim: Beltz, S. 177–182.
- Horne, Suzanne; Naudé, Pete; Worthington, Steve (2000): „Knowledge gaps between participants in a triadic relationship“. In: *International Journal of Bank Marketing*. 18 (6), S. 287–293.

- Jacob, Frank; Kleinaltenkamp, Michael (2004): „Herausforderungen bei der internationalen Vermarktung von Service-to-Business-Leistungen“. In: Gardini, Marco; Dahlhoff, Dieter (Hrsg.) *Management internationaler Dienstleistungen: Kontext, Konzepte, Erfahrungen*. Wiesbaden: Gabler, S. 135–158.
- Janiszewski, Chris; van Osselaer, Stijn (2000): „A Connectionist Model of Brand-Quality Associations“. In: *Journal of Marketing Research*. 37 (3), S. 331–350.
- Johnston, Wesley J.; Bonoma, Thomas V. (1981): „The Buying Center: Structure and Interaction Patterns“. In: *The Journal of Marketing*. 45 (3), S. 143–156.
- Kemper, Ann Christin (1997): „Ingredient Branding“. In: *Die Betriebswirtschaft*. 57 (2), S. 271–274.
- Khurana, Rakesh (2002): „Market triads: A theoretical and empirical Analysis of Market Intermediation“. In: *Journal for the Theory of Social Behaviour*. 32 (2), S. 239–262.
- Kleinaltenkamp, Michael (1995): „Produktionsgütermarketing“. In: Tietz, Bruno; Köhler, Richard; Zentes, Joachim (Hrsg.) *Handwörterbuch des Marketing*. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 2109–2120.
- Kleinaltenkamp, Michael (2002): *Strategisches Business-to-Business Marketing*. 2. Aufl. Berlin: Springer.
- Kleinaltenkamp, Michael; Classen, Matthias; Fischer, Andreas; et al. (2011a): „Die Kunden der Kunden im Visier“. In: *Harvard Business Manager*. 33 (2), S. 43–47.
- Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff; Söllner, Albrecht (2011b): „Geschäftsbeziehungen - empirisches Phänomen und Herausforderung für das Management“. In: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff; Geiger, Ingmar; et al. (Hrsg.) *Geschäftsbeziehungsmanagement: Konzepte, Methoden und Instrumente*. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 17–45.
- Kleinaltenkamp, Michael; Rudolph, Michael (2002): „Mehrstufiges Marketing“. In: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff (Hrsg.) *Strategisches Business-to-Business-Marketing*. Berlin u. a.: Springer, S. 283–320.
- Kleinaltenkamp, Michael; Rudolph, Michael; Classen, Matthias (2012): „Multistage Marketing“. In: Glynn, Mark; Woodside, Arch (Hrsg.) *Business-to-Business Marketing Management: Strategies, Cases and Solutions*. 18. Aufl. Bingley: Emerald Group Publishing, S. 141–174.
- Kleinaltenkamp, Michael; Saab, Samy (2009): „Einführung in das Business-to-Business-Marketing“. In: *Technischer Vertrieb*. Berlin u. a.: Springer, S. 1–14.
- Kölbe, Herbert; Schulze, Joachim (1970): *Der Absatz in der chemischen Industrie*. Berlin: Springer.
- Kotler, Philip (1984): *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. 5. Aufl. Eagleood Cliffs: Prentice Hall.

- Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm (2001): *Marketing-Management*. 10. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane; Bliemel, Friedhelm (2007): *Marketing-Management: Strategien für wertschaffendes Handeln*. 12. Aufl. Boston u. a.: Pearson Studium.
- Krämer, Christian (1993): *Marketingstrategien für Produktionsgüter*. Wiesbaden: DUV.
- Kuckartz, Udo (2010): *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten*. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kumar, Nanda; Rajiv, Surendra; Jeuland, Abel (2001): „Effectiveness of Trade Promotions: Analyzing the Determinants of Retail Pass Through“. In: *Marketing Science*. 20 (4), S. 382–404.
- Kunkel, Rolf (1977): *Vertikales Marketing im Herstellerbereich: Bestimmungsfaktoren und Gestaltungselemente stufenübergreifender Marketing-Konzeptionen*. München: Verlag V. Florentz.
- Kuß, Alfred (2006): *Marketing-Einführung - Grundlagen, Überblick, Beispiele*. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Kuß, Alfred (2010): „Mixed Method Design - Alter Wein in neuen Schläuchen“. In: *ZfB-Special Issue*. (5), S. 115–125.
- Kuß, Alfred; Eisend, Martin (2010): *Marktforschung*. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Lal, Rajiv; Narasimhan, Chakravarthi (1996): „The Inverse Relationship between Manufacturer and Retailer Margins: A Theory“. In: *Marketing Science*. 15 (2), S. 132–151.
- Lambert, Douglas; Cooper, Martha (2000): „Issues in Supply Chain Management“. In: *Industrial Marketing Management*. 29 (1), S. 65–83.
- Lambert, Douglas; Garcia-Dastague, Sebastian; Knemeyer, A. Michael (2008): „Mapping for Supply Chain Management“. In: *Supply Chain Management*. Sarasota, Florida: Supply Chain Management Institute, S. 197–216.
- Lewin, Jeffrey E.; Donthu, Naveen (2005): „The Influence of Purchase Situation on Buying Center Structure and Involvement: A Select Meta-Analysis of Organizational Buying Behavior Research“. In: *Journal of Business Research*. 58 (10), S. 1381–1390.
- Madhavan, Ravindranath; Gnyawali, Devi; He, Jinyu (2004): „Two’s Company, Three’s a Crowd? Triads in Cooperative-Competitive Networks“. In: *Academy of Management Journal*. 47 (6), S. 918–927.
- Magrath, Allan (1986): „When Marketing Services, 4Ps Are Not Enough“. In: *Business Horizons*. (Mai-Juni), S. 44–50.

- Martín-Herrán, Guiomar; Sigué, Simon-Pierre; Zaccour, Georges (2010): „The Dilemma of Pull and Push-Price Promotions“. In: *Journal of Retailing*. 86 (1), S. 51–68.
- Mattsson, Lars (1998): „Relationships and Networks in International Markets“. In: Gemünden, Hans Georg; Ritter, Thomas; Walter, Achim (Hrsg.) *International Business and Management Series*. Oxford: Elsevier, S. 37–47.
- Mayring, Philipp (1990): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. 2. Aufl. Weinheim: Deutscher Studienverlag.
- McCann, Bert (1970): „Perspectives for Distribution Programming“. In: Bucklin, Louis (Hrsg.) *Vertical Marketing Systems*. Glenview: Scott Foresman, S. 32–51.
- McCarthy, Jerome (1965): *Basic marketing: A Managerial Approach*. 3. Aufl. Homewood: Irwin.
- McCarthy, Michael; Norris, Donald (1999): „Improving competitive position using branded ingredients“. In: *Journal of Product & Brand Management*. 8 (4), S. 267–285.
- Meffert, Claudia (2002): *Profilierung von Dienstleistungsmarken in vertikalen Systemen. Ein präferenzorientierter Beitrag zur Markenführung in der Touristik*. Wiesbaden: DUV.
- Meffert, Heribert (1999): „Marketing-Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven“. In: *Die Unternehmung*. 53 (6), S. 409–432.
- Mohr, Georg (2010): *Supply Chain Sourcing - Konzeption und Gestaltung von Synergien durch mehrstufiges Beschaffungsmanagement*. Wiesbaden: Gabler.
- Morgan, Robert; Hunt, Shelby (1994): „The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing“. In: *The Journal of Marketing*. 58 (3), S. 20–38.
- Müller-Seitz, Gordon; Sydow, Jörg (2012): „Umgang mit Unsicherheit in globalen Produktionsnetzwerken und Zulieferketten“. *Hans Böckler Stiftung*.
- Nguyen, Nha; Leblanc, Gaston (2001): „Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services“. In: *Journal of Retailing and Consumer Services*. 8 (4), S. 227–236.
- Nieschlag, Robert; Dichtl, Erwin; Hörschgen, Hans (2002): *Marketing*. 19. Aufl. Berlin: Duncker & Humblot.
- Osel, Werner (1993): „Intel: Vom Techniker zum Markenartikler“. In: *Markenartikel*. (12), S. 574–578.
- Palmatier, Robert; Dant, Rajiv; Grewal, Dhruv; et al. (2006): „Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis“. In: *Journal of Marketing*. 70 (4), S. 136–153.

- Palmatier, Robert; Scheer, Lisa; Steenkamp, Jan-Benedict (2007): „Customer Loyalty to Whom? Managing the Benefits and Risks of Salesperson-Owned Loyalty“. In: *Journal of Marketing Research*. 44 (2), S. 185–199.
- Pardo, Catherine (1994): „Strategic interplays of an actor in a relationship with a distributor“. In: *Industrial Marketing Management*. 23 (5), S. 403–418.
- Pförsch, Waldemar; Müller, Indrajanto (2006): *Die Marke in der Marke: Bedeutung und Macht des Ingredient Branding*. Berlin: Springer.
- Phillips, Joan; Liu, Ben; Costello, Thomas (1998): „A balance theory perspective of triadic supply chain relationships“. In: *Journal of Marketing Theory and Practice*. 6 (4), S. 78–91.
- Porter, Michael (1998): „Clusters and the new economics of competition“. In: *Harvard Business Review*. 76 (6), S. 77–90.
- Porter, Michael (2000): *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten*. 6. Aufl. Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Ritter, Thomas (2000): „A framework for analyzing interconnectedness of relationships“. In: *Industrial Marketing Management*. 29 (4), S. 317–326.
- Ritter, Thomas; Wilkinson, Ian F.; Johnston, Wesley J. (2004): „Managing in complex business networks“. In: *Industrial Marketing Management*. 33 (3), S. 175–183.
- Robinson, Patrick; Faris, Charles; Wind, Yoram (1967): *Industrial Buying and Creative Marketing*. Boston: Allyn & Bacon.
- Rodrigue, Christina; Biswas, Abhijit (2004): „Brand alliance dependency and exclusivity: an empirical investigation“. In: *Journal of Product & Brand Management*. 13 (7), S. 477–487.
- Rosier, Markus (2011): *Beziehungsmanagement - Intelligente Kundenbeziehungen in Marketing, Vertrieb und Service*. 2. Aufl. München: FGM-Verlag.
- Rudolph, Michael (1988): „Marketing bei mehrstufigen Absatzmärkten“. In: *Thexis*. 5 (2), S. 34–37.
- Rudolph, Michael (1989): *Mehrstufiges Marketing für Einsatzstoffe. Anwendungsvoraussetzungen und Strategietypen*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Saunders, John; Watt, Ann (1979): „Do brand names differentiate identical industrial products?“. In: *Industrial Marketing Management*. 8 (2), S. 114–123.
- Schmäh, Marco; Erdmeier, Peter (1997): „Fallstudie zur Markenführung Sechs Jahre 'Intel inside'“. In: *Absatzwirtschaft*. (11), S. 122–129.
- Sheth, Jagdish N; Parvatiyar, Atul (1995): „The evolution of relationship marketing“. In: *International Business Review*. 4 (4), S. 397–418.

- Sheth, Jagdish N.; Parvatiyar, Atul (2000): *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Siggelkow, Nicolaj (2007): „Persuasion With Case Studies“. In: *Academy of Management Journal*. 50 (1), S. 20–24.
- Simmel, Georg (1902): *The Sociology of Georg Simmel*. 1950 übersetzt von Wolff, Kurt. T. Toronto: Free Press.
- Simon, Herbert (1955): „A behavioral model of rational choice“. In: *The quarterly journal of economics*. 69 (1), S. 99–118.
- Simon, Hermann; Sebastian, Karl-Heinz (1995): „Ingredient Branding: Reift ein junger Markentypus?“. *Absatzwirtschaft*. (6), S. 42–48.
- Simonin, Bernhard; Ruth, Julie (1998): „Is a Company Known by the Company It Keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes“. In: *Journal of Marketing Research*. 35 (1), S. 30–42.
- Smit, Adam (1999): „Ingredient Branding“. In: Blackett, Tom; Boad, Robert (Hrsg.) *Co-Branding. The Science of Alliance*. Basingstoke/Houndsmill: McMillian Press, S. 66–83.
- Smith, Daniel; Owens, Jan (1995): „Knowledge of Customers’ Customers as a Basis of Sales Force Differentiation“. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 15 (3), S. 1–15.
- Specht, Günter; Dos Santos, Amaro; Bingemer, Stephan (2004): „Die Fallstudie im Erkenntnisprozess: Die Fallstudienmethode in den Wirtschaftswissenschaften“. In: Wiedmann, Klaus-Peter (Hrsg.) *Fundierung des Marketing*. Wiesbaden:Deutscher Universitätsverlag, S. 539–563.
- Stille, Frank (2003): „Produktbegleitende Dienstleistungen gewinnen weiter an Bedeutung“. *Wochenbericht des DIW*. 70 (21), S. 336–342.
- Strerath, Thomas (2013): „Ogilvy“. Abgerufen am 20.03.2013 von <http://www.ogilvy.de/Ogilvy-Deutschland/Ogilvy-Mather-Advertising-Duesseldorf/Work/SEW/#/content/search?SearchText=SEW>.
- Susaneck, Alexander (2007): *Lieferbeziehungen, Lizenzvereinbarungen und Kaufoptionen als Instrumente zur Gestaltung effizienter Investitionsanreize in Joint Ventures*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Svensson, Göran (2004a): „Triadic dependencies in business networks“. In: *European Business Review*. 16 (5), S. 473–493.
- Svensson, Göran (2004b): „Triadic trust in business networks: a conceptual model and empirical illustration“. In: *European Business Review*. 16 (2), S. 165–190.
- Sydow, Jörg (1992): *Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation*. Wiesbaden: Gabler.

- Sydow, Jörg; Duschek, Stephan (2011): *Management interorganisationaler Beziehungen. Netzwerke, Cluster, Allianzen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Terpstra, Vern; Simonin, Bernard (1993): „Strategic Alliances in the Triad: An Exploratory Study“. In: *Journal of International Marketing*. 1 (1), S. 4–25.
- Thies, Gerhard (1976): *Vertikales Marketing. Marktstrategische Partnerschaft zwischen Industrie und Handel*. Berlin, New York: de Gruyter.
- Tomczak, Torsten; Kuß, Alfred; Reinecke, Sven (2009): *Marketingplanung*. 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Trimarchi, Michael; Tamaschke, Rick (2004): „Coordinations in business interactions between Hong Kong Chinese, mainland Chinese, and Western actors“. In: *International Business Review*. 13 (3), S. 331–357.
- Unger-Firnhaber, Anne (1996): *Pull Strategies for Parts and Components Suppliers in Business-to-Business Markets*. St. Gallen: Universität St. Gallen.
- Unruh, Volker (2010): „SEW Eurodrive“. Abgerufen am 17.02.2014 von <http://www.mm-logistik.vogel.de/foerdertechnik/articles/262577/>.
- Vedel, Mette; Geersbro, Jens; Ritter, Thomas (2012): „Interconnected Levels of Multi-Stage Marketing: A Triadic Approach“. In: *Journal of Business Market Management*. 5 (1), S. 1–20.
- Venkatesh, Ramarao; Mahajan, Vijay (1997): „Products with Branded Components: An Approach for Premium Pricing and Partner Selection“. In: *Marketing Science*. 16 (2), S. 146–165.
- Voeth, Markus (2000): *Nutzenmessung in der Kaufverhaltensforschung: Die Hierarchische individualisierte Limit-Conjoint-Analyse (HILCA)*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Voigt, Kai-Ingo; Brem, Alexander; Czaja, Lothar; et al. (2007): „Ingredient Branding in Capital Goods Markets - Results from an Empirical Analysis in the Automotive Supplier Industry“. In: *6th International Congress "Marketing Trends."* Paris.
- Walsh, Gianfranco; Beatty, Sharon (2007): „Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation“. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*. 35 (1), S. 127–143.
- Wasserman, Stanley; Pattison, Philippa (1996): „Logit models and logistic regressions for social networks: I. An introduction to Markov graphs and p“. In: *Psychometrika*. 61 (3), S. 401–425.
- Webster, Frederick; Wind, Yoram (1972): „A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior“. In: *The Journal of Marketing*. 36 (2), S. 12–19.

- Weiber, Rolf; Adler, Jost (1995): „Informationsökonomie begründet Typologisierung von Kaufprozessen“. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*. 42 (1), S. 43–65.
- Weiber, Rolf; Kleinaltenkamp, Michael (2013): *Business- und Dienstleistungsmarketing: Die Vermarktung integrativ erstellter Leistungsbündel*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Weiss, Allen; Anderson, Erin; MacInnis, Deborah (1999): „Reputation management as a motivation for sales structure decisions“. In: *The Journal of Marketing*. 63 (4), S. 74–89.
- Wilkinson, Ian; Young, Luise (1994): „Business Dancing - The Nature and Role of Interfirm Relations in Business Strategy“. In: *Asia-Australia Marketing Journal*. 2 (1), S. 67–79.
- Winkelmann, Peter (2002): *Marketing und Vertrieb: Fundamente für die marktorientierte Unternehmensführung*. 3. Aufl. München: Oldenbourg.
- Wuyts, Stefan; Stremersch, Stefan; Van den Bulte, Christophe; et al. (2004): „Vertical Marketing Systems for Complex Products: A Triadic Perspective“. In: *Journal of Marketing Research*. 41 (4), S. 479–487.
- Yamagishi, Toshio; Gillmore, Mary; Cook, Karen (1988): „Network Connections and the Distribution of Power in Exchange Networks“. In: *American Journal of Sociology*. 93 (4), p. 833.
- Yin, Robert (2009): *Case Study Research - Design and Methods*. 4. Aufl. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yoon, Valerie; Guffey, Hugh (1993): „The Effects of Information and Company Reputation on Intentions to Buy a Business Service“. In: *Journal of Business Research*. 3 (27), S. 215–228.

Erklärung

Ich erkläre an Eides Statt, dass ich diese Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Hilfsmittel und Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Mir ist bekannt: Bei Verwendung von Inhalten aus dem Internet habe ich diese zu kennzeichnen und mit Datum sowie der Internet-Adresse (URL) ins Literaturverzeichnis aufzunehmen.

Die Arbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Berlin,

(Datum)

.....

Andreas Fischer