

Margit Enke / Anja Geigenmüller (Hrsg.)

Commodity Marketing

Margit Enke

Anja Geigenmüller (Hrsg.)

Commodity Marketing

Grundlagen – Besonderheiten –
Erfahrungen

2., vollständig überarbeitete
und erweiterte Auflage



GABLER

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

Prof. Dr. Margit Enke ist Inhaberin des Lehrstuhls für Marketing und Internationalen Handel an der Technischen Universität Bergakademie Freiberg. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Commodity Marketing, Dienstleistungsmarketing und Markenmanagement.

Dr. Anja Geigenmüller ist wissenschaftliche Assistentin am Lehrstuhl für Marketing und Internationalen Handel an der Technischen Universität Bergakademie Freiberg. Gegenstand ihrer Forschung sind Bereiche des Dienstleistungsmarketing, des Markenmanagement sowie interdisziplinäre Forschungsthemen an der Schnittstelle zu den Ingenieurwissenschaften.

1. Auflage 2005
2. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Barbara Roscher | Jutta Hinrichsen

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media..
www.gabler.de



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

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

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2566-4

Vorwort zur zweiten Auflage

Die erste Auflage des Herausgeberbandes „Commodity Marketing“ (herausgegeben von Margit Enke und Martin Reimann, Wiesbaden, 2005) widmete sich schwerpunktmäßig der Erfassung des Phänomens Commodity in der unternehmerischen Praxis und der Diskussion ausgewählter Strategien und Maßnahmen, um in Commodity-Märkten bestehen zu können. Ziel war es, eine erste Analyse dieses Forschungsfeldes zu erarbeiten und praktische Belange in die wissenschaftliche Diskussion zu tragen.

Die zweite Auflage stellt eine umfassende Überarbeitung und Erweiterung des ersten Bandes dar. Insbesondere rückt die Neubearbeitung des Themas die notwendige wissenschaftliche Fundierung von Commodities als Zustand bzw. der Commoditisierung als Prozess in den Vordergrund. Die nunmehr vorliegende Systematisierung erlaubt eine differenziertere Betrachtung von Zustand und Prozess und gestattet es, in einer strukturierten Art und Weise relevante Ansätze einer Differenzierung von Commodities bzw. einer gezielten De-Commoditisierung herauszuarbeiten.

Neben dieser stärker theoretischen Orientierung beinhaltet diese Neuauflage außerdem eine deutlich erweiterte und systematische Auseinandersetzung mit Ansätzen einer De-Commoditisierung. Die einzelnen Beiträge diskutieren Möglichkeiten einer Differenzierung auf verschiedenen Ebenen, angefangen von Markenstrategien für Commodities über Fragen der Preisgestaltung bis hin zum Kundenbindungsmanagement und dem Vertriebsmanagement. Damit reflektiert diese neue Auflage die aktuelle wissenschaftliche Diskussion und weist sowohl aus Kunden- als auch Unternehmenssicht Perspektiven auf, einer Commoditisierung erfolgreich zu begegnen.

Schließlich enthält die zweite Auflage einen gesonderten Teil, der Einblicke in eine branchenspezifische Umsetzung von De-Commoditisierungsansätzen gewährt. Neben traditionellen Commodity-Industrien verweisen die Beiträge auf Bereiche, die sich einer zunehmenden Erosion von Differenzierungsvorteilen durch Commoditisierung ausgesetzt sehen. Die Neubearbeitung des Themas schließt diese Industrien bewusst mit ein und zeigt Beispiele für Maßnahmen auf, um einer Commoditisierung erfolgreich begegnen können.

Unser Dank gilt allen Autorinnen und Autoren, die diese umfassende Neubearbeitung ermöglicht haben. Darüber hinaus danken wir besonders Frau Dipl.-Wirtsch.-Ing. Stefanie Lohmann für ihre exzellente Unterstützung bei der redaktionellen und technischen Erstellung des Buches.

Wir hoffen, dass die Erkenntnisse, die in dieser zweiten Auflage präsentiert werden, zur wissenschaftlichen Diskussion sowie dem Wissenstransfer zwischen Theorie und Praxis beitragen. Wir freuen uns über Anregungen, Kommentare und Ideen, um den Dialog in diesem Themenfeld mit Ihnen auch in Zukunft weiterzuführen.

Freiberg, September 2010

Margit Enke

Anja Geigenmüller

Vorwort zur ersten Auflage

Begriffe wie „Commodity“ bzw. „Commodity Marketing“ oder gar der „Commoditisierung“ tauchen zunehmend in der Diskussion im Marketing in Wissenschaft und Praxis auf. Vor dem Hintergrund einer allgemeinen Auseinandersetzung mit der theoretischen Fundierung des Marketing stellt sich die Frage, ob es sich dabei um Modeerscheinungen oder aber relevante Tendenzen für die Entwicklung des Marketing handelt.

Commodities bedeuten ursprünglich Güter oder Waren. Im allgemeinen Sprachgebrauch und in der heutigen Auffassung des Phänomens werden unter Commodities jedoch häufig Güter und Dienstleistungen verstanden, deren Leistungsmerkmale schwer unterscheidbar sind. Galt der Commodity-Begriff früher als Güterklassifikation und dabei vornehmlich für Agrargüter, umfassen Commodities heute ausdrücklich Konsum- wie Industriegüter, Agrargüter und Dienstleistungen. Gleichzeitig bezeichnet das Phänomen der Commoditisierung eine zunehmende Homogenisierung in vielen Marketingbereichen, so dass Anlass besteht, über unser derzeitiges Marketingverständnis bzw. vorhandene Strategien und Instrumente noch einmal gründlich nachzudenken.

Vor diesem Hintergrund haben wir uns die Aufgabe gestellt, dem Phänomen der Commoditisierung nachzugehen. Dabei sind keine fertigen Lösungen zu erwarten, vielmehr versteht sich dieser Herausgeberband als Anstoß für eine breitere Diskussion in Forschung und Praxis. Wir haben namhafte Wissenschaftler und Praktiker aus ganz verschiedenen Bereichen angesprochen, dieses Thema aus ihrer Perspektive zu beleuchten.

Der nun vorliegende Herausgeberband zeigt im Rahmen verschiedener Ansätze und Studien, welche Vielfalt die Problemstellung aufweist und welche Strategien und Maßnahmen Unternehmen derzeit ergreifen, um ihre schwer differenzierbaren Leistungen zu vermarkten.

Der erste Teil des Herausgeberbands – Grundlagen – analysiert die begriffliche Entwicklung des Commodity, diskutiert das Phänomen der Commoditisierung, zeigt aktuelle Tendenzen in Bezug auf Konsum- und Industriegüter sowie Dienstleistungen auf und umreißt eine Arbeitsdefinition zu Commodities, Commodity Marketing und Commoditisierung (Enke/Reimann/Geigenmüller). Darüber hinaus werden im Rahmen einer Studie die Erfolgsfaktoren des Commodity Marketing analysiert (Bestvater).

Der zweite Teil – Besonderheiten – beschreibt, welche Strategien und Maßnahmen ergriffen werden sollten, um in Commodity-Märkten bestehen zu können. Ein Beitrag analysiert beispielsweise Dienstleistungen vor dem Hintergrund des Commoditisierungsphänomens (Bruhn). Ein weiterer Beitrag beschreibt die Marke als erfolgsrelevantes Differenzierungskriterium für Commodities (Wiedmann/Ludewig). Zusammengenommen wird ein erstes Bild der Besonderheiten des Commodity Marketing geschaffen.

Mit dem Herausgeberband „Commodity Marketing: Grundlagen und Besonderheiten“ liegt nun eine erste Analyse dieses Forschungsfeldes vor. Die Intention der Herausgeber ist

es, praktische Belange in die wissenschaftliche Diskussion zu tragen und damit interessierte Wissenschaftler und Praktiker zur Diskussion, zur Auseinandersetzung mit den hier vorgestellten Ansätzen und Ideen einzuladen. Die Publikation wendet sich damit nicht nur an Wissenschaftler und Studierende, sondern auch an Praktiker in Organisationen und an die interessierte Öffentlichkeit.

Wir danken allen Autoren, die unserer Einladung zur Erarbeitung dieses Herausgeberbandes gefolgt sind. Dank gilt darüber hinaus einer Vielzahl von Diskussionspartnern aus ganz unterschiedlichen Bereichen, mit denen wir unsere Gedanken und Ideen gemeinsam entwickeln konnten. Die Erstellung dieses Herausgeberbands erfolgte mit tatkräftiger Unterstützung vieler. Auf Seiten des Gabler Verlags ist vor allem Jutta Hinrichsen zu nennen. Herrn Alexander Leischnig danken wir für die Hilfe im Rahmen der Umsetzung der druckreifen Version dieser Publikation.

Wir wünschen dem Herausgeberband eine weite Verbreitung in Wissenschaft und Praxis. Und natürlich freuen wir uns auf die Resonanz zu einer Thematik, die noch einiges an Spannung verspricht und die wir weiter verfolgen werden.

Margit Enke

Martin Reimann

Inhaltsverzeichnis

<i>Teil 1: Grundlagen des Commodity Marketing</i>	1
Margit Enke / Anja Geigenmüller / Alexander Leischnig Commodity Marketing – Eine Einführung	3
Christian Homburg / Matthias Staritz / Stephan Bingemer Commodity-Differenzierung – Ein branchenübergreifender Ansatz	31
Manfred Bruhn Commodities im Dienstleistungsbereich	57
<i>Teil 2: Besonderheiten des Commodity Marketing</i>	79
Klaus-Peter Wiedmann / Dirk Ludewig Commodity Branding	81
Alexander Leischnig / Anja Geigenmüller Wie wichtig sind Marken bei Commodities? Eine konzeptionelle Analyse	115
Florian Dost / Robert Wilken Verhaltensorientierter Ansatz zur Erklärung von Preisreaktionen bei Commodities und Empfehlungen für die Preissetzung auf Commodity-Märkten	133
Markus Voeth / Uta Herbst Preisverhandlungen auf Commodity-Märkten	149
Karl-Heinz Sebastian / Andrea Maessen / Sebastian Strasmann Commodity Pricing – Was beliebig austauschbare Produkte einzigartig macht	173
Ioana Minculescu / Michael Kleinaltenkamp / Doreén Pick Wider die Commoditisierung – Ansätze zur Messung der Individualisierung	185
Daniel Spiecker / Bernd Stauss Preisunzufriedenheit als Determinante der Kundenabwanderung bei Commodity- Dienstleistungen	209
Frank Jacob / Jens Sievert Die Kundenmitwirkung als Instrument des Commodity Marketing	237

Andreas Klein	
Nachfragerbündelung als Vermarktungsansatz im Commodity-Geschäft	261
Peter Billen / Tilmann Raff	
Kundenbindung bei Commodities – Die Quadratur des Kreises?	285
Tom Schöpe / Margit Enke	
De-Commoditisierung durch Vertrieb – Eine empirische Analyse	319
 <i>Teil 3: Branchenspezifisches Commodity Marketing</i>	 341
Anja Geigenmüller / Christos G. Aneziris	
Umsetzung einer nicht-preisbezogenen De-Commoditisierung – Eine explorative Untersuchung in der Feuerfestindustrie	343
Kati Kasper-Brauer / Alexander Leischnig	
Logistics Services – Ein Commodity als Differenzierungsfaktor	363
Lutz Lohse / Manuela Künzel	
Customer Relationship Management im Energiemarkt	381
Christian Schwind	
Reputationsmanagement der Marke GAZPROM	401
Thomas Bender	
Commodity Pricing – Wege aus der Preisfalle bei Gerätebatterien	411
Doreén Pick	
Die Rolle von Preiskennntnis und Preiserwartungen für das Kundenmanagement von Telekommunikationsanbietern	427
Sabine Möller / Sebastian Roltsch	
Differenzierung von Commodities am Beispiel von Hochleistungskraftstoffen	457
Bernhard Kaltefleiter / Margit Enke	
Ansätze zur De-Commoditisierung im Energiesektor – Das Fallbeispiel VNG	479

Autorenverzeichnis

<i>Prof. Dr.-Ing. Christos G. Aneziris</i>	Inhaber der Professur für Keramik am Institut für Keramik, Glas- und Baustofftechnik an der Technischen Universität Bergakademie Freiberg
<i>Thomas Bender, M.A.</i>	Manager in der chemischen Industrie
<i>Prof. Dr. Peter Billen</i>	Professor im Studiengang Handel und Dienstleistungsmanagement an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Lörrach
<i>Dipl.-Wirtsch.-Ing. Stephan Bingemer</i>	Doktorand am Lehrstuhl für Marketing I an der Universität Mannheim, Referent Vertriebsstrategie Deutschland, Deutsche Lufthansa AG
<i>Prof. Dr. Manfred Bruhn</i>	Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und Unternehmensführung am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum der Universität Basel und Honorarprofessor an der Technischen Universität München
<i>Dipl.-Ing. Florian Dost</i>	Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Juniorprofessur für Internationales Marketing an der ESCP Europe Wirtschaftshochschule Berlin
<i>Prof. Dr. Margit Enke</i>	Inhaberin des Lehrstuhls für Marketing und Internationalen Handel an der Technischen Universität Bergakademie Freiberg
<i>Dr. Anja Geigenmüller</i>	Wissenschaftliche Assistentin am Lehrstuhl für Marketing und Internationalen Handel an der Technischen Universität Bergakademie Freiberg
<i>Prof. Dr. Uta Herbst</i>	Inhaberin der Juniorprofessur für Marketing an der Universität Tübingen

<i>Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg</i>	Inhaber des Lehrstuhls für Marketing I und Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim sowie Präsident der Mannheim Business School, Gründer und Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirats der Managementberatung Homburg & Partner
<i>Prof. Dr. Frank Jacob</i>	Inhaber des Lehrstuhls für Marketing an der ESCP Europe Wirtschaftshochschule Berlin
<i>Bernhard Kaltefleiter, RA</i>	Direktor Unternehmenskommunikation bei VNG – Verbundnetz Gas Aktiengesellschaft
<i>Dipl.-Wirtsch.-Ing. Kati Kasper-Brauer</i>	Mitarbeiterin im Forschungsbereich 4flow research der 4flow AG
<i>Dr. Andreas Klein</i>	Wissenschaftlicher Assistent an der Professur für Internationales Marketing im Department für Management und Marketing der Universität Duisburg-Essen
<i>Prof. Dr. Michael Kleinaltenkamp</i>	Inhaber der Professur für Business- und Dienstleistungsmarketing am Marketing-Department der Freien Universität Berlin
<i>Dipl.-Kffr. Manuela Künzel, MBA</i>	Referentin Marketingstrategie in der Energiebranche
<i>Dipl.-Wirtsch.-Ing. Alexander Leischnig</i>	Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing und Internationalen Handel an der Technischen Universität Bergakademie Freiberg
<i>Dipl.-Ing. Lutz Lohse, MBA</i>	Leiter Marketing / Customer Insights Management in der Energiebranche
<i>Prof. Dr. Dirk Ludewig</i>	Lehrbeauftragter für Entrepreneurship und Marketing an der FH Flensburg
<i>Dr. Andrea Maessen</i>	Partner und Leiter der Division "Chemicals" von Simon-Kucher & Partners in Köln

-
- Dipl.-Kffr. Ioana Minculescu* Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Marketing-Department der Freien Universität Berlin
- Prof. Dr. Sabine Möller* Inhaberin des Lekkerland Stiftungslehrstuhls für Convenience & Marketing, EBS Business School Östrich-Winkel
- Prof. Dr. Doreén Pick* Inhaberin der Juniorprofessur für Business-to-Business-Marketing am Marketing-Department der Freien Universität Berlin
- Prof. Dr. Tilmann Raff* Professor im trinationalen Studiengang International Business Management an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Lörrach
- Sebastian Roltsch, B.Sc.* Absolvent der EBS Business School Östrich-Winkel
- Dr. Tom Schöpe* Wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Marketing und Internationalen Handel an der Technischen Universität Bergakademie Freiberg
- Christian Schwind* Manager Marketing/Public Relations bei der GAZPROM Germania GmbH
- Dr. Karl-Heinz Sebastian* Senior Partner und Leiter Competence Center "Chemicals, Construction and Commodities" von Simon-Kucher & Partners in Köln
- Dipl.-Kfm. Jens Sievert* Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing an der ESCP Europe Wirtschaftshochschule Berlin
- Dipl.-Kfm. Daniel Spiecker* Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Dienstleistungsmanagement an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt

- Dr. Matthias Staritz* Projektleiter bei der Managementberatung Homburg & Partner
- Prof. Dr. Dr. h.c. Bernd Stauss* Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Dienstleistungsmanagement an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt
- Dipl.-Kfm. Sebastian Strasmann* Director und Berater im Competence Center "Chemicals, Construction and Commodities" von Simon-Kucher & Partners in Köln
- Prof. Dr. Markus Voeth* Inhaber des Lehrstuhls für Marketing I und Geschäftsführender Direktor des Instituts für Betriebswirtschaftslehre der Universität Hohenheim
- Prof. Dr. Klaus-Peter Wiedmann* Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und Management an der Leibniz Universität Hannover
- Prof. Dr. Robert Wilken* Inhaber der Juniorprofessur für Internationales Marketing an der ESCP Europe Wirtschaftshochschule Berlin

Teil 1

Grundlagen des

Commodity Marketing

Margit Enke / Anja Geigenmüller / Alexander Leischnig

Commodity Marketing – Eine Einführung

1	Einleitung.....	5
2	Begriffsbestimmungen	6
2.1	Der Begriff Commodity	6
2.2	Die Prozesse Commoditisierung und De-Commoditisierung.....	9
3	Determinanten der Commoditisierung.....	11
3.1	Überblick über die Determinanten der Commoditisierung.....	11
3.2	Leistungsbezogene Determinanten der Commoditisierung.....	12
3.3	Kundenbezogene Determinanten der Commoditisierung.....	13
3.4	Unternehmensbezogene Determinanten der Commoditisierung.....	14
3.5	Marktbezogene Determinanten der Commoditisierung	14
4	Ansätze zur De-Commoditisierung.....	16
4.1	Überblick über Ansätze zur De-Commoditisierung	16
4.2	De-Commoditisierung durch überlegene Kosten und Preise.....	17
4.3	De-Commoditisierung durch überlegene Leistungen	18
4.4	De-Commoditisierung durch überlegene Kundenbeziehungen.....	20
5	Fazit	22

1 Einleitung

Die Differenzierung von Angeboten im Wettbewerb sowie die Profilierung der eigenen Leistungen gegenüber Kunden ist eine der grundlegenden Aufgaben des Marketing. In diesem Zusammenhang stellt insbesondere eine Leistungskategorie Unternehmen vor besondere Herausforderungen: so genannte „Commodities“. Unter Commodities werden gemeinhin undifferenzierte und weitgehend als homogen wahrgenommene Leistungen verstanden. Typische Beispiele für Commodities finden sich sowohl im Konsumgüterbereich (z. B. Papiertaschentücher, Tomaten, Bananen) als auch im Industriegüterbereich (z. B. Chemikalien, Schüttgut). Neben den aufgezeigten Produkten sind Commodities aber ebenso im Dienstleistungsbereich anzutreffen. Typische Beispiele für Commodity Services sind Transportdienstleistungen, Autovermietungen oder Telefonservices. Auf Grund ihrer spezifischen Charakteristika stellen gerade Commodities Management- und Marketingverantwortliche in Unternehmen vor die Problematik, für Kunden relevante und für das Unternehmen umsetzbare Alleinstellungsmerkmale zu definieren und sie durch den Einsatz von Marketinginstrumenten erfolgreich zu untersetzen.

Neben der Herausforderung, Commodities erfolgreich zu vermarkten, ist ein weiterer Problemkreis Gegenstand aktueller Diskussionen: die „Commoditisierung“. Commoditisierung kann als ein Prozess aufgefasst werden, bei dem Produkte und Dienstleistungen mit einem ursprünglich hohen Differenzierungsgrad in eine „Commoditisierungsfalle“ geraten. In der Wahrnehmung der Nachfrager verlieren konkurrierende Leistungen an eigenständigen, differenzierenden Merkmalen. Sie werden folglich aus Sicht der Nachfrager austauschbar. Für Unternehmen stellt dieses Phänomen eine ganz besondere Herausforderung dar. Durch die Commoditisierung von Leistungen drohen der Verlust von Wettbewerbsvorteilen und die Gefahr eines Preiswettbewerbs.

Der Vielfalt von Herausforderungen und Problemen im Umgang mit Commodities und Commoditisierung steht bisher nur eine begrenzte Auseinandersetzung in der wissenschaftlichen Literatur gegenüber. Wenige und oft ungenaue Begriffsbestimmungen resultieren in einem eher fragmentartigen Bild zu Ursachen der Commoditisierung und Möglichkeiten, diesem Phänomen erfolgversprechend zu begegnen. Vor diesem Hintergrund widmet sich der vorliegende Beitrag der Beantwortung drei zentraler Fragestellungen:

1. Was ist unter den Begriffen „Commodity“, „Commoditisierung“ und „De-Commoditisierung“ zu verstehen?
2. Welche Faktoren führen zu einer Commoditisierung von Leistungen?
3. Wie kann der Commoditisierung von Leistungen begegnet werden?

Aufbauend auf den genannten Fragestellungen, welche unserem Beitrag zugrunde liegen, kann die Zielstellung dieser Arbeit in drei Teilziele untergliedert werden. Während sich das erste Teilziel auf die Definition der Begriffe „Commodity“, „Commoditisierung“ und „De-Commoditisierung“ bezieht, umfasst das zweite Teilziel die Identifikation und Systematisierung von Determinanten der Commoditisierung. Das dritte Teilziel dieses Beitrags

bezieht sich schließlich auf die Darstellung verschiedener Ansätze, mit Hilfe derer Unternehmen der Commoditisierung von Leistungen begegnen können.

Mit dem vorliegenden Beitrag möchten wir auf verschiedene Weisen einen Beitrag zur bestehenden Diskussion leisten. Erstens wird eine terminologische Abgrenzung grundlegender Begrifflichkeiten vorgenommen und auf diese Weise eine Verständnisgrundlage für zukünftige Arbeiten innerhalb dieses Themenfeldes erarbeitet. Zweitens zeigt der vorliegende Beitrag auf, dass die Commoditisierung von Leistungen von einer Vielzahl verschiedener Faktoren beeinflusst wird, welche in vier Kategorien unterteilt werden können: leistungsbezogene, kundenbezogene, unternehmensbezogene und marktbezogene Determinanten der Commoditisierung. Drittens verweist der Beitrag auf verschiedene Ansätze mit Hilfe derer Unternehmen der Commoditisierung von Leistungen begegnen können. Wir zeigen dabei, dass vor allem nicht-preisbezogene Differenzierungsmaßnahmen einen erfolgversprechenden Ansatzpunkt zur De-Commoditisierung von Leistungen darstellen.

Der Beitrag gliedert sich wie folgt: Ausgehend von einem kurzen historischen Abriss zur Begriffsentstehung wird im Folgenden auf eine Verständnisgrundlage für die zentralen Begrifflichkeiten „Commodity“, „Commoditisierung“ und „De-Commoditisierung“ hingearbeitet (Kapitel 2). Hieran anschließend widmen wir uns den Determinanten der Commoditisierung (Kapitel 3). Im Anschluss daran erfolgt eine Auseinandersetzung mit Ansätzen zur De-Commoditisierung von Leistungen (Kapitel 4). Der Beitrag endet mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick auf wichtige Forschungsfragen und Implikationen für die Praxis (Kapitel 5).

2 Begriffsbestimmungen

2.1 Der Begriff Commodity

Seit seiner erstmaligen Erwähnung zu Beginn des vergangenen Jahrhunderts hat sich das Verständnis des Begriffs „Commodity“ mehrfach verändert. Ausgehend von ihrer ursprünglichen Bedeutung im Englischen wurden unter Commodities zunächst generell „Güter“ als Objekte von Marktaktivitäten von Unternehmen verstanden.¹ Auf Grund einer zunehmenden Fokussierung auf eine differenziertere Betrachtung von Eigenschaften und Unterschieden zwischen verschiedenen Gütern entwickelte sich hieran anknüpfend in den 1940er Jahren der Commodity-Ansatz als eine Typologisierung von Produkten in Konsum-, Industrie- und Agrargüter.² Während sich Konsum- und Industriegüter als eigenständige Güterklassen mit entsprechend spezifischen Marketingansätzen etablierten, konzentrierte sich ab Ende der 1950er Jahre der Begriff Commodity vornehmlich auf Agrargüter. Folglich leitete man spezielle Anforderungen an das Marketing von Commodities im Sinne eines „Agrarmarketing“ ab. Die Kritik an dieser relativ engen Sichtweise und die Erkenntnis, dass auch andere Güterklassen durch einen hohen Homo-

¹ Vgl. Winzar (1992), S. 259f.; vgl. dazu auch Sheth et al. (1988).

² Vgl. Cahen (1949), S. 416; Crowder (1949), S. 420; Engle (1940), S. 352; Galbraith (1949), S. 415.

genitätsgrad gekennzeichnet sind, führten zu einer Loslösung des Commodity-Begriffs von seinem ursprünglichen Ansatz als Güterklassifikation. Stattdessen bezeichneten Commodities nun Produkte und Dienstleistungen, deren Position im Produktlebenszyklus den Grad ihrer Differenzierbarkeit bestimmte.³ „Steadily and deliberately as the market transforms into a commodity, many buyers begin to perceive the product and its suppliers to be homogeneous, and price becomes the predominant buying criterion.“⁴ Der Commodity-Begriff wandelte sich damit zu einer Kennzeichnung von Gütern und Dienstleistungen, die als zunehmend undifferenziert wahrgenommen und hauptsächlich über den Preis unterschieden werden.⁵

Kennzeichnend für die historische Entwicklung des Begriffs Commodity ist die Dominanz einer unternehmensbezogenen Perspektive. Das bis dato vorliegende Verständnis des Commodity-Begriffs wurde maßgeblich durch die Sicht des Anbieters auf die Charakteristik seiner Leistung und die damit verbundenen Konsequenzen für das Marketing geprägt. Dieser Vorgehensweise bei der Begriffsbestimmung ist entgegenzuhalten, dass hinsichtlich der Unterscheidbarkeit von Produkten und Dienstleistungen nicht nur die Wahrnehmung der Anbieter von Leistungen, sondern vielmehr auch die Wahrnehmung der Nachfrager berücksichtigt werden muss.⁶

Die Kaufentscheidung von Nachfragern richtet sich nach der Eignung einer Leistung zur Befriedigung von Bedürfnissen.⁷ Je geeigneter das Leistungsangebot eines Anbieters im Vergleich zu Leistungen von Wettbewerbern zur Bedürfnisbefriedigung erscheint, desto eher werden Nachfrager diese Leistung alternativen Angeboten vorziehen.⁸ Die Eignung eines Kaufobjekts wird dabei maßgeblich durch den empfundenen Nutzen bestimmt, den eine Leistung aufgrund ihrer spezifischen Leistungsmerkmale bietet. Je stärker sich eine Leistung aufgrund ihrer Merkmale aus Nachfragersicht im Wettbewerb differenzieren kann, d. h., je weniger sie gegen konkurrierende Leistungen substituierbar ist,⁹ desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie zur Bedürfnisbefriedigung in Betracht gezogen wird.¹⁰ Entscheidend ist in diesem Zusammenhang die nachfragerseitige Wahrnehmung relevanter Leistungsmerkmale. So kann eine Leistung trotz objektiv vorhandener Unterschiede zu Wettbewerberangeboten als austauschbar betrachtet werden, wenn die sie differenzierenden Leistungsmerkmale von Nachfragern nicht wahrgenommen werden. Hieraus folgt, dass zur Definition des Commodity-Begriffs eine nachfragerbezogene Perspektive berücksichtigt werden muss.

³ Vgl. Lurie/Kohli (2002), S. 24.

⁴ Rangan/Bowman (1992), S. 217.

⁵ Vgl. Chafin/Hoepner (2002); Fackler/Livingston (2002); Hayenga/Schrader (1980); Lurie/Kohli (2002); Varangis/Larson (1996); Wolfe (1977).

⁶ Vgl. Chamberlain (1965); Garvin (1988), S. 43; Steenkamp (1989), S. 7.

⁷ Vgl. Garvin (1988).

⁸ Vgl. Chamberlain (1965); Dickinson/Ginter (1987), S. 2.

⁹ Vgl. Caves/Williamson (1985), S. 113.

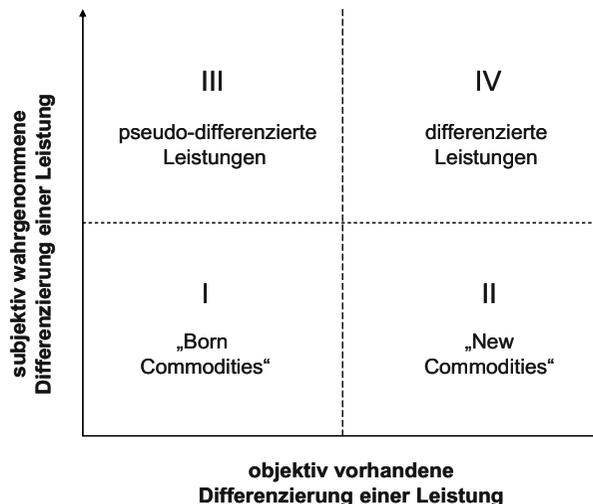
¹⁰ Vgl. Dickinson/Ginter (1987).

Vor diesem Hintergrund definieren wir den Begriff Commodities wie folgt:

Commodities bezeichnen Leistungen, d. h. Produkte und Dienstleistungen, die trotz mehr oder weniger vorhandener, objektiv differenzierender Leistungsmerkmale von der überwiegenden Mehrheit der Nachfrager als austauschbar wahrgenommen werden.

Der Zusammenhang zwischen objektiv vorhandener und subjektiv wahrgenommener Differenzierung einer Leistung ist in Abbildung 1 grafisch dargestellt. Die Berücksichtigung dieser beiden Dimensionen führt zu einer Kategorisierung von Leistungen, welche in Form von vier Quadranten ausgedrückt ist. Commodities umfassen dabei Leistungen in den Quadranten I und II. Sie lassen sich in „Born Commodities“ und „New Commodities“ unterscheiden.

Abbildung 1: Zusammenhang zwischen objektiv vorhandener und subjektiv wahrgenommener Differenzierung einer Leistung



- „Born Commodities“ (Quadrant I): Produkte und Dienstleistungen, die ein objektiv geringes Differenzierungspotenzial aufweisen und von Nachfragern als nahezu vollständig homogen wahrgenommen werden, können als „Born Commodities“ verstanden werden. Dabei handelt es sich um Leistungen innerhalb einer Leistungskategorie, die von Natur aus sehr ähnlich beschaffen sind bzw. nur wenige Merkmale besitzen, durch die eine Unterscheidbarkeit tatsächlich hergestellt werden könnte. Typische Beispiele für solche „Born Commodities“ sind u. a. Gas, Wasser, Rohstoffe, Baumaterialien oder Agrarprodukte, wie z. B. Kaffee, Zucker oder Früchte.
- „New Commodities“ (Quadrant II): In dieser Kategorie befinden sich Produkte und Dienstleistungen, deren Beschaffenheit eine Differenzierung prinzipiell ermöglicht. In der Wahrnehmung der Nachfrager jedoch besteht zwischen verschiedenen Angeboten

ein hohes Maß an Austauschbarkeit. Diese Kategorie erfasst eine Vielzahl von Konsumgütern, Industriegütern und Dienstleistungen, die durch eine geringe bzw. nachlassende Differenzierungskraft gekennzeichnet sind.

- Pseudo-differenzierte Leistungen (Quadrant III): Darunter werden Produkte und Dienstleistungen verstanden, die sich in ihrer Beschaffenheit sehr ähnlich sind und dennoch als unterscheidbar wahrgenommen werden. Allerdings ist eine Differenzierung lediglich aufgrund „imaginärer“ Leistungsmerkmale, ohne die Existenz realer Unterschiede, langfristig nicht haltbar und führt zu einer Pseudodifferenzierung.¹¹ Die Kreation von Produktmarken erlaubt zunächst eine imagebasierte differenzierte Wahrnehmung. Langfristig jedoch wird diese Position aufgrund fehlender tatsächlicher Unterscheidungsmerkmale und eine zunehmende Erfahrung von Nachfragern mit der Leistung erodieren.¹²
- Differenzierte Leistungen (Quadrant IV): Produkte und Dienstleistungen dieser Kategorie sind dadurch gekennzeichnet, dass objektiv vorhandene Leistungsmerkmale erfolgreich an relevante Nachfragersegmente kommuniziert wurden und diese in ihrer subjektiven Wahrnehmung Unterschiede in Leistungsmerkmalen zwischen Angeboten verschiedener Anbieter innerhalb einer Leistungskategorie wahrnehmen. Die Angebote eines Anbieters differenzierter Leistungen werden von Nachfragern folglich als einzigartig empfunden, woraus sich zahlreiche positive Konsequenzen für das Unternehmen generieren lassen, wie z. B. eine hohe Zahlungsbereitschaft oder Kundenloyalität.¹³

2.2 Die Prozesse Commoditisierung und De-Commoditisierung

Während der Begriff Commodity als eine Charakterisierung des Zustands oder Status einer Leistung verstanden werden kann, verkörpert Commoditisierung eine prozessuale Sichtweise auf das Phänomen. Der Prozess Commoditisierung kann dabei als ursächlich für den Commodity-Status eines Produktes oder einer Dienstleistung angesehen werden. Wir definieren Commoditisierung wie folgt:

Commoditisierung ist ein Prozess, durch den eine Leistung, d. h. ein Produkt oder eine Dienstleistung, den Status eines Commodity erlangt und damit trotz mehr oder weniger vorhandener, objektiv differenzierender Leistungsmerkmale von der überwiegenden Mehrheit der Nachfrager als austauschbar wahrgenommen wird.

Ausgehend von Abbildung 1 sind vor allem Leistungen innerhalb der Quadranten III (pseudo-differenzierte Leistungen) und IV (differenzierte Leistungen) durch den Prozess der Commoditisierung bedroht. Diese Leistungen können aus Sicht der Nachfrager an Differenzierungskraft verlieren, z. B. durch das Aufkommen von Nachahmerprodukten oder eine zunehmende Erfahrung von Nachfragern mit einer Leistung. In der hier darge-

¹¹ Vgl. Dickinson/Ginter (1987); Lancaster (1979).

¹² Vgl. Lancaster (1979); Saunders/Watt (1979).

¹³ Vgl. Aaker (1996); Keller (1993).

stellten Typologie entspricht dies einer Verschiebung hin zu Quadrant II („New Commodities“): Leistungen verschiedener Anbieter werden zunehmend als austauschbar wahrgenommen, unabhängig von ihrem objektiv vorhandenen differenzierenden Leistungsmerkmalen.¹⁴ Mit steigendem Grad der Commoditisierung einer Leistung verringert sich die wahrgenommene Vorteilhaftigkeit dieser Leistung gegenüber Wettbewerberangeboten. Dieser Verlust der Differenzierung gefährdet den ökonomischen Markterfolg von Unternehmen, insbesondere durch eine höhere Preissensibilität, geringere wahrgenommene Wechselkosten und eine nachlassende Loyalität von Kunden.¹⁵ Dieser Entwicklung versuchen Unternehmen daher durch De-Commoditisierung zu begegnen.

Beide Prozesse – Commoditisierung und De-Commoditisierung – sind miteinander verbunden. Mehrere Autoren verweisen sogar auf einen wiederkehrenden Kreislauf von Differenzierung, Commoditisierung, Preiswettbewerb und De-Commoditisierung, den Produkte und Dienstleistungen während ihres Lebenszyklus durchlaufen.¹⁶ In frühen Phasen des Lebenszyklus können sich Leistungen mit einem hohen Differenzierungsgrad etablieren, die unter zunehmenden Einfluss von Wettbewerbskräften ihre Differenzierung verlieren. Die Reduzierung auf den Preis als Unterscheidungskriterium gilt als Ausgangspunkt einer angestrebten De-Commoditisierung, um eine Differenzierung wiederzuerlangen. Wir definieren De-Commoditisierung wie folgt:

De-Commoditisierung ist ein Prozess, durch den eine Leistung, d. h. ein Produkt oder eine Dienstleistung, im Vergleich zu Wettbewerberangeboten in der Wahrnehmung der Nachfrager als differenziert und/oder einzigartig angesehen wird.

Mit Rückgriff auf Abbildung 1 wird ersichtlich, dass Maßnahmen der De-Commoditisierung insbesondere für Leistungen in den Quadranten I („Born Commodities“) und II („New Commodities“) von Bedeutung sind. Im Zusammenhang mit den „New Commodities“ verweist die Literatur dabei häufig auf eine Wiederherstellung der Unterscheidbarkeit, indem ausgewählte Leistungsmerkmale in ihrer Struktur (z. B. durch ein verändertes Produktdesign) oder in ihrer Wahrnehmung (z. B. durch Kommunikationsmaßnahmen) verändert werden.¹⁷ „Born Commodities“ sind hingegen durch ein hohes Maß an Homogenität ihrer objektiven Leistungsmerkmale und damit einem per se geringeren Differenzierungspotenzial gekennzeichnet. Folglich umfasst eine De-Commoditisierung für diese Art von Leistungen häufig den Aufbau zusätzlicher Merkmale als Ergänzung einer (relativ homogenen) Kernleistung um differenzierende Zusatzleistungen.¹⁸

Nachdem eine Verständnisgrundlage für die grundlegenden Begrifflichkeiten geschaffen wurde, fokussieren wir uns im Folgenden auf die Prozesse der Commoditisierung und De-Commoditisierung. In einem ersten Schritt gehen wir der Frage nach, wodurch die

¹⁴ Vgl. Anderson/Narus (2004); De Bruicker/Summe (1985); Mathur (1984).

¹⁵ Vgl. Mudambi (2002); Reimann/Schilke/Thomas (2010a); Weil (1996).

¹⁶ Vgl. De Bruicker/Summe (1985); Mathur (1988).

¹⁷ Vgl. Dickinson/Ginter (1987); Matthyssens/Vandenbempt (2008).

¹⁸ Vgl. Araujo/Spring (2006); Saunders/Watt (1979); Stanton/Herbst (2005).

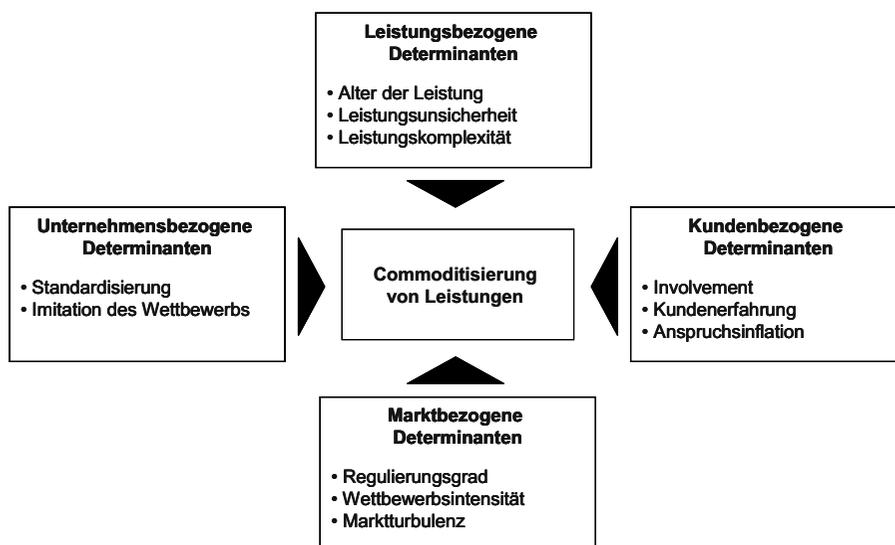
Commoditisierung von Leistungen hervorgerufen und verstärkt werden kann. Das folgende Kapitel widmet sich daher den Determinanten der Commoditisierung.

3 Determinanten der Commoditisierung

3.1 Überblick über die Determinanten der Commoditisierung

Die Literatur verweist auf eine Vielzahl von Faktoren, welche die Commoditisierung von Produkten und Dienstleistungen auslösen und verstärken. Abbildung 2 gibt einen Überblick über diese Determinanten der Commoditisierung. Wir unterscheiden dabei zwischen vier verschiedenen Kategorien von Commoditisierungs-Treibern: leistungsbezogenen, kundenbezogenen, unternehmensbezogenen und marktbezogenen Determinanten.

Abbildung 2: Determinanten der Commoditisierung



In den folgenden Abschnitten widmen wir uns jeder dieser Kategorien im Detail. Wir zeigen dabei auf, welchen Einfluss die in Abbildung 2 ersichtlichen Größen auf die Commoditisierung von Leistungen ausüben.

3.2 Leistungsbezogene Determinanten der Commoditisierung

Auf Leistungsebene bestimmen vor allem das Alter einer Leistung, Leistungsunsicherheit und Leistungskomplexität den Grad der Commoditisierung. Mit zunehmendem Alter eines Produktes bzw. einer Dienstleistung, d. h. mit Fortschreiten des Lebenszyklus, nähern sich konkurrierende Leistungen in ihrem Qualitätsniveau einander an.¹⁹ Eine wesentliche Ursache dafür ist die Verbreitung des Wissens zur Erstellung einer Leistung und der Angleichung von Erstellungsprozessen. Daraus resultiert eine Homogenisierung der am Markt angebotenen Produkte und Dienstleistungen.²⁰ Wir folgern daraus: Mit steigendem Alter einer Leistung erhöht sich der Grad der Commoditisierung von Leistungen.

Leistungsunsicherheit kennzeichnet das Ausmaß, in dem ein Produkt bzw. eine Dienstleistung z. B. durch Qualitätsschwankungen möglicherweise negative Konsequenzen für den Nachfrager provoziert.²¹ Je wahrscheinlicher es ist, dass ein Produkt durch Qualitätsunterschiede oder Fehlfunktionen Schäden verursacht, desto relevanter sind Unterschiede zwischen konkurrierenden Leistungen. Folglich besteht im Fall einer hohen Leistungsunsicherheit ein hohes Differenzierungspotenzial über das Kriterium der Zuverlässigkeit.²² Im Gegensatz dazu führt eine geringe Leistungsunsicherheit zu einem geringeren Differenzierungspotenzial und damit der Gefahr einer hohen wahrgenommenen Homogenität. Wir schließen daraus: Je geringer die Unsicherheit einer Leistung ist, desto höher ist der Grad einer Commoditisierung dieser Leistung.

Leistungskomplexität drückt sich in der Zahl der in einer Leistung involvierten Komponenten bzw. Technologien (Diversität), ihrer Unterschiedlichkeit (Heterogenität) und in der gegenseitigen Abhängigkeit zwischen diesen Komponenten/Technologien aus.²³ Eine hohe Komplexität bedeutet häufig eine hohe Unsicherheit bezüglich der Funktionalität der Leistung, ihrer Qualität oder Lebensdauer. Je niedriger die Komplexität jedoch ist, desto weniger Unsicherheit besteht bezüglich Art, Zahl, Unterschiedlichkeit oder Interdependenz zwischen Bestandteilen. Konkurrierende Leistungen werden vergleichbar.²⁴ Wir schlussfolgern daraus: Je geringer die Komplexität eines Produktes bzw. einer Dienstleistung ist, desto höher ist der Grad der Commoditisierung dieses Produktes bzw. der Dienstleistung.

¹⁹ Vgl. Day (1981); Lambkin/Day (1981).

²⁰ Vgl. Homburg/Staritz/Bingemer (2009), S. 5.

²¹ Vgl. Brown/Gentry (1975).

²² Vgl. Homburg/Staritz/Bingemer (2009), S. 5.

²³ Vgl. Homburg/Werner (1998), S. 996.

²⁴ Vgl. Upah (1983).

3.3 Kundenbezogene Determinanten der Commoditisierung

Aus der Perspektive des Kunden beeinflussen das Kundeninvolvement, die individuelle Produkterfahrung sowie eine Anspruchsinflation die Commoditisierung. **Involvement** bezeichnet den Grad des Interesses, das Kunden einem Produkt oder einer Dienstleistung entgegenbringen.²⁵ Je größer dieses Interesse ist, desto bereitwilliger setzen sich Nachfrager mit einer Leistung und ihren Eigenschaften auseinander. Geringes Involvement führt dagegen zu einer eingeschränkten Bereitschaft, sich mit Eigenschaften einer Leistung tiefer gehend auseinanderzusetzen.²⁶ Je geringer das Interesse für eine Leistungskategorie ist, desto eher neigen Kunden zu einem passiven Informationsverhalten. In der Wahrnehmung des Kunden konvergieren verfügbare Alternativen und verlieren ihre Differenzierung vom Wettbewerb. Es wird postuliert: Je geringer das Involvement von Nachfragern ist, desto höher ist der Grad der Commoditisierung von Leistungen.

Eine weitere kundenbezogene Determinante der Commoditisierung ist die **kundenseitige Erfahrung mit einer Leistung**.²⁷ Mit steigender Zahl von Käufen erweitern Nachfrager ihre Kenntnisse über ein Produkt oder eine Dienstleistung und nutzen im Vergleich zu weniger erfahrenen Kunden andere Referenzmerkmale, um konkurrierende Angebote miteinander zu vergleichen.²⁸ Während unerfahrene Kunden umfassende Leistungsbündel eines Anbieters zunächst als vorteilhaft und damit als Differenzierungskriterium wahrnehmen, verlieren diese Leistungen für erfahrende Kunden ihre Wertigkeit und damit ihre differenzierende Wirkung.²⁹ Vor diesem Hintergrund wird angenommen: Je mehr Erfahrungen Kunden mit einer Leistung besitzen, desto stärker ist die Leistung einer Commoditisierung ausgesetzt.

Eine Folge zunehmender Kundenerfahrung ist eine **Anspruchsinflation**. Mit einer wachsenden Zahl an Transaktionen mit einem Anbieter entwickeln Kunden immer höhere Erwartungen an den Nutzen einer Leistung.³⁰ Vorhandene Leistungsmerkmale, die anfangs eine differenzierende Wirkung erzielten, erhalten zunehmend den Charakter von Basisfaktoren. D. h., sie werden von Kunden als selbstverständlich hingenommen, ohne jedoch die Leistung ausreichend zu differenzieren.³¹ Wir unterstellen daher einen positiven Zusammenhang zwischen dem Anstieg von Kundenansprüchen an eine Leistung und der Commoditisierung einer Leistung.

²⁵ Vgl. Hoyer/MacInnis (2010).

²⁶ Vgl. Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein (2009).

²⁷ Vgl. Mathur (1988); Hill (1990).

²⁸ Vgl. Söderlund (2002).

²⁹ Vgl. Albert (2003); DeBruicker/Summe (1985); Hill (1990); Mathur (1984, 1988).

³⁰ Vgl. Homburg/Staritz/Bingemer (2009), S. 6.

³¹ Vgl. Homburg/Stock (2008), S. 33.

3.4 Unternehmensbezogene Determinanten der Commoditisierung

Aus Unternehmensperspektive stellen Standardisierungsbestrebungen sowie die Imitation von Wettbewerbern relevante Determinanten einer Commoditisierung dar. Eine Standardisierung von Leistungen, Leistungsbestandteilen und Prozessen zielt auf die Erreichung von Kostenvorteilen und Economies of Scale.³² Motivation für eine Leistungsstandardisierung ist u. a. eine hohe Effizienz, ohne zwangsläufig auf die Vorteile kundenindividueller Lösungen zu verzichten. Standardisierte Komponenten können von mehreren Anbietern bereitgestellt und gemäß individueller Kundenanforderungen kombiniert werden. Allerdings führt eine Standardisierung zur Homogenisierung von Leistungskernen und zu einer Angleichung konkurrierender Leistungen.³³ Deshalb wird postuliert: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen einer hohen Leistungsstandardisierung und einer Commoditisierung von Leistungen.

Weiterhin beeinflusst die Imitation des Wettbewerbs den Grad der Commoditisierung von Leistungen. Mit wachsendem Reifegrad eines Marktes sehen sich marktführende Unternehmen einer Nachahmung ihrer Produkte und Prozesse ausgesetzt (Me-Too-Strategien).³⁴ Dies kann zu einem Verlust der Differenzierung von Leistungen führen. Außerdem ist häufig zu beobachten, dass Folger im Rahmen ihres Markteintritts den Weg einer Anpassung an den Marktführer wählen, um Unsicherheiten bezüglich strategischer Entscheidungen zu reduzieren. Die Imitation vermutlich erfolgreicher Strategien kann ebenfalls eine Homogenisierung konkurrierender Angebote provozieren und verschärft damit für den Imitator die Gefahr einer Commoditisierung.³⁵ Daher wird ein positiver Zusammenhang zwischen der Verfolgung von Imitationsstrategien und der Commoditisierung von Leistungen unterstellt.

3.5 Marktbezogene Determinanten der Commoditisierung

Schließlich beeinflussen Marktcharakteristika, wie der Grad der Regulierung, die Wettbewerbsintensität und die Marktturbulenz, eine Commoditisierung von Leistungen. In Märkten mit einem hohen Regulierungsgrad kommen Vorgaben, Normen und Standards zur Anwendung, die eine Vereinheitlichung von Leistungen beschleunigen. Die Anpassung von Produkten und Produktbestandteilen an übergreifende Standards reduziert das Potenzial einer Differenzierung. Standards signalisieren Nachfragern ein mehr oder weniger homogenes Leistungsniveau und verstärken damit die wahrgenommene Austauschbarkeit zwischen konkurrierenden Leistungen. Folglich gehen wir davon aus, dass sich mit steigendem Grad der Regulierung auch die Commoditisierung von Leistungen erhöht.

³² Vgl. Baldwin/Clark (2000); Perera/Nagarur/Tabucanon (1999); St. John/Pouder/Cannon (2003).

³³ Vgl. Christensen/Verlinden/Westerman (2002); Mathur (1984); Reimann/Schilke/Thomas (2010a).

³⁴ Vgl. Hax (2005); Lieberman/Montgomery (1998); St. John/Pouder/Cannon (2003).

³⁵ Vgl. Lieberman/Asaba (2006), S. 374.

Das Phänomen der Commoditisierung ist typisch für Märkte mit **geringer Wettbewerbsintensität**. In diesen Märkten existieren für etablierte Wettbewerber vergleichsweise geringe Anreize, Konkurrenten durch innovative Produkte und Dienstleistungen mit relevantem Differenzierungspotenzial herauszufordern.³⁶ Dies trifft vor allem auf reife bzw. stagnierende Märkte zu, in denen relativ stabile Wettbewerbsverhältnisse vorherrschen.³⁷ Veränderungen in der Wettbewerbsstruktur ergeben sich lediglich durch Marktaustritte einzelner Akteure.³⁸ Die Folge geringer Wettbewerbsintensität ist eine Vernachlässigung wirksamer Differenzierungsstrategien, die zu einer Homogenisierung konkurrierender Leistungen führt. Wir postulieren daher folgenden Zusammenhang: Je geringer die Wettbewerbsintensität in einem Markt ist, desto höher ist der Grad der Commoditisierung von Leistungen.

Zudem treten Commoditisierungstendenzen im Zusammenhang mit einer hohen Marktturbulenz auf. Marktturbulenz drückt sich in einem häufigen und rapiden Wechsel des für Marktakteure relevanten Wissens (bzw. relevanter Technologien) aus.³⁹ Beispielsweise sind technologieintensive Märkte, wie z. B. bei Informations- und Kommunikationstechnologien, Computerhard- und -software oder Unterhaltungselektronik, häufig davon betroffen.⁴⁰ Marktturbulenz führt zu einer hohen Unsicherheit bezüglich der Entwicklung des Marktes, der Nachfrage und von Wettbewerbsstrukturen.⁴¹ Durch abrupte Wechsel gültiger Standards oder Technologien verwischen in der Wahrnehmung von Nachfragern Unterscheidungsmerkmale zwischen konkurrierenden Leistungen. Ungeachtet eines objektiv vorhandenen Differenzierungspotenzials werden Leistungen als homogen wahrgenommen.⁴² Daraus folgt: Je höher der Grad der Marktturbulenz ist, desto höher ist der Grad der Commoditisierung von Leistungen.

³⁶ Vgl. Homburg/Staritz/Bingemer (2009), S. 7.

³⁷ Vgl. Reimann/Schilke/Thomas (2010a).

³⁸ Vgl. Day/Wensley (1983); Homburg (2000), S. 84.

³⁹ Vgl. Glazer (1991).

⁴⁰ Vgl. Christensen/Raynor (2003); Glazer (1991); Kampas (2003).

⁴¹ Vgl. Glazer/Weiss (1993).

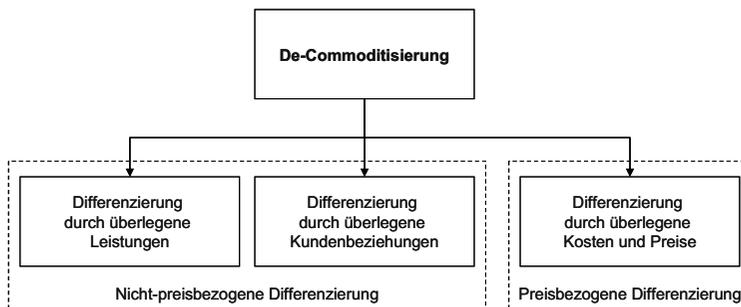
⁴² Vgl. Rangan/Bowman (1992).

4 Ansätze zur De-Commoditisierung

4.1 Überblick über Ansätze zur De-Commoditisierung

Ausgehend von einer umfassenden Literaturbasis zu Differenzierungsstrategien⁴³ ergeben sich drei grundsätzliche Ansatzpunkte für eine De-Commoditisierung, welche in Abbildung 3 zusammengefasst sind. Eine Differenzierung kann preisbezogen durch ein überlegenes Preis-Leistungsverhältnis erreicht werden bzw. nicht-preisbezogen auf Basis überlegener Leistungen und überlegener Kundenbeziehungen.⁴⁴

Abbildung 3: Ansätze zur De-Commoditisierung



Eine **Differenzierung durch ein überlegenes Preis-Leistungsverhältnis** basiert auf effizienten Kostenstrukturen eines Unternehmens, die ein Angebot von Leistungen zu einem niedrigen Preis ermöglichen.⁴⁵ Allerdings ist sie nur für Unternehmen erfolgversprechend, deren Geschäftsmodell konsequent auf eine hohe Kosteneffizienz ausgelegt ist.⁴⁶ Je weniger Unternehmen jedoch über Spielräume für Kostensenkungen und Effizienzsteigerungen verfügen, desto dringlicher stellt sich die Frage nach der Generierung eines relevanten (und nicht ausschließlich preisbezogenen) Kundennutzens.⁴⁷

Eine **Differenzierung auf Basis überlegener Leistungen** zielt darauf, Merkmale einer Leistung so zu gestalten, dass diese von Nachfragern als überlegen bzw. einzigartig wahrgenommen wird. Dabei ist zu unterscheiden, ob eine Leistung in der Wahrnehmung der Nachfrager verändert oder aber die Wahrnehmung der Nachfrager selbst beeinflusst werden soll.⁴⁸ Im ersten Fall werden Marketinginstrumente eingesetzt, um eine Leistung existierenden Kundenbedürfnissen und -erwartungen besser anzunähern. Dies kann zum

⁴³ Vgl. u. a. Buzzel/Gale (1987); Hinterhuber (1990); Mintzberg (1988); Porter (1980, 1985).

⁴⁴ Vgl. Matthyssens/Vandenbempt (2008), S. 318.

⁴⁵ Vgl. Homburg/Krohmer (2009), S. 492ff.

⁴⁶ Vgl. Matthyssens/Vandenbempt (2008), S. 318.

⁴⁷ Vgl. Porter (1996).

⁴⁸ Vgl. Homburg/Krohmer (2009), S. 494.

Beispiel durch Ergänzung bzw. Modifikation von Kernleistungen (z. B. Leistung, Funktionalität, Zuverlässigkeit) bzw. durch eine Leistung umgebende Attribute (Verpackung, Design, Marke) erreicht werden.⁴⁹ Alternativ suchen Anbieter Wege, die Wahrnehmung von Nachfragern und zugrunde liegende Idealvorstellungen über ein Produkt oder eine Leistung zu beeinflussen. Dazu werden häufig Kommunikationsmaßnahmen eingesetzt, um die Relevanz bestimmter Kriterien für eine Differenzierung zu verändern.⁵⁰

Eine Differenzierung durch überlegene Kundenbeziehungen beruht auf einer hohen Loyalität von Kunden gegenüber einem Anbieter und einer folglich geringeren Bereitschaft zu einem Anbieterwechsel. Stabile Kundenbeziehungen unterstützen die markterfolgsbezogenen Ziele eines Unternehmens u. a. durch ein höheres Umsatzpotenzial und geringere Transaktionskosten.⁵¹ Wesentlich für eine solche Differenzierungsstrategie ist ein hohes Maß an Individualisierung nicht nur der Leistungen, sondern auch der Ansprache von Kunden und der Kommunikation mit ihnen. Dies wiederum setzt die Kenntnis und ein sehr genaues Verständnis der Bedürfnisse und Erwartungen von Nachfragern an eine Leistungserstellung sowie Leistungsergebnisse voraus.⁵²

4.2 De-Commoditisierung durch überlegene Kosten und Preise

Für eine Differenzierung durch überlegene Kosten und Preise bieten sich grundsätzlich zwei Ansatzpunkte. Erstens eröffnen technologische Innovationen das Potenzial für **Kostensenkungen in der Herstellung** von Produkten und Dienstleistungen. Niedrigere Herstellungskosten ermöglichen eine vorübergehende oder auch dauerhafte Preissenkung für Kunden bzw. die Gestaltung von Preisnachlässen innerhalb eines Konditionensystems.⁵³ Anbieter von Commodities können auf diese Weise eine preisliche Differenzierung vom Wettbewerb realisieren. Besonders in High-Tech-Märkten, in denen sich das Verhältnis von Produktleistungen und Preisen oft rapide ändert, lassen sich geringere Preise auf Basis reduzierter Herstellungskosten erreichen.⁵⁴ In Abhängigkeit ihrer individuellen Verhandlungsmacht können Unternehmen zudem durch die Durchsetzung niedrigerer Einkaufspreise und ein effizienteres Beschaffungsmanagement Optionen für Kostensenkungen wahrnehmen.⁵⁵

Alternativ führt die **Einschränkung der Leistungsgestaltung** zu überlegenen Kosten und Preisen. Eine Analyse von Zahlungsbereitschaften ist Grundlage der Identifikation von Produkt- und Dienstleistungsbestandteilen, die mangels Zahlungsbereitschaft von Kunden nicht ertragsrelevant sind. Die Einschränkung bzw. Eliminierung dieser Bestandteile redu-

⁴⁹ Vgl. dazu den Beitrag von Homburg/Staritz/Bingemer (2011) in diesem Buch.

⁵⁰ Vgl. Dickinson/Ginter (1987).

⁵¹ Vgl. Cannon/Homburg (2001); Rindfleisch/Moorman (2003).

⁵² Vgl. Homburg/Krohmer (2009), S. 495.

⁵³ Vgl. Homburg/Krohmer (2009), S. 646.

⁵⁴ Vgl. Rangan/Bowman (1992), S. 221.

⁵⁵ Vgl. Homburg/Werner/Englisch (1997).

ziert die Kosten für eine Herstellung solcher Komponenten (bzw. die Bereitstellung entsprechender Dienstleistungen) und ermöglicht ein Leistungsangebot zu niedrigeren Preisen.⁵⁶ Für Anbieter commoditisierender Leistungen bedeutet dies einen bewussten Verzicht auf zusätzliche, differenzierende Merkmale zugunsten einer hohen Preisorientierung.

Beide strategische Ansätze bergen ein nennenswertes Risiko. Zwar können preisbezogene Differenzierungen kurzfristig wirksam werden, allerdings vermögen sie es oft nicht, die Entstehung von Wettbewerbsvorteilen dauerhaft zu verhindern. Im Gegenteil besteht die Gefahr, dass eine Abwanderung (profitabler) Kunden und eine Beschleunigung des Commoditisierungsprozesses in Kauf genommen werden müssen.⁵⁷ Daher empfiehlt es sich vor allem für Anbieter von Commodities, sich nicht allein auf eine preisbezogene Differenzierung zu stützen, sondern Vorteile einer preisbezogenen mit denen einer nicht-preisbezogenen Differenzierung zu kombinieren.⁵⁸

4.3 De-Commoditisierung durch überlegene Leistungen

Commodities verfügen hinsichtlich ihres Produktkerns bzw. möglicher Produkthanreicherungen über ein nur eingeschränktes Differenzierungspotenzial. Daher richtet sich die Aufmerksamkeit vor allem auf eine Differenzierung durch Zusatzdienstleistungen und auf die Verfolgung einer Markenstrategie.

Eine Erweiterung von Produkten und Leistungen um **Zusatzdienstleistungen** birgt erhebliches Differenzierungspotenzial für Commodities.⁵⁹ Solche wertsteigernden Zusatzleistungen („value-added services“) umfassen ein weites Spektrum, angefangen von Informations-, Vermittlungs- und Beratungsdienstleistungen bis hin zu Design- und Entwicklungsleistungen, logistischen Dienstleistungen, technischem Support, Kundens Schulungen oder After-Sales-Services.⁶⁰ Ihnen ist gemein, dass sie einer im Kern homogenen Leistung Differenzierungspotenzial hinzufügen. Ihre individuelle Ausgestaltung erhöht die Eignung dieser Leistungen zur Befriedigung von Kundenbedürfnissen. Daraus entsteht ein zusätzlicher Kundennutzen, der es Anbietern ermöglicht, eine Differenzierung in der Wahrnehmung von Nachfragern zu erreichen und die Leistungen somit der Commoditisierung zu entziehen.⁶¹ Wertsteigernde Zusatzleistungen beschränken sich dabei nicht nur auf erweiterte Leistungen für den Kunden, sondern umfassen auch die Art und Weise, in der sich Zusatzleistungen in die Wertschöpfungsaktivitäten des Kunden integrieren. Vor allem in organisationalen Geschäftsbeziehungen bieten zusätzliche Dienstleistungen (z. B. Liefer-, Wartungs- oder Reparaturleistungen, Designleistungen, Schulungen) vor allem dann Differenzierungspotenzial, wenn sie sich „nahtlos“ in technische Abläufe bzw. Produktionsprozesse des Kunden einfügen und diese Prozesse effizienter bzw. effektiver gestalten.

⁵⁶ Vgl. Rangan/Bowman (1992), S. 221.

⁵⁷ Vgl. Rangan/Bowman (1992).

⁵⁸ Vgl. Homburg/Staritz/Bingemer (2009), S. 39ff.

⁵⁹ Vgl. Mathur (1984); McCune (1998); Oliva/Kallenberg (2003); Rangan/Bowman (1992); Rust/Chung (2006).

⁶⁰ Vgl. Engelhardt/Reckenfeldenbäumer (2006), S. 222ff.; Parasuraman (1998); Sashi/Stern (1995).

⁶¹ Vgl. Engelhardt/Reckenfeldenbäumer (2006), S. 216.

Gerade im Industriegüterbereich spielen „Kundenlösungen“ eine herausragende Rolle, die technische Prozesse des Kunden optimieren.⁶²

Ein weiterer wichtiger Ansatz zur Differenzierung ist die Verfolgung einer **Markenstrategie** für Commodities.⁶³ Als Vorstellungsbilder in den Köpfen von Nachfragern können Marken Präferenzen und damit die Kaufentscheidung von Nachfragern steuern. Sie ermöglichen die Durchsetzung eines Preispremiums am Markt sowie eine effektive Bindung von Kunden an einen Anbieter und dessen Leistungen.⁶⁴ Dies gilt nicht nur für den (vergleichsweise ausführlich thematisierten) Bereich der Konsumgüter, sondern auch für Markttransaktionen zwischen Unternehmen.⁶⁵

Grundsätzlich ist eine Markenstrategie für Commodities auf der Leistungs- und auf der Unternehmensebene anwendbar. Eine wesentliche Erfolgsbedingung für eine Markendifferenzierung auf Leistungsebene ist die Verbindung der Markenbezeichnung mit einem konkreten und für eine Leistungskategorie überdurchschnittlichen Nutzenversprechen.⁶⁶ Dabei stellt die Wahl des Namens ein wesentliches Element einer Markenstrategie dar. Als Ankerpunkt zur Identifikation und Wiedererkennung der Marke sowie zu ihrer Abgrenzung gegenüber generischen Leistungen erfüllt ein Markenname als Signal eines Nutzenversprechens (und nicht nur als lediglich technische Bezeichnung) eine bedeutende Funktion.⁶⁷ Eine wirksame Markenstrategie verlangt zudem ein differenzierendes Markenimage. Dies kann zum einen durch eine bewusste, markenorientierte Gestaltung tangibler Elemente der Marke (z. B. Design, Verpackung) geschaffen werden. Zum anderen dienen Kommunikationsinstrumente zur Vermittlung relevanter Assoziationen und zur Bildung positiver Einstellungen und Verhaltensweisen gegenüber der Marke.⁶⁸

Besonders im Investitionsgüterbereich erweisen sich Markenstrategien als erfolgreich, wenn sie ein Versprechen über die reine Funktionalität einer Leistung hinaus anbieten. Zusätzlich zu technisch-funktionalen Eigenschaften sind eine bezüglich Menge, Qualität und Zeit bedarfsgerechte Bereitstellung einer Leistung für den Kunden sowie ein umfassender Kundenservice entscheidend. Markenstrategien sind daher für Commodities besonders relevant, wenn sie Fähigkeiten und die Bereitschaft eines Anbieters zu einer ganzheitlichen und kundenorientierten Problemlösung signalisieren.⁶⁹ In diesem Zusammenhang kommt der Unternehmensmarke eine besondere Rolle zu. Gerade in commoditierten Märkten können Marke, Image und Reputation eines Unternehmens eine hohe Differenzierungskraft entfalten. Sie wirken als Wechselbarrieren und ermöglichen es, einem auf den Preis reduzierten Wettbewerb zu entgehen.⁷⁰ Folglich sind Maßnahmen zur

⁶² Vgl. Homburg/Workman/Jensen (2002); Matthyssens/Vandenbempt (2008), S. 323.

⁶³ Vgl. Dumlapinar (2006); McQuiston (2004); Stanton/Herbst (2005). Vgl. dazu auch Leischnig/Geigenmüller (2011) in diesem Buch.

⁶⁴ Vgl. Homburg/Jensen/Richter (2006); Webster/Keller (2004).

⁶⁵ Vgl. Mudambi (2002).

⁶⁶ Vgl. Michell/King/Reast (2001); Sinclair/Seward (1988).

⁶⁷ Vgl. Saunders/Watt (1979); Shipley/Howard (1993).

⁶⁸ Vgl. Aaker (1996); Betts (1994).

⁶⁹ Vgl. McQuiston (2004); Stanton/Herbst (2005).

⁷⁰ Vgl. Michell/King/Reast (2001); Mudambi (2002).

Stärkung der Unternehmensmarke nach außen, aber auch nach innen im Sinne einer hohen Markenorientierung der Mitarbeiter eines Unternehmens von besonderer Relevanz.⁷¹

4.4 De-Commoditisierung durch überlegene Kundenbeziehungen

Einer wahrgenommenen Homogenität von Leistungen kann durch die zielgerichtete Gestaltung und Pflege vertrauensvoller und als vorteilhaft empfundener Kundenbeziehungen begegnet werden. Dies gilt nicht nur für commoditisierende Leistungen in einem zunehmend gesättigten Markt. Auch so genannte „Born Commodities“ können durch eine entsprechende Kunden- und Beziehungsorientierung eine Differenzierung erreichen.⁷² Untersuchungen in der Grundstoffindustrie als typische Commodity-Industrie identifizieren mehrere Beispiele für stabile und langjährige Geschäftsbeziehungen zwischen Anbietern von reinen Commodities (z. B. Holzprodukten, chemischen Grundstoffen, Baustoffen) und Nachfragern, in denen der Preis *ein*, aber nicht *das* entscheidende Kaufkriterium darstellt.⁷³

Ausgangspunkt einer Differenzierung von Commodities durch überlegene Kundenbeziehungen ist das Verständnis der Geschäftsprozesse von Kunden und eine Identifikation von Aktivitäten des Anbieters, diese Geschäftsprozesse im Interesse des Kunden zu unterstützen.⁷⁴ Neben der Bereitstellung qualitativ hochwertiger Produkte und Dienstleistungen zählen Kompetenz und Verlässlichkeit des Anbieters zu zentralen Determinanten erfolgreicher Kundenbeziehungen gerade in typischen Commodity-Industrien.⁷⁵ Eine enge Abstimmung von Abläufen und eine weitgehende Integration von Prozessen des Anbieters in die Geschäftsprozesse des Nachfragers helfen dem nachfragenden Unternehmen, Transaktionskosten zu senken. Damit kann sich der Anbieter eines Commodity über den Kundennutzen dieser Beziehung vom Wettbewerb differenzieren.⁷⁶

Voraussetzung dafür ist eine funktionsübergreifende Durchsetzung einer hohen **Kundenorientierung**. Um profitable Kundenbeziehungen zu etablieren, bedarf es eines grundsätzlichen Verständnisses der Anforderungen direkter und – spezifisch in organisationalen Geschäftsbeziehungen – indirekter Kunden in nachgelagerten Wertschöpfungsstufen.⁷⁷ Das Selbstverständnis eines Unternehmens als „Produzent“ ist in dieser Situation oft nicht mehr tragfähig. Ein Wandel hin zu einem „Dienstleister“ beinhaltet umfassende Neu-Definitionen von Normen, Prinzipien und Prozessen im Unternehmen über alle Funktionsbereiche und alle Mitarbeitererebenen.⁷⁸

⁷¹ Vgl. Stanton/Herbst (2005).

⁷² Vgl. Blois (1997); Johnson/Herrmann/Huber (2006); Reimann/Schilke/Thomas (2010b).

⁷³ Vgl. Alajoutsijärvi/Klint/Tikkanen (2001); Albert (2003); Lewin/Johnston (1997); McQuiston (2004).

⁷⁴ Vgl. Anderson/Narus (1990).

⁷⁵ Vgl. Blois (1997); Lewin/Johnston (1997).

⁷⁶ Vgl. Matthyssens/Vandenbempt (2008); Robinson/Clarke-Hill/Clarkson (2002), S. 161.

⁷⁷ Vgl. Matthyssens/Vandenbempt (2008), S. 326.

⁷⁸ Vgl. Engelhardt/Reckenfeldenbäumer (2006); Kampas (2003).