

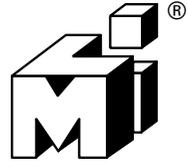
Alexander Breusch

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

# GABLER EDITION WISSENSCHAFT

## Innovatives Markenmanagement

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



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



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

Alexander Breusch

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

Konzeption und Anwendung eines  
Customer-Equity-Wettbewerbsmodells

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Christoph Burmann

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

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

Dissertation Universität Bremen, 2008

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Frauke Schindler / Stefanie Loyal

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



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

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

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

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1295-4

## Geleitwort

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

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

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

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

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

Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann

## **Vorwort**

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

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

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

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

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

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

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

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

Alexander Breusch

## Inhaltsverzeichnis

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

---

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

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

---

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

---

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

---

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

---

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

---

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

---

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

**Abbildungsverzeichnis**

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

---

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

**Tabellenverzeichnis**

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

---

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

---

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

---

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

**Abkürzungsverzeichnis**

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

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

## Symbolverzeichnis

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

---

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

---

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

# 1 Wettbewerbsbetrachtung als Voraussetzung eines erfolgreichen Customer-Equity-Managements

## 1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Die Identifikation erfolgreicher Marktbearbeitungsstrategien in einem dynamischen Marktumfeld stellt eine der zentralen Herausforderungen für die marktorientierte Unternehmensführung dar. In wettbewerbsintensiven Märkten müssen bei der Festlegung von Marktbearbeitungsstrategien neben den erwarteten Kosten und dem erwarteten Nachfragerverhalten auch mögliche Reaktionen des Wettbewerbs in das Entscheidungskalkül des Managements einbezogen werden.<sup>1</sup> Gerade in gesättigten und stagnierenden Märkten, die durch einen starken Verdrängungswettbewerb charakterisiert sind,<sup>2</sup> rücken die wertorientierte Steuerung der Kundenbeziehungen und die Wettbewerbsanalyse ins zentrale Blickfeld einer Unternehmung.<sup>3</sup> Dabei ist wichtig, dass sowohl die Kunden- als auch die Wettbewerbsorientierung als gleichbedeutende Bewertungsperspektiven in die Festlegung einer optimalen Strategiealternative einfließen.<sup>4</sup> Wenn eine Unternehmung ihre Marktbearbeitungsstrategie an der Werthaltigkeit der Nachfrager ausrichtet und gleichzeitig Wettbewerbsentscheidungen<sup>5</sup> antizipiert, kann sie erfolgreich Wettbewerbsangriffe abwehren oder Wettbewerber verdrängen und dabei wertbringende Kundenbeziehungen halten, ausbauen und neu für sich gewinnen.<sup>6</sup>

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

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

<sup>2</sup> Vgl. BAUER (1988).

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

<sup>4</sup> Vgl. HEIL und MONTGOMERY (2001), S. 2.

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

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

<sup>7</sup> Vgl. PORTER (1998a).

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

Zum anderen kann aufgrund einer dynamischen Marktentwicklung entlang dem Marktlebenszyklus eine **zunehmende Marktsättigung** in vielen Märkten beobachtet werden.<sup>15</sup> Das damit einhergehende abgeschwächte Marktwachstum führt zu einem starken **Verdrängungswettbewerb** zwischen den etablierten Marktanbietern.<sup>16</sup> Marktanteilsgewinne lassen sich in dieser Marktlebenszyklusphase im Wesentlichen nur durch Akquisition bestehender Kunden von Wettbewerbermarken<sup>17</sup> realisieren. PORTER (1998a) charakterisiert in diesem Zusammenhang das Wettbewerbsverhalten in gesättigten Märkten folgendermaßen: „With companies unable to maintain his-

---

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

<sup>9</sup> Vgl. KROEBER-RIEL und WEINBERG (2003), S. 128 f.

<sup>10</sup> Vgl. KULLMANN (2006), S. 5.

<sup>11</sup> Vgl. BURMANN et al. (2005), S. 10 ff.

<sup>12</sup> Vgl. MEYER-WAARDEN und BENAVENT (2006), S. 82.

<sup>13</sup> Vgl. PORTER (1998a), S. 9.

<sup>14</sup> Vgl. ESCH (2007), S. 42.

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

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

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