

UNIVERSITÄT TRIER

Forschungsberichte
zum
Marketing

Rolf Weiber/Frank Jacob

**Informationsgewinnung im
Business-to-Business-Marketing:
Grundlagen der Marktforschung
2. Auflage**

Herausgeber: Univ.-Prof. Dr. Rolf Weiber

Weiber, Rolf/Jacob, Frank:

Informationsgewinnung im Business-to-Business-Marketing:

Grundlagen der Marktforschung

Berlin/Trier 2000.

(Dieser Beitrag ist in ähnlicher Form im Technischen Vertrieb der Freien Universität Berlin erschienen.)

Kontaktadresse:

Univ.Prof. Dr. Rolf Weiber

Universität Trier

Fachbereich IV: BWL-AMK

Lehrstuhl für BWL, insbes. Marketing

Universitätsring 15

54286 Trier

Telefon: 0651/201-2619

Telefax: 0651/201-3910

E-mail: marketing@uni-trier.de

Internet: <http://www.marketing.uni-trier.de>

Schutzgebühr: 13,00 €

Gliederung

1	Informationen und Informationsströme im Business-to-Business-Marketing	5
1.1	Bedeutung der Informationsgewinnung für die Erzielung von Kundenvorteilen	5
1.2	Informationsströme im Business-to-Business-Marketing.....	7
2	Gewinnung von Potentialinformationen	10
2.1	Bestimmung des Informationsbedarfs.....	13
2.2	Bestimmung der Informationsträger	16
2.3	Informationserhebung im Rahmen der Primärforschung.....	21
2.3.1	Erhebungsumfang	21
2.3.1.1	Auf dem Zufallsprinzip beruhende Auswahlverfahren.....	23
2.3.1.2	Nicht auf dem Zufallsprinzip beruhende Auswahlverfahren	24
2.3.2	Erhebungsinstrumente	27
2.3.3	Konkretisierung der Erhebungsinhalte.....	30
2.3.4	Erhebungstechnik: Die Konstruktion des Fragebogens	33
2.4	Exkurs: Bedeutung und Nutzen von Marktanalysen.....	39
3	Gewinnung von externen Prozeßinformationen	42
3.1	Bestimmung des Informationsbedarfs.....	43
3.2	Bestimmung der Informationsträger	46
3.3	Erhebung von externen Prozeßinformationen.....	48
3.3.1	Schnittstellengestaltung für die Erhebung von externen Prozeßinformationen	48
3.3.2	Übertragungswegegestaltung für die Erhebung von externen Prozeßinformationen	50
3.3.2.1	Steuerung der Datenerhebung	51
3.3.2.2	Instrumente der Informationsübertragung	53

3.3.3	Ablaufgestaltung für die Erhebung von externen Prozeßinformationen	55
3.3.3.1	Grundprinzipien und Zielsetzungen des Blueprinting	55
3.3.3.2	Die Methoden des Blueprinting	56
3.3.3.3	Exemplarische Darstellung des Blueprinting.....	59
3.3.4	Totalkonzepte der Erhebung von externen Prozeßinformationen: Simultaneous Engineering	62
4	Transformation von Episodenwissen in Potentialinformationen	64
4.1	Die Transaktionsepisode als Basis der Wissenstransformation	66
4.2	Lead User-Marktforschung als Basis der Wissenstransformation	69
5	Informationsaufbereitung und Informationsdistribution	72
5.1	Informationsaufbereitung	72
5.2	Informationsdistribution.....	76
5.2.1	Informationstechnische Konzepte der Informationsdistribution.....	76
5.2.2	Organisationstechnische Konzepte der Informationsdistribution	79
	Literaturverzeichnis.....	82
	Übungsaufgaben	88

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1. Der Transformationsprozeß bei der Informationsgewinnung.....	6
Abb. 2. Informationsströme im Business-to-Business-Marketing.....	9
Abb. 3. Grundsatzfragen der Informationsbereitstellung	10
Abb. 4. Ablaufschritte und Inhalte des Informationsbereitstellungsprozesses	13
Abb. 5. Bestimmungsfaktoren von Potentialinformationen	15
Abb. 6. Ergiebigkeitsgrad von Informationsquellen am Beispiel von Konkurrenzinformationen	17
Abb. 7. Gebräuchliche Auswahlverfahren bei Teilerhebungen	23
Abb. 8. Beispiel einer verbal umschriebenen Ratingskala	36
Abb. 9. Veranschaulichung von Validität und Reliabilität.....	38
Abb. 10. Informationsgewinnungsaktivitäten bei Potentialinformationen.....	41
Abb. 11. Allgemeines Kommunikationsmodell	46
Abb. 12. Das Modell der Wertkette nach <i>Porter</i>	47
Abb. 13. Exemplarisches Blueprint zur Darstellung der Komplexität eines Prozesses.....	57
Abb. 14. Exemplarisches Blueprint zur Darstellung der Vielfalt eines Prozesses	58
Abb. 15. Ebenen im Blueprint.....	59
Abb. 16. Blueprint für die Customer Integration eines Herstellers von Automatisierungsanlagen	61
Abb. 17. Simultaneous Engineering der Customer Integration.....	64
Abb. 18. Ereignisgesteuerte Prozeßkette für die Anfragenbewertung	78
Abb. 19. Das House of Quality	81

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1. Systematisierung möglicher Informationsquellen im Business-to-Business-Bereich	18
Tabelle 2. Inhalte ausgewählter Informationsangebote der GENIOS-Wirtschaftsdatenbank.....	19
Tabelle 3. Weltweites Angebot an Online-Wirtschaftsdatenbanken	20
Tabelle 4. Beispiel einer Quotenanweisung für einen Interviewer	25
Tabelle 5. Ausgewählte Vor- und Nachteile von Stichprobenverfahren.....	26
Tabelle 6. Ausgewählte Abgrenzungskriterien für Befragungsmethoden.....	28
Tabelle 7. Vor- und Nachteile von Befragungsmethoden nach der Kommunikationsform	29
Tabelle 8. Skalenniveaus und ihre Eigenschaften	35
Tabelle 9. Ausgewählte Instrumente der Gewinnung von Episodeninformationen	43
Tabelle 10. Elemente eines Lastenheftes nach <i>VDI/VDE</i>	44
Tabelle 11. Elemente eines Pflichtenheftes nach <i>VDI/VDE</i>	45
Tabelle 12. Elektronische Endkomponenten für die Nutzung moderner Kommunikationsnetze	54
Tabelle 13. Ausgewählte Studien zur Kooperation mit Lead user.....	70
Tabelle 14. Klassifikation von Datenanalyseverfahren nach dem Forschungsziel	73
Tabelle 15. Klassifikation von Datenanalyseverfahren nach dem Skalenniveau.....	74
Tabelle 16. Typische Fragestellungen ausgewählter Datenanalysemethoden	74
Tabelle 17. Datenaktualisierung und Distributionsgeschwindigkeit von MAIS.....	77

1 Informationen und Informationsströme im Business-to-Business-Marketing

Ein allgemeines Charakteristikum von Transaktionsprozessen zwischen Anbietern und Nachfragern ist darin zu sehen, daß die Transaktionspartner einer Unsicherheitssituation ausgesetzt sind, die aus der zeitlichen Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage, der Unsicherheit über den Eintritt von Umweltzuständen (exogene Unsicherheiten) sowie dem Verhalten der Marktteilnehmer (endogene Unsicherheiten) resultiert.¹ Verhaltensunsicherheiten ergeben sich dabei vor allem aus der Tatsache, daß in der Realität Informationen nur unvollkommen, nicht kostenlos und auch nicht gleichverteilt sind.² Die ungleiche Verteilung von Informationen auf Anbieter- und Nachfragerseite führt zur Existenz sog. Informationsasymmetrien, durch die solche Situationen gekennzeichnet sind, in denen einer der Transaktionspartner relativ besser informiert ist als der andere.³ Dabei kann grundsätzlich sowohl die anbietende als auch die nachfragende Partei über ein höheres Informationsniveau verfügen.

1.1 Bedeutung der Informationsgewinnung für die Erzielung von Kundenvorteilen

Aus Marketingsicht ist entscheidend, daß ein Anbieter über mehr und bessere Informationen über die Nachfragerseite verfügt als die Konkurrenz, um so erfolgreichere Leistungsangebote offerieren zu können. Vor diesem Hintergrund ist für die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen ein im Vergleich zur relevanten Konkurrenz höherer Informationsstand eines Anbieters sowie dessen Fähigkeit einer besseren Informationsübermittlung bezüglich seines Leistungsangebotes an die Nachfragerseite von entscheidender Bedeutung. Dem Marketing kommt in diesem Sinne eine Informationsgewinnungs- und eine Informationsübertragungsfunktion zu.⁴ Erstere betrifft die Identifikation der Marktgegebenheiten sowie -erfordernisse und zweite die Gestaltung sowie Steuerung des betrieblichen Leistungssystems zur Erfüllung der Markterfordernisse. Während die genaue Kenntnis der Kundenanforderungen die Effektivität unternehmerischer Aktivitäten bestimmt, wird mit der Steuerung des betrieblichen Leistungssystems die Effizienz der unternehmerischen Aktivitäten festgelegt.⁵

¹ Vgl. Hirshleifer 1973, S. 33ff., sowie Hopf 1983, S. 313.

² Vgl. Akerlof 1970, S. 489ff.

³ Vgl. Akerlof 1970, S. 490ff., sowie Adler 1994, S. 40ff.; Spremann 1990, S. 562.

⁴ *Kaas* spricht in diesem Zusammenhang von der Leistungsfindungs- und der Leistungsbegründungsaufgabe des Marketing. Vgl. *Kaas*, 1990, S. 540f.

⁵ Vgl. *Weiber* 1995, S. 18ff., sowie das Kapitel „Grundkonzeption des Marketing“.

Im Rahmen der Informationsgewinnungsfunktion ist es Aufgabe des Marketing, Erkenntnisse über die Kunden-, Konkurrenz- und Umweltsituation zu gewinnen, um daraus ein „maßgeschneidertes“ Leistungsangebot für die Nachfragerseite abzuleiten. Erst dann, wenn es einem Anbieter gelingt, mehr und bessere Informationen über die Nachfragerseite zu besitzen als die Konkurrenz, ist die Grundlage zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen gegeben. Die Informationsgewinnung stellt damit eine zentrale Erfolgsdeterminante des Marketing dar, da bekanntlich „garbage in“ zu „garbage out“ führen muß.

Im folgenden verstehen wir mit *Wittmann* unter Informationen Wissen, „das zur Erreichung eines Zweckes, nämlich einer möglichst vollkommenen Disposition, eingesetzt wird.“⁶ Diese Definition ermöglicht eine Abgrenzung des Begriffs Informationen von den Begriffen Daten und Wissen. Ausgangspunkt sind zunächst die Zustände der Wirklichkeit. Werden diese abgebildet, so wird das Ergebnis als Daten bezeichnet.⁷ Wissen entsteht dann, wenn diese Daten gespeichert werden. Informationen schließlich resultieren aus solchem Wissen, das zweckorientiert eingesetzt wird. Abbildung 1 verdeutlicht den Transformationsablauf:

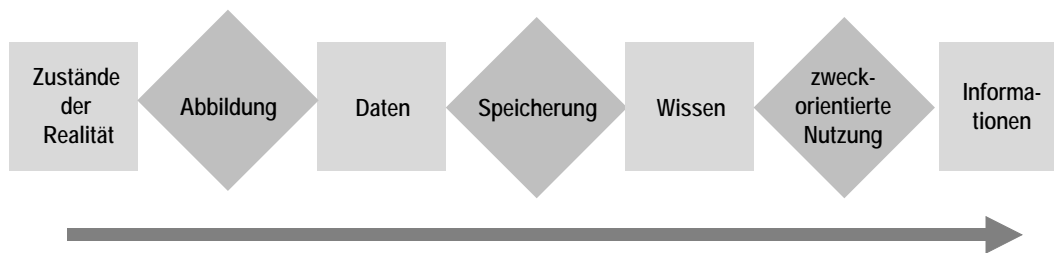


Abb. 1. Der Transformationsprozeß bei der Informationsgewinnung
(Quelle: Jacob 1995, S. 82)

Die Zweckgebundenheit von Informationen wird im folgenden auf die konkrete Entscheidungssituation der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen bezogen. Die relevante Fragestellung lautet somit: „Welche Informationen sind zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen erforderlich?“ Beachtet man, daß sich ein Wettbewerbsvorteil immer aus zwei Komponenten zusammensetzt, nämlich dem Kundenvorteil und dem Anbietervorteil,⁸ so können auch die erforderlichen Informationsgewinnungsmaßnahmen nach diesen beiden Aspekten unterschieden werden:

1. Informationsgewinnung zur Sicherstellung des Anbietervorteils:
Ein Anbietervorteil ist dann gegeben, wenn die Vermarktung eines Leistungsangebots auch langfristig die eigene Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit unterstützt. Der Anbietervorteil spiegelt damit die Effizienz unternehmerischer

⁶ Wittmann 1959, S. 14. Informationen stellen damit entscheidungsrelevantes Wissen dar und werden in diesem Sinne auch verstanden von Erichson/Hammann 1991, S. 187; Heinrich 1992, S. 7; Mag 1977, S. 5, und Szypersky 1980, Sp. 904.

⁷ Vgl. Heinrich 1992, S. 175.

⁸ Vgl. hierzu das Kapitel „Grundkonzeption des Marketing“.

Aktivitäten wider, die durch die Relation von bewertetem Output zu bewertetem Input gemessen wird.

2. Informationsgewinnung zur Sicherstellung des Kundenvorteils:

Ein Kundenvorteil liegt dann vor, wenn das eigene Angebot vom Nachfrager als den Angeboten der Wettbewerber überlegen wahrgenommen wird. Der Kundenvorteil spiegelt damit die Effektivität unternehmerischer Aktivitäten wider, die daran gemessen wird, inwieweit ein Unternehmen mit seinen Leistungsangeboten den Erwartungen und Ansprüchen seiner Kunden gerecht werden kann.

Im folgenden konzentrieren sich die Betrachtungen auf die Informationsgewinnung zur Steuerung des Kundenvorteils.⁹

1.2 Informationsströme im Business-to-Business-Marketing

Planvolles Handeln stellt eine wesentliche Voraussetzung für auf Dauer erzielbare Unternehmenserfolge dar.¹⁰ Vor diesem Hintergrund erfordert auch die Schaffung und dauerhafte Sicherstellung von Kundenvorteilen eine planvolle Vorgehensweise, die ihrerseits Informationen voraussetzt, die zur Vorbereitung zielorientierter Handlungen dienen. Dabei ist zu beachten, daß sich die Planung von Kundenvorteilen im Business-to-Business-Marketing auf zwei Ebenen vollzieht: Auf der Ebene des Leistungspotentials sind solche Informationen erforderlich, die unabhängig vom konkreten Bedarfsfall eine effektive Gestaltung der Bereitstellungsleistungen erlauben, während auf der Ebene des Leistungserstellungsprozesses unmittelbar mit dem einzelnen Kunden verknüpfte Informationen benötigt werden.¹¹ Beide Planungsebenen sind also mit unterschiedlichen Informationsströmen verbunden (vgl. auch Abb. 2), die sich wie folgt differenzieren lassen¹²:

1. Potentialinformationen:

Über der Gestaltung seines Leistungspotentials legt ein Anbieter fest, mit welchen grundsätzlichen Mitteln er übergreifende Märkte bzw. Marktsegmente – in jedem Fall aber größere Gruppen von Nachfragern – bedienen möchte. Die Festlegung des Leistungspotentials erfolgt i.d.R. mittel- bis langfristig. Die zum Aufbau von Leistungspotentialen erforderlichen Informationen werden im weiteren als Potentialinformationen bezeichnet und sind auf die Gestaltung autonomer, d.h. von der konkreten Transaktionssituation unbeeinflusster Leistungen gerichtet. Ausgangspunkt des Informationsstroms zur autonomen Leistungsgestaltung sind komplette

⁹ Das Instrumentarium zur Steuerung des Anbietervorteils wird im Kapitel „Analyse der Erfolgspotentiale“ und im Kapitel „Analyse der Erfolgsquellen“ vorgestellt.

¹⁰ Vgl. Adam 1993, S. 3.

¹¹ Vgl. zu dieser Differenzierung auch Kleinaltenkamp 1993a, S. 108f., sowie das Kapitel „Einführung in das Business-to-Business Marketing“.

¹² Vgl. dazu ausführlich Kleinaltenkamp/Haase 1997.

Märkte bzw. Marktsegmente. Da die Leistungspotentialgestaltung einen eher langfristigen Charakter aufweist, ist auch die Gewinnung entsprechender Informationen längerfristig ausgerichtet und hat i.d.R. Projektcharakter.

Beispiel:

Herr Farnt ist Produktmanager für die Humboldt GmbH, einem mittelständischen Hersteller von Produkten der Interface-Technik, also Steckverbindungen für Leitungen und Kabel. Im einzelnen ist er für das Geschäftsfeld „Anwendungen in der industriellen Automatisierung“ zuständig. Für diesen Bereich ist zu erwarten, daß sich in der näheren Zukunft ein sogenannter Bus-Standard als allgemeiner Branchenstandard durchsetzen wird. Um diese Position konkurrieren u.a. die Systeme *Profibus*, *Interbus-C/S* und *Feldbus - MI*, die jeweils von unterschiedlichen Herstellern unterstützt werden. Wenn Herr Farnt in seinem Geschäftsfeld weiterhin erfolgreich sein will, so muß er frühzeitig dafür sorgen, daß seine Produkte dem Standard entsprechen, der sich letztendlich durchsetzen wird. Er benötigt also sehr frühzeitig und sehr aktuell alle Informationen, die einen Vorsprung oder Rückstand des einen oder anderen Systems im Hinblick auf den Kampf um den Marktstandard erkennen lassen.

2. Externe Prozeßinformationen:

Bezieht sich die Vermarktung hingegen nicht auf anonyme Märkte, sondern auf den einzelnen Kundenauftrag, so ist mit der Gestaltung des Leistungspotentials noch keine vollständige Festlegung der Leistungen und Produkte erfolgt. Die endgültige Festlegung der Austauschleistung vollzieht sich in diesem Fall vielmehr – beispielsweise in Form einer Projektierung, einer Konfigurierung oder eines Application-Engineering – erst im Verlauf der konkreten Einzeltransaktion. Der Leistungserstellungsprozeß ist durch die Besonderheit der Customer Integration gekennzeichnet.¹³ In diesen Fällen wird folglich auch der Kundenvorteil wesentlich durch die Customer Integration determiniert. Die damit in der konkreten Kundentransaktion erforderlichen Informationen werden im folgenden als externe Prozeßinformationen¹⁴ bezeichnet und sind auf die Gestaltung des integrativen Leistungserstellungsprozesses gerichtet. Dieser ist durch hohe kundenspezifische Informationserfordernisse gekennzeichnet ist. Ausgangspunkt des Informationsstroms zur integrativen Leistungsgestaltung sind somit immer einzelne Nachfrager. Weil Customer Integration i.d.R. für jeden einzelnen Akquisitions- bzw. Transaktionsfall relevant ist, hat sie in erster Linie einen operativen und damit auch kurzfristigen Charakter.

Beispiel:

Herr Schnitka ist Vertriebsingenieur und Außendienstmitarbeiter für die Humboldt GmbH. Zur Zeit akquiriert Herr Schnitka ein Projekt der Stadtwerke Bielfeld, die über den *TEMEX*-Dienst der *Deutschen Telekom* ein System der Meldesignalübertragung einrichten möchten. Ein solches System würde bei-

¹³ Vgl. Jacob 1995, S. 47ff.

¹⁴ Neben externen Prozeßinformationen existieren auch interne Prozeßinformationen. Diese dienen ebenfalls der Steuerung des Leistungserstellungsprozesse, gehen jedoch nicht von externen sondern ausschließlich von internen Quellen aus. Sie sind daher nicht Gegenstand des vorliegenden Kapitels. Vgl. Kleinaltenkamp/Haase 1998.

spielsweise die Übertragung von Störmeldungen, Alarmsignalen oder Steuerbefehlen zwischen einer zentralen Leitstelle und dezentralen Meldeorten erlauben. Die Humboldt GmbH will die Interface-Technik für dieses Projekt liefern. Wenn Herr Schnitka bei dieser Akquisition erfolgreich sein will, so benötigt er Informationen über das Ausmaß des Projektes, über die bisher vorhandene Infrastruktur der Stadtwerke, über die Leistungen und Struktur der Lieferanten anderer Systemkomponenten, über die am Kaufprozeß beteiligten Personen auf der Seite des Nachfragers, über im konkreten Fall relevanten Wettbewerber u.ä.

Abbildung 2 verdeutlicht die Unterschiede und Zusammenhänge graphisch.

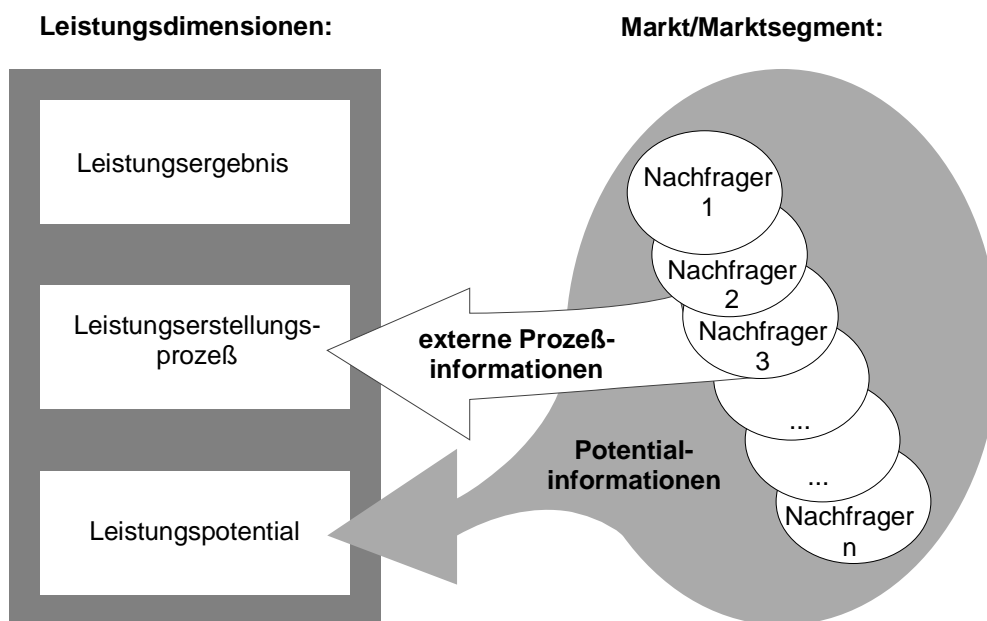


Abb. 2. Informationsströme im Business-to-Business-Marketing

Allerdings gilt es zu beachten, daß externe Prozeßinformationen nach Abschluß eines konkreten Transaktionsprozesses grundsätzlich zumindest in Teilen zu Potentialinformationen werden können. Entscheidend dafür, ob Informationsgewinnungsaktivitäten dem Bereich der Potential- oder der externen Prozeßinformationen zuzurechnen sind, ist der Informationszweck. Erfolgt die Informationsgewinnung mit dem primären Ziel, einen besseren Informationsstand in einer konkreten Einzeltransaktion zu erreichen, so sprechen wir im folgenden von externen Prozeßinformationen. Potentialinformationen liegen dann vor, wenn das primäre Ziel der Informationsnutzung auf mehrere Nachfrager ausgerichtet ist. Vor diesem Hintergrund ist etwa die Informationsübernahme nach Beendigung einer Einzeltransaktion in ein Marketing-Informationssystem den Potentialinformationen zuzurechnen, während der Prozeß der Informationsgewinnung im Verlauf der konkreten Einzeltransaktion den externen Prozeßinformationen zuzuordnen wäre. In beiden Fällen müssen aber fünf Grundsatzfragen beantwortet werden, die in Abb. 3 zusammenfassend dargestellt sind:

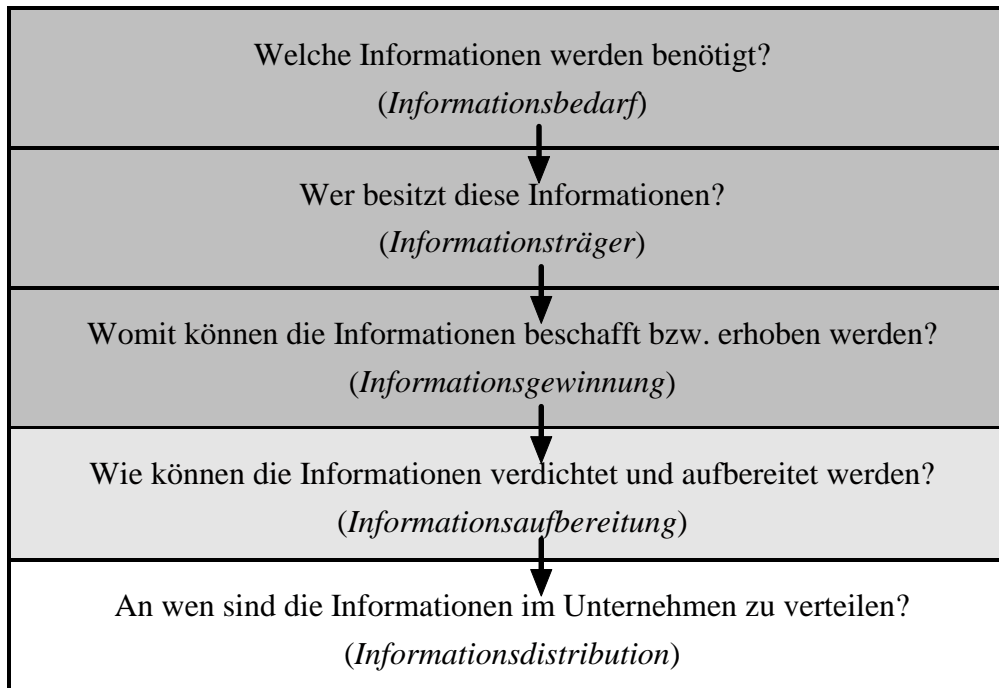


Abb. 3. Grundsatzfragen der Informationsbereitstellung

Dabei bilden die ersten drei Fragen den Bereich der Informationsgewinnung, während die beiden letzten Fragen die Informationsaufbereitung und die Informationsdistribution betreffen. Obwohl diese grundsätzlich abzuklärenden Fragen für Potential- und externe Prozeßinformationen gleichermaßen von Bedeutung sind, unterscheiden sie sich doch im Hinblick auf das im einzelnen zur Anwendung kommende Instrumentarium. Von jetzt an konzentrieren sich die Betrachtungen auf die Informationsgewinnung bei Potentialinformationen (Abschnitt 2) und bei externe Prozeßinformationen (Abschnitt 3). Anschließend wird aufgezeigt, welches Instrumentarium bei der Transformation von externe Prozeß- in Potentialinformationen von Bedeutung ist (Abschnitt 4). Die Fragen der Informationsaufbereitung und -distribution stehen hier nicht im Vordergrund der Analyse und werden deshalb abschließend nur kurz behandelt (Abschnitt 5).

2 Gewinnung von Potentialinformationen

Zur Systematisierung des Informationsbedarfs im Business-to-Business-Marketing kann auf das Marketing-Dreieck zurückgegriffen werden, da es die Marktakteure – Nachfrager, eigenes Unternehmen, Konkurrenz – ins Verhältnis setzt und auch die Umwelt umfaßt. Da sich alle Marketing-Aktivitäten innerhalb dieses so definierten Feldes vollziehen, muß ein Unternehmen zur Planung seiner Marketing-Maßnahmen zunächst entsprechende Informationen gewinnen und diese dann zweckorientiert aufbereiten. Dabei stehen zur Aufbereitung der Informationen je

nach Zielsetzung unterschiedliche Instrumentarien zur Verfügung, die im Hinblick auf die Nachfragersituation im Rahmen der Nachfrageranalyse,¹⁵ im Hinblick auf die eigene Unternehmenssituation im Rahmen der Erfolgsquellenanalyse,¹⁶ im Hinblick auf die Konkurrenzsituation im Rahmen der Konkurrenzanalyse und im Hinblick auf die Umweltsituation im Rahmen der Umweltanalyse¹⁷ im Vordergrund der Betrachtungen stehen. Demgegenüber ist das grundsätzliche Instrumentarium der Informationsgewinnung bei den einzelnen Analysefeldern in weiten Teilen identisch und wird deshalb hier auch gemeinsam behandelt. Eine Differenzierung des Informationsgewinnungsinstrumentariums ist lediglich bezüglich der Zweckorientierung erforderlich, die im Hinblick auf die Erzielung von Kundenvorteilen – wie bereits dargelegt – in der Unterscheidung nach Potential- und externen Prozeßinformationen zu sehen ist. Potentialinformationen sind dabei wie folgt definiert¹⁸:

Definition 1.

Potentialinformationen umfassen alle Informationen, die zum Aufbau von Leistungspotentialen zur Steuerung autonomer Leistungsangebote im Hinblick auf die Erzielung von Kundenvorteilen von Bedeutung sind.

Die Definition macht deutlich, daß bei Potentialinformationen die Zweckorientierung auf den Kundenvorteil bei einer bestimmten Handlungsebene gerichtet ist. Die Handlungsebene betrifft das Marketing auf anonymen Märkten, bei dem der Anbieter autonom, d.h. allein auf der Basis seiner eigenen Dispositionen, sein Leistungsangebot erstellt. Durch die Betonung des Kundenvorteils wird herausgestellt, daß die Informationsgewinnung insbesondere in den Bereichen Nachfrager-, Konkurrenz- und Umweltsituation Probleme bereitet und weniger im Bereich der Unternehmenssituation. Weiterhin ist die Ressourcensituation eines Unternehmens als zentrale Bestimmungsdeterminante des Anbietervorteils zu sehen und erst in zweiter Linie für den Kundenvorteil von Bedeutung. Damit wird auch deutlich, daß Potentialinformationen gemäß obiger Definition nicht mit dem Informationsbedarf im Rahmen der Analyse von Erfolgsquellen gleichzusetzen sind, da dort die Zweckorientierung in der Schaffung von Anbietervorteilen zu sehen ist.

Im folgenden wird der in Abb. 4 dargestellte Prozeß der Bereitstellung von Potentialinformationen erläutert.¹⁹ Ausgangspunkt bildet dabei die genaue Definition des Untersuchungsproblems in einer konkreten Entscheidungssituation, aus der sich der Informationsbedarf (relevante Daten) ableiten läßt. Nach der Bestimmung des Informationsbedarfs ist zu prüfen, welche Informationen den Entschei-

¹⁵ Vgl. Kapitel „Industrielles Kaufverhalten“.

¹⁶ Vgl. Kapitel „Analyse der Erfolgsquellen“.

¹⁷ Vgl. Kapitel „Analyse der Erfolgspotentiale“.

¹⁸ Vgl. ausführlich Kleinaltenkamp/Haase 1997.

¹⁹ Der in Abb. 4 dargestellte Prozeß spiegelt den typischen Ablauf von Marktforschungsuntersuchungen wider. Allerdings existiert nur wenig Spezialliteratur zur Business-to-Business-Marktforschung bzw. Investitionsgütermarktforschung. Verwiesen sei hier auf: Cox 1979; Eisenhofer 1988; Grün/Wolfrum 1994, S. 182ff.; Langer/Sand 1983; Hammann 1977, S. 87ff.; Meyer/Fischer 1975; Muchna 1984, S. 195ff.; Strothmann 1977, S. 1192ff.

dungsträgern bereits zur Verfügung stehen und welche noch gewonnen werden müssen. Die Differenz zwischen verfügbaren und noch zu gewinnenden Informationen bildet das ‚Information gap‘. Dieses Informations gap gilt es zu schließen, wobei entweder im Rahmen einer sog. Sekundärforschung Informationen durch Rückgriff auf anderweitig bereits vorhandene Informationsquellen zu beschaffen sind oder aber im Rahmen einer sog. Primärforschung Informationen durch eine eigens auf die Problemdefinition abgestellte Erhebungskonzeption (Primärforschung) erhoben werden müssen. Im Fall der Primärforschung sind insbesondere vier Teilfragen abzuklären, die sich auf den Erhebungsumfang, die Erhebungsinhalte, die Erhebungsinstrumente und die Erhebungstechnik beziehen. Sekundär- und Primärforschung liefern dann gemeinsam den verfügbaren Datenpool, der alle zur Lösung des Entscheidungsproblems erforderlichen Daten umfaßt bzw. umfassen sollte. Damit ist die Phase der Informationsgewinnung abgeschlossen. Im nächsten Schritt gilt es, die zur Lösung des Entscheidungsproblems erforderlichen Informationen in geeigneter Form aufzubereiten. Die Informationsaufbereitung erfolgt im Rahmen der Datenauswertung und kann, je nach Definition des Entscheidungsproblems, in der reinen Deskription des Datenmaterials, einer Exploration des Datenmaterials und/oder in der Prüfung konkreter Untersuchungshypothesen liegen. Die Informationsaufbereitung liefert im Ergebnis die gewünschten entscheidungsrelevanten Informationen, die im Rahmen der Informationsdistribution den jeweiligen Entscheidungsträgern zur Verfügung zu stellen sind. Zunächst konzentrieren sich die Betrachtungen jedoch nur auf den Bereich der Informationsgewinnung.

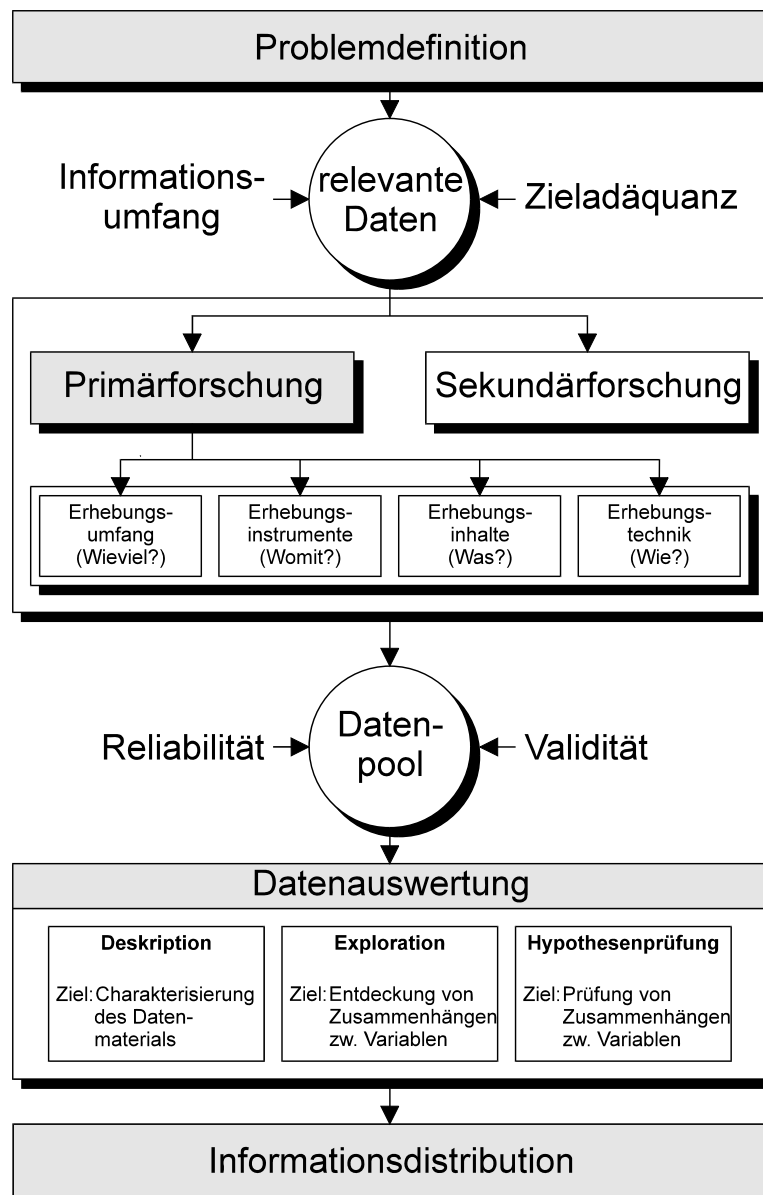


Abb. 4. Ablaufschritte und Inhalte des Informationsbereitstellungsprozesses

2.1 Bestimmung des Informationsbedarfs

Ausgangspunkt der Informationsgewinnung bildet die Formulierung der Entscheidungssituation. Erst aus der genauen Definition des Entscheidungsproblems läßt sich der konkrete Informationsbedarf ableiten. Der Informationsbedarf umfaßt dabei die Gesamtheit aller Informationen, die zur Lösung eines konkreten Entscheidungsproblems erforderlich ist. Allerdings ist zu berücksichtigen, daß die Befriedigung des Informationsbedarfs Kosten verursacht, so daß zweckmäßigerweise zunächst Informationskategorien zu bilden sind, die den Informationsbedarf z.B.

nach ihrem Wert²⁰ für die Lösung des Entscheidungsproblems untergliedern.²¹ In Abhängigkeit von Wert und Kosten der Informationen ist dann vor dem Hintergrund des verfügbaren Informationsbudgets eine endgültige Beschaffungsentscheidungen zu treffen.²²

Bezogen auf Potentialinformationen kann die Entscheidungssituation zunächst allgemein als „Gestaltung autonomer Leistungen“ umschrieben werden. Potentialinformationen setzen sich dementsprechend aus Informationen über die Nachfrager-, Ressourcen-, Konkurrenz- und Umweltsituation zusammen. Abb. 5 gibt einen allgemeinen Überblick über die Bestimmungsfaktoren von Potentialinformationen, wobei deutlich wird, daß sich auch aus konkreten Transaktionsepisoden²³ Potentialinformationen ableiten lassen.²⁴

Eine solch allgemeine Formulierung der Entscheidungssituation kann jedoch nicht als zweckadäquat angesehen werden und bedarf einer weiteren Konkretisierung. Diese Konkretisierung muß im Ergebnis zu eindeutig definierten Problemstellungen führen. Eine erste Eingrenzung der Entscheidungssituation kann wiederum mit Hilfe des Marketing-Dreiecks vorgenommen werden, woraus sich als Entscheidungsfelder die Nachfrager-, Unternehmens-, Konkurrenz- und Umweltanalyse ableiten lassen. Im zweiten Schritt ist dann allerdings die Ableitung konkreter Untersuchungsziele erforderlich, die in der Summe das Entscheidungsproblem eindeutig beschreiben müssen. So sind etwa im Bereich der Nachfrageranalyse z.B. folgende Untersuchungsziele denkbar:

- Definition des Nachfragerproblems
- Ableitung der Kundenanforderungen an die Problemlösung
- Bestimmung der relevanten Kaufkriterien
- Bestimmung der Preissensibilität der Nachfrager
- Bildung von Marktsegmenten und Abgrenzung des relevanten Marktes

Die Definition des Entscheidungsproblems stellt für die Ableitung des erforderlichen Informationsbedarfs zwar eine notwendige, jedoch noch keine hinreichende Bedingung dar. Die hinreichenden Bedingungen zur Bestimmung des Informationsbedarfs sind einerseits in der Festlegung der konkreten Informationsinhalte²⁵ und andererseits in den zur Informationsaufbereitung erforderlichen Auswer-

²⁰ Vgl. zur Informationswertdiskussion zusammenfassend Mag 1977, S. 142ff.

²¹ Das Problem der Festlegung des Informationsbedarfs wurde bisher in der Literatur nur rudimentär behandelt. Für den Bereich der Führungsinformationen wird ein konzeptioneller Vorschlag unterbreitet von Wendt 1974.

²² Vgl. zum Problembereich der Informationsbeschaffungsentscheidung und des Informationsbudgets z.B. Hammann/Erichson 1994, S. 44ff.; Mag 1977, S. 136ff.

²³ Der Begriff der Episode bzw. Transaktionsepisode wird hier in Anlehnung an das Episodenkonzept von *Kirsch* und *Kutschker* verwendet. Danach umfaßt eine Episode „alle Aktivitäten und Interaktionen sozialer Akteure, die mit der Anbahnung, Vereinbarung und Realisation der interessierenden Transaktion verbunden sind“, Kirsch/Kutschker 1978, S. 34ff.; Kutschker/Kirsch 1978, S. 3f.; Kirsch/Kutschker/Luschewitz 1980, S. 5ff.

²⁴ Vgl. hierzu Abschnitt 4.

²⁵ Vgl. die Ausführungen in Abschnitt 2.3.3.

tungsmethoden²⁶ zu sehen. Das aber bedeutet, daß bereits bei der Bestimmung des Informationsbedarfs klare Vorstellungen über das spätere Auswertungsdesign im Rahmen der Informationsaufbereitung (Datenauswertung) existieren müssen, da die Auswertungsmethoden bestimmte Anforderungen z.B. an das Meßniveau der Erhebungsdaten²⁷ stellen. Damit wird deutlich, daß die Darstellung in Abb. 4 lediglich die konkreten Ausführungsschritte des Informationsbereitstellungsprozesses nachzeichnet, nicht aber als sequentieller Planungsprozeß zu verstehen ist.

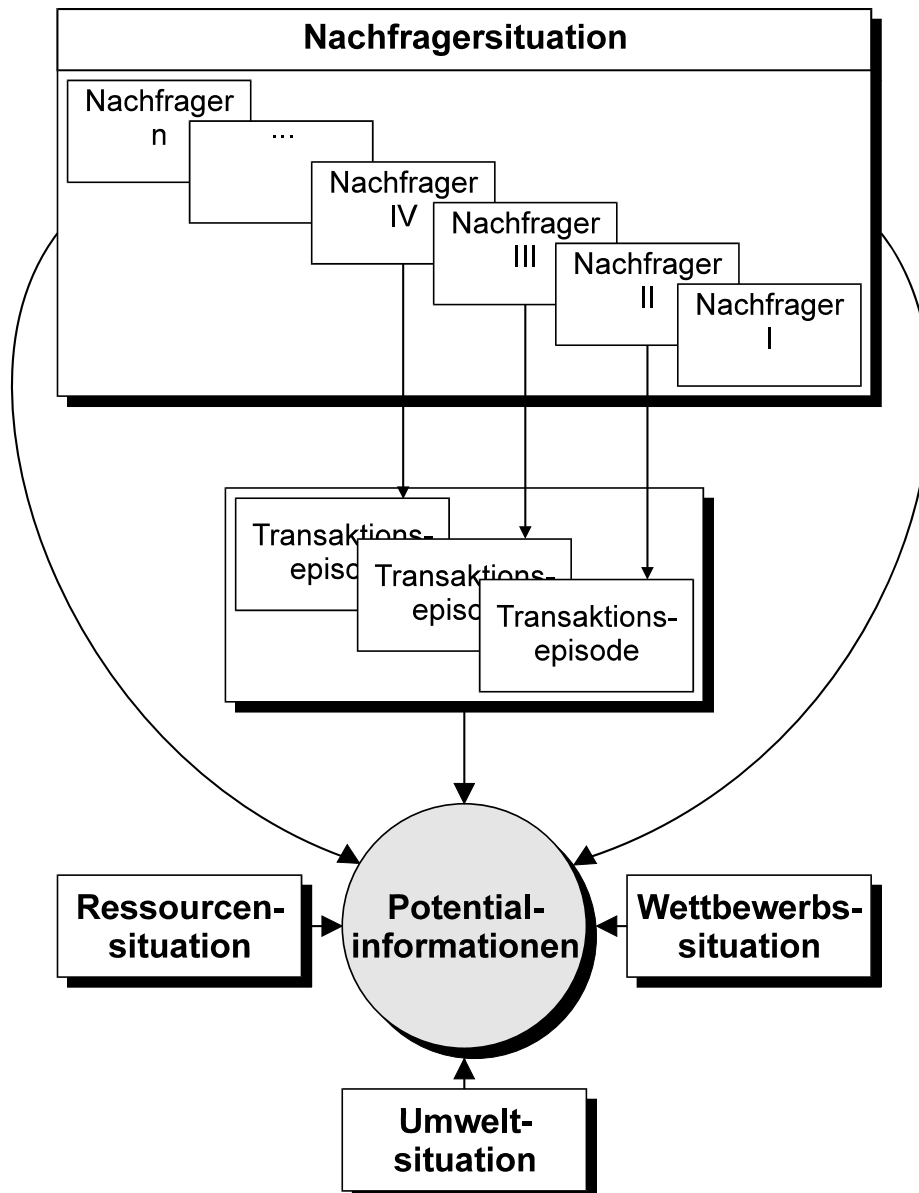


Abb. 5. Bestimmungsfaktoren von Potentialinformationen

²⁶ Vgl. hierzu die Ausführungen in Abschnitt 5.1.

²⁷ Vgl. zum Meßniveau von Erhebungsdaten Abschnitt 2.3.4 und zu den Skalenniveaunanforderungen ausgewählter Auswertungsverfahren Tabelle 8 in Abschnitt 5.1.

Aus den obigen Ausführungen wird ersichtlich, daß der Informationsbedarf in der Summe die zur Lösung eines konkreten Entscheidungsproblems relevanten Daten umfaßt. Die relevanten Daten müssen somit eine Zieladäquanz im Hinblick auf die gesetzten Untersuchungsziele aufweisen. Weiterhin bestimmt sich aus der Definition des jeweiligen Entscheidungsproblems auch der erforderliche Informationsumfang. Nach der Ableitung des Informationsbedarfs ist im zweiten Schritt zu prüfen, inwieweit die relevanten Daten im Unternehmen bereits zur Verfügung stehen. Die Differenz aus Informationsumfang und verfügbaren Daten ergibt das bereits erwähnte Information gap. Die eigentliche Aufgabe der Informationsgewinnung ist nun in der Schließung des Information gap zu sehen.

2.2 Bestimmung der Informationsträger

Ist das Information gap bestimmt, so sind im nächsten Schritt zunächst die Informationsträger festzulegen. Als Informationsträger werden alle Informationsquellen bezeichnet, die zur Schließung des Information gap erforderlich sind. Die möglichen Informationsquellen lassen sich einerseits nach internen und externen Informationsquellen und andererseits nach Primär- und Sekundärinformationen unterscheiden. Die Unterscheidung nach Primär- und Sekundärinformationen stellt dabei auf die Art der Informationsgewinnungsmethode ab, weshalb meist auch von Primär- und Sekundärforschung gesprochen wird. Es läßt sich folgende Abgrenzung vornehmen:

Definition 2.

Primärforschung: Gewinnung entscheidungsrelevanten Informationen durch Erhebung eigens auf den Untersuchungsgegenstand abgestimmter neuer Datenquellen.

Definition 3.

Sekundärforschung: Beschaffung entscheidungsrelevanter Informationen, durch Rückgriff auf intern oder extern bereits vorhandene Datenquellen.

Die Primärforschung ('field research') stellt somit eine für das Entscheidungsproblem originäre Datengewinnung dar, während bei der Sekundärforschung ('desk research') auf Informationsergebnisse Dritter zurückgegriffen wird. Um diese unterschiedlichen Arten der Informationsgewinnung zu differenzieren, sprechen wir künftig bei der Primärforschung von Informationserhebung und bei der Sekundärforschung von Informationsbeschaffung.

Als allgemeine Vorteile der Sekundärforschung sind i.d.R. Kosten- und Zeitersparnisse gegenüber der Primärforschung hervorzuheben. Allerdings werden diese Vorteile häufig mit den Nachteilen mangelnder Aktualität sowie meist unzureichender Zieladäquanz der Informationen zur Problemdefinition 'erkauft'. Man kann somit unterstellen, daß der 'Ergiebigkeitsgrad' von Primär- im Vergleich zu Sekundärinformationen um so geringer ist, je mehr verhaltensrelevante Merkmale von z.B. Nachfragern oder Konkurrenten zur Erreichung der Untersuchungsziele erforscht werden müssen. Abb. 6 verdeutlicht den Zusammenhang am Beispiel

von Konkurrenzinformationen, wobei als Informationsschwerpunkte im Rahmen der Konkurrenzanalyse beispielhaft Informationen zu 'Organisation und Vertrieb', 'Produkte und Konditionen', 'Ressourcensituation' und 'strategische Stoßrichtung' unterschieden wurden.

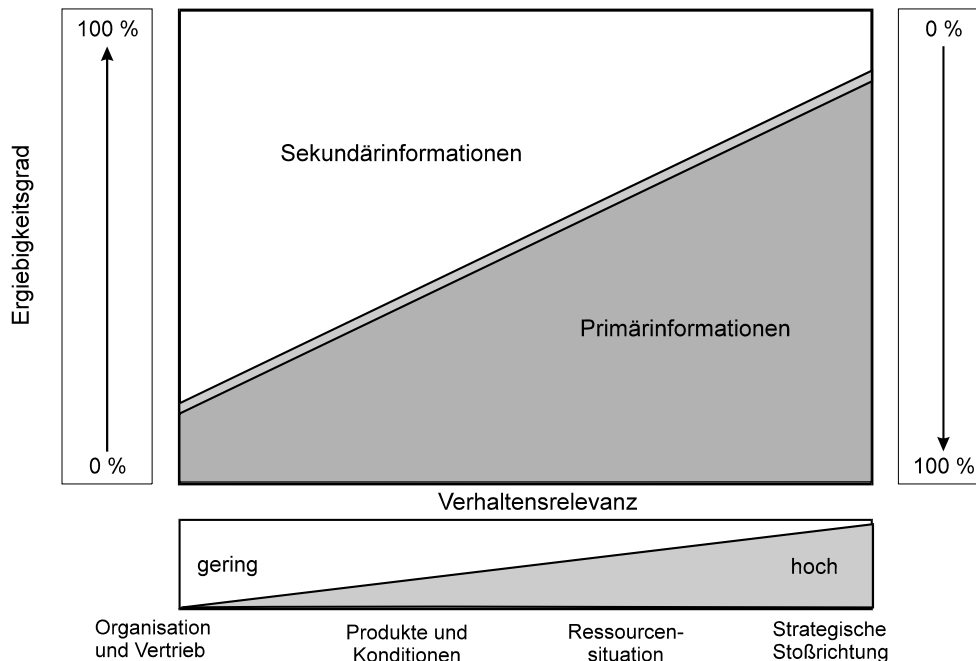


Abb. 6. Ergiebigkeitsgrad von Informationsquellen am Beispiel von Konkurrenzinformationen

Eine vollständige Aufzählung möglicher Informationsquellen vorzunehmen ist nicht nur unmöglich, sondern auch nicht zweckmäßig, da sich die relevanten Informationsquellen erst aus der Definition der betrachteten Entscheidungssituation ergeben. Das weite Spektrum an Informationsquellen sei deshalb hier nur anhand beispielhafter Nennungen verdeutlicht, die in Tabelle 1 zusammengestellt wurden.²⁸

²⁸ Allgemeine Hinweise zu möglichen Informationsquellen liefern beispielsweise Bereikoven/Eckert/Ellenrieder 1991, S. 39ff.; Böhler 1992, S. 54ff.; Hüttner 1989, S. 144ff. Vgl. speziell zum Business-to-Business-Bereich: Eisenhofer 1988, S. 49ff.; Fischer/Wolf 1971, S. 2ff.; Grün/Wolfrum 1994, S. 186ff.; Langer/Sand 1983, S. 25ff.; Lantermann 1984, S. 5ff.; Meyer/Fischer 1975, S. 115ff. Auf Basis dieser Quellen wurde auch Tabelle 1 erstellt.

Tabelle 1. Systematisierung möglicher Informationsquellen im Business-to-Business-Bereich

		Informationsgewinnungsmethode	
		Sekundärforschung	Primärforschung
Informationsquellen	intern	<ul style="list-style-type: none"> • Berichtswesen <ul style="list-style-type: none"> - des Außendienstes - des betriebl.Rechnungswesens - der F&E-Abteilung - des Kundendienstes - der Marktforschungs-/Marketing-Abteilung - zu Messebesuchen • Statistiken über <ul style="list-style-type: none"> - Auftrags-, Absatz-, Umsatzentwicklung - Beschwerden/Reklamationen - Kundenstruktur - Lagerbestände - Produktionsentwicklung • Vorhandene Marktstudien 	<ul style="list-style-type: none"> • Außendienstmitarbeiter • Betriebliche Frühwarnsysteme (z. B. schwache Signale) • Betriebliches Vorschlagswesen • Kreativitätssitzungen • Mitglieder von Verkaufs-/Auslandsniederlassungen • Qualitätszirkel • Round Table-Gespräche
	extern	<ul style="list-style-type: none"> • Adreß- und Handbücher • Amtliche Statistiken z. B. <ul style="list-style-type: none"> - ausländischer statistischer Ämter - der Bundesstelle für Außenhandelsinformationen - inter-/supranationaler Organisationen - des Statistischen Bundesamtes • Anzeigen und Mailings • Ausschreibungsunterlagen • Berichte/Gutachten/Statistiken von <ul style="list-style-type: none"> - Banken und Versicherungen - Marktforschungsinstituten - Messeveranstaltern - Patentämtern - User Groups - Unternehmen (Geschäftsberichte) - wissenschaftlichen Einrichtungen, Kammern, Verbänden und Wirtschaftsorganisationen • Datenbankrecherchen • Fachzeitschriften und Fachliteratur • Gesetzesblätter/Handelregisterauszüge • Prospekte, Kataloge, Demozentren • Wirtschaftsinformationsdienste, -presse 	<ul style="list-style-type: none"> • Befragung/Beobachtung von <ul style="list-style-type: none"> - aktuellen und potentiellen (End-)Kunden - aktuellen und potentiellen Konkurrenten - OEM - nachgelagerten Wirtschaftsstufen - Lead Usern - User Groups • Diskontinuitätenbefragungen • Expertenbefragungen z. B. bei Consulting-Unternehmen, Einkaufsgesellschaften, Distributoren, Handelskammern, Industrievereinigungen, Ministerien, Verbänden • "Reverse-Engineering" von Konkurrenzprodukten

Hervorgehoben sei hier nur die zunehmende Bedeutung von Datenbankrecherchen, die einen wesentlich schnelleren, zeitsparenderen und verbesserten Zugang zu externen Sekundärinformationen bieten. Ein mögliches Einteilungskriterium für Datenbanken bietet die Form der gespeicherten Information, wonach sich zwei Datenbanktypen unterscheiden lassen:

1. Numerische Datenbanken:
sind reine „Zahlendatenbanken“ und enthalten primär Statistiken, historische Zeitreihen und Prognosen in unterschiedlichen Aggregationen. Beispielhaft sei hier auf die Datenbank *STATIS-BUND* des *Statistischen Bundesamtes* in Wiesbaden hingewiesen.
2. Text-Datenbanken:
umfassen Texte oder ganze Dokumente. Nach der Form der gespeicherten Informationen lassen sich Text-Datenbanken wie folgt untergliedern:
 - Referenz-Datenbanken, die als bibliographische Datenbanken nur Hinweise auf Originärquellen enthalten, wie z.B. Bücher, Aufsätze und Dokumente.
 - Faktendatenbanken, die neben Quellenhinweisen auch kurze Abstracts enthalten.
 - Volltextdatenbanken, in denen die kompletten Inhalte von Publikationen gespeichert sind.

Als Beispiel für Text-Datenbanken seien hier angeführt die Datenbank *INKA* des *Fachinformationszentrums Karlsruhe*, die Informationen aus Naturwissenschaft und Technik beinhalten, und das Angebot der Firma *GENIOS-Wirtschaftsdatenbanken* in *St. Augustin*, die den Zugang zu einer Vielzahl von Datenbanken mit Wirtschaftsinformationen ermöglicht. Unter *GENIOS* ist ein Zugriff auf mehr als 70 verschiedene Datenbanken möglich. Tabelle 2 zeigt eine Auswahl:

Tabelle 2. Inhalte ausgewählter Informationsangebote der GENIOS-Wirtschaftsdatenbank

Datenbankname	Inhalte
BUSINESS	Vermittlung weltweiter Geschäftsverbindungen
CREDITREFORM	Firmeninformationen über ca. 2,3 Mio. Unternehmen
GELD	Nachweis über Fördermittel und Subventionen nach Förderzwecken und Branchen
GOFI	Wettbewerbsbeobachtung auf Basis überregionaler Printmedien
HOPPENSTEDT	Online-Handbuch der Großunternehmen und Mittelständler
M + A MESSE-PLANER	Daten zu ca. 4.800 Messen und Ausstellungen aus 90 Ländern
VDIN	Volltext der Zeitschrift VDI-Nachrichten
WER GEHÖRT ZU WEM	Beteiligungsverhältnisse von mehr als 11.000 Unternehmen
WER LIEFERT WAS?	Online-Version des gleichnamigen Einkaufsführers
ZVEI	Online-Version des Nachschlagewerks „ZVEI Elektro + Elektronik-Einkaufsführer“

Die Vielzahl an Informationsangeboten auf der Basis von Datenbanken wird deutlich, wenn man beachtet, daß allein im Bereich der Wirtschaftsdatenbanken die

Zahl der Online-Datenbanken 1993 weltweit bereits bei über 3.000 lag (vgl. Tabelle 3).

Tabelle 3. Weltweites Angebot an Online-Wirtschaftsdatenbanken
(Quelle: Scientific Consulting – Dr. Schulte-Hillen 1993)

Datenbanktyp	Anzahl der Datenbanken				
	Bestand Anfang 1991	Veränderung minus	plus	Bestand Anfang 1993	Netto- zuwachs
Volltext	548	65	402	885	337
Numerische Daten	576	80	49	545	-31
Text-numerische Information	283	22	62	323	40
Nachweise/Verzeichnisse	581	92	208	697	116
Bibliographische Hinweise	229	31	27	225	-4
Mischformen, Sonstige	340	29	52	363	23
Gesamt	2.557	319	800	3.038	481
Sachgebiete	Anzahl der Datenbanken				
	Bestand Anfang 1991	Veränderung minus	plus	Bestand Anfang 1993	Netto- zuwachs
Wirtschaftswiss. Information	45	13	13	45	
Managementinformation	106	16	50	140	34
Wirtschaftsnachrichten	166	18	80	228	62
Börseninformation	288	19	47	316	28
Volkswirtschaftliche Daten	309	36	47	320	11
Produktinformationen	247	31	30	246	-1
Marktforschung/Marketing	150	28	47	169	19
Firmen- und Kreditinformationen	341	38	170	473	132
Geschäftsverbindungen	232	34	84	282	50
Brancheninformationen	661	84	226	803	142
Sonstiges	12	2	6	16	4
Gesamt	2.557	319	800	3.038	481

Bei der Durchführung von Datenbankrecherchen empfiehlt es sich somit, zunächst auf sog. Datenbankführer zurückzugreifen. Beispielhaft seien hier genannt

- das „*Handbuch der Wirtschaftsdatenbanken*“ von *Schulte-Hillen*, das Verzeichnisse der existierenden Wirtschaftsdatenbanken, der Adressen von Datenbankherstellern und Datenbank Anbietern sowie ein Sachregister enthält;²⁹
- der Online-Datenbankführer „*ALPHALINE*“, der z.B. über *GENIOS* zugänglich ist.³⁰

Abschließend sei noch darauf hingewiesen, daß den sog. Sekundärinformationen im Rahmen des Business-to-Business-Marketing eine herausragende Bedeutung

²⁹ Vgl. Scientific Consulting – Dr. Schulte Hillen 1993.

³⁰ Weitere Hinweise zu Datenbanken finden sich bei Uhrig 1987, Staud 1987 und Staud 1991.

beizumessen ist. Das liegt insbesondere darin begründet, daß die Nachfrager im Business-to-Business-Bereich Organisationen bzw. Unternehmen darstellen, über die meist umfangreicheres Sekundärdatenmaterial verfügbar ist als im Konsumgüterbereich.³¹ Alle Informationen zur Schließung des Information gap, die durch die Sekundärforschung nicht beschafft werden können, müssen jedoch im Rahmen einer Primärforschung erhoben werden. Die Primärforschung erfordert dabei nicht nur die Festlegung möglicher Informationsträger bzw. Informationsquellen, sondern darüber hinaus auch ein eigenständiges Konzept für die Informationserhebung.

2.3 Informationserhebung im Rahmen der Primärforschung

Die Informationserhebung im Rahmen der Primärforschung umfaßt alle systematischen Aktivitäten zur Erhebung von neuen, im Hinblick auf die Entscheidungssituation relevanten Daten. Zur Durchführung einer Primärforschung muß zunächst eine aus der betrachteten Entscheidungssituation abgeleitete Abgrenzung des Untersuchungsfeldes vorgenommen werden, wobei sachliche, räumliche und zeitliche Kriterien herangezogen werden können. So wird z.B. im Fall der Nachfrageranalyse zur Abgrenzung des Untersuchungsfeldes häufig auf organisationsdemographische Merkmale, wie etwa Branche, Unternehmensgröße und/oder die Beschäftigtenzahl, zurückgegriffen. Bei der anschließenden Konzeption der Informationserhebung sind insbesondere folgende Teilaspekte abzuklären, die nachfolgend im Vordergrund der Betrachtungen stehen:

- Erhebungsumfang (Wieviel?)
- Erhebungsinstrumente (Womit?)
- Erhebungsinhalte (Was?)
- Erhebungstechnik (Wie?)

2.3.1 Erhebungsumfang

Die Abgrenzung des Untersuchungsfeldes führt unmittelbar zu der Frage, ob alle Informationsträger im Untersuchungsfeld in die Erhebung eingeschlossen werden sollen (Vollerhebung) oder nur auf eine Teilmenge der Informationsträger (Teilerhebung) zurückzugreifen ist.³² Da die Informationsgewinnung durch Vollerhebungen in praxi meist mit großen wirtschaftlichen, zeitlichen, organisatorischen und technischen Problemen verbunden ist, erfolgt die Informationsgewinnung nahezu ausschließlich auf der Basis von Teilerhebungen.

Definition 4.

Teilerhebung: Erhebung einer Teilmenge der Erhebungsgesamtheit mit dem Ziel, aufgrund von Repräsentationsschlüssen Aussagen über die Erhebungsgesamtheit zu treffen.

³¹ Vgl. Hammann 1977, S. 98ff.

³² Grundsätzlich ist hier auch die Frage nach der Wiederholrfrequenz von Erhebungen z.B. in Form von Panelbefragungen abzuklären. Vgl. hierzu stellvertretend Hüttner 1989, S. 135ff.

Teilerhebungen sind jedoch immer mit Fehlergrößen behaftet, die sich in zwei Kategorien unterteilen lassen:

1. Zufallsfehler

ergeben sich aus der Tatsache, daß nicht die Erhebungsgesamtheit (Grundgesamtheit), sondern nur eine Teilmenge der Erhebungsgesamtheit erhoben wird. Zufallsfehler liegen in zufälligen Abweichungen der Erhebungsergebnisse von den 'wahren Werten' der Erhebungsgesamtheit. Der Zufallsfehler – auch Stichprobenfehler genannt – ist unvermeidbar, läßt sich aber durch eine entsprechende Vergrößerung der Stichprobe (Umfang der Teilerhebung) verringern, und seine Größe ist statistisch in Form von Wahrscheinlichkeitsausagen abschätzbar.

2. Systematische Fehler

stellen eine Verzerrung (bias) der Erhebungsergebnisse aufgrund nichtzufälliger Einflußfaktoren dar. Im Gegensatz zum Zufallsfehler sind systematische Fehler durch eine hohe Sorgfalt bei der Durchführung der Erhebung vermeidbar, sie lassen sich aber mit Hilfe statistischer Methoden nicht abschätzen. Die Ursachen für systematische Fehler sind vielfältiger Natur und liegen z.B. in

- einer fehlerhaften Abgrenzung der Erhebungsgesamtheit;
- einer willkürlichen Auswahl von Untersuchungseinheiten (Repräsentanzfehler);
- der fehlerhaften Handhabung der Auswahlverfahren (Auswahlfehler);
- Antwortverzerrungen aufgrund unzureichender Sorgfalt bei der Fragenformulierung;
- der Nichtbeantwortung von Fragen durch die Informationsträger (Non-Response-Fehler);
- einer unzureichenden Sorgfalt bei der Datenerfassung (Kodierfehler);
- Fehlern bei der Datenauswertung, die sich sowohl auf die falsche Anwendung statistischer Auswertungsverfahren (Auswertungsfehler) als auch auf falsche Ergebnisinterpretationen beziehen können (Interpretationsfehler).

Zufallsfehler und systematische Fehler führen in der Summe zum Gesamtfehler einer Erhebung, wobei zu beachten ist, daß eine Vergrößerung des Stichprobenumfangs zwar den Zufallsfehler verringern kann, gleichzeitig aber die Gefahr systematischer Fehler vergrößert wird. Eine Verringerung des Gesamtfehlers ist somit letztendlich nur durch höchste Sorgfalt bei der Planung, Durchführung und Auswertung der Informationserhebung möglich.

Die Festlegung des Erhebungsumfangs bei Teilerhebungen erfordert die Entscheidung bezüglich eines bestimmten Auswahlverfahrens (Stichprobenverfahren). Mögliche Auswahlverfahren lassen sich allgemein danach unterscheiden, ob der Auswahlmechanismus auf einem Zufallsprozeß beruht oder nicht. Abb. 7 gibt einen Überblick.

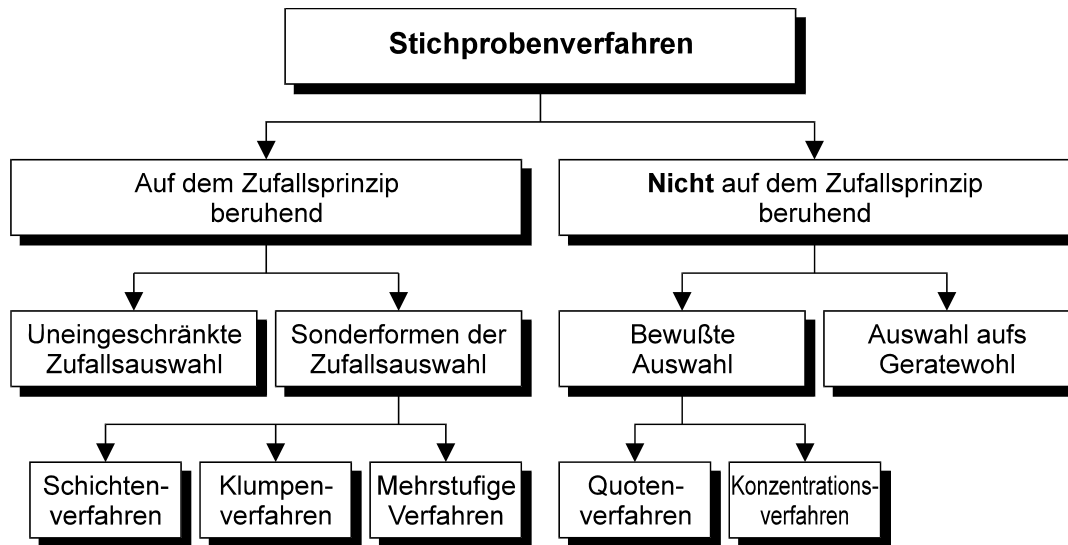


Abb. 7. Gebräuchliche Auswahlverfahren bei Teilerhebungen

2.3.1.1 Auf dem Zufallsprinzip beruhende Auswahlverfahren

Bei Auswahlverfahren, die auf dem Zufallsprinzip beruhen, besitzt jedes Element der Erhebungsgesamtheit eine berechenbare, von Null verschiedene Wahrscheinlichkeit, in die Stichprobe zu gelangen. Das Zufallsprinzip ist dadurch gekennzeichnet, daß die Auswahl der Untersuchungseinheiten durch einen Zufallsprozeß gesteuert wird, der frei von subjektiven Eingriffen des Forschers ist. Erst die Gültigkeit des Zufallsprinzips läßt die Anwendung der Wahrscheinlichkeitstheorie zu, mit deren Hilfe der Zufallsfehler berechnet werden kann. Die Abschätzung des Zufallsfehlers ermöglicht bei der Datenauswertung die Angabe von Konfidenz- bzw. Vertrauensintervallen, die Auskunft darüber geben, mit welcher Wahrscheinlichkeit (Vertrauenswahrscheinlichkeit) der wahre Wert in der Erhebungsgesamtheit in einem bestimmten Intervall liegt. Dieses Vertrauensintervall bestimmt sich dabei aus dem Ergebnis der Stichprobe \pm Stichprobenfehler. Setzt man eine gewisse Obergrenze für den Stichprobenfehler fest (sog. Fehlerspanne), so läßt sich unter Vorgabe der Vertrauenswahrscheinlichkeit auch der zur Einhaltung der gewünschten Fehlerspanne erforderliche Stichprobenumfang berechnen. Der notwendige Stichprobenumfang hängt somit nicht vom Umfang der jeweiligen Erhebungsgesamtheit ab, sondern von der tolerierten Größe der Fehlerspanne.³³

Das am häufigsten verwendete und zugleich auch einfachste Verfahren der Zufallsauswahl ('random sampling') stellt die uneingeschränkte Zufallsauswahl, auch einfache Zufallsauswahl genannt, dar. Für die uneingeschränkte Zufallsauswahl gilt, daß jedes Element der Erhebungsgesamtheit die gleiche, von Null verschiedene Wahrscheinlichkeit besitzt, in die Stichprobe zu gelangen. Zur Durch-

³³ Auf die Darlegung der mathematisch-statistischen Zusammenhänge sei hier verzichtet. Der Leser findet hierzu detaillierte Erläuterungen in den einschlägigen Lehrbüchern zur Stichprobentheorie, wie z.B. Kellerer 1963 und Kaplitza 1975, S. 136ff., oder aber in den Lehrbüchern zur Marktforschung von z.B. Berekoven/Eckert/Ellenrieder 1991, S. 58ff.; Böhler 1992, S. 134ff.; Hammann/Erichson 1994, S. 107ff. sowie Hüttner 1989, S. 27ff.

führung einer einfachen Zufallsauswahl werden verschiedene Auswahltechniken angewendet, wie z.B. der Rückgriff auf Zufallszahlentabellen oder das Auslosen, die hier aber nicht weiter betrachtet werden sollen.³⁴ Neben der uneingeschränkten Zufallsauswahl existieren weiterhin noch Sonderformen der Zufallsauswahl, die dadurch gekennzeichnet sind, daß in irgendeiner Weise eine Einschränkung des Zufallsprinzips erfolgt, so daß die Auswahlwahrscheinlichkeit für die einzelnen Elemente der Grundgesamtheit nicht mehr gleich, sondern unterschiedlich ist. Als gebräuchliche Verfahren seien hier genannt:³⁵

- Schichtenauswahl (stratified sampling):
Bei der Schichtenauswahl wird die Grundgesamtheit in disjunkte, d.h. überschneidungsfreie Teilmengen zerlegt und aus jeder Schicht eine einfache Zufallsauswahl gezogen.
- Klumpenauswahl (cluster sampling):
Bei der Klumpenauswahl erfolgt ebenfalls zunächst eine Zerlegung der Grundgesamtheit in disjunkte Teilmengen, die als Klumpen bezeichnet werden. Aus der Gesamtzahl der Klumpen werden dann ein oder mehrere ausgewählt. Die ausgewählten Klumpen werden sodann vollständig erfaßt, d.h. es gehen alle Elemente der Klumpen in die Stichprobe ein. Die Klumpenauswahl kommt in der Praxis ebenfalls häufig zur Anwendung.
- Mehrstufige Auswahlverfahren (multistage sampling):
Zentrales Kennzeichen dieser Verfahren ist ein mehrstufiger Auswahlprozeß, der z.B. darin zu sehen ist, daß zunächst die Grundgesamtheit in disjunkte Teilmengen (Primäreinheiten) zerlegt wird, sodann eine Zufallsauswahl aus der Menge der Primäreinheiten erfolgt und aus diesen dann jeweils eine Zufallsstichprobe an Untersuchungseinheiten gezogen wird.

Schließlich sei noch darauf hingewiesen, daß von den Verfahren der Zufallsauswahl die Auswahl aufs Geratewohl streng zu unterscheiden ist. Der Auswahl aufs Geratewohl liegt kein Zufallsprinzip zugrunde, und sie stellt eine rein willkürliche Auswahl von Untersuchungseinheiten dar (z.B. Bahnhofsbefragungen; Befragungen vor Einkaufszentren; Straßenbefragungen; Messebefragungen). Von einer willkürlichen Auswahl kann kein repräsentativer Querschnitt der Erhebungsgesamtheit erwartet werden, so daß sie, trotz häufiger Anwendung in der Praxis, als das schlechteste aller möglichen Auswahlverfahren zu betrachten ist.

2.3.1.2 Nicht auf dem Zufallsprinzip beruhende Auswahlverfahren

Werden Teilerhebungen nicht nach Maßgabe des Zufallsprinzips erhoben, so ist auch die Anwendung der Wahrscheinlichkeitstheorie nicht zulässig. Das bedeutet, daß sich letztendlich der Zufallsfehler bei solchen Verfahren auch nicht abschätzen läßt und damit Wahrscheinlichkeitsaussagen bezüglich der gewonnenen Er-

³⁴ Vgl. hierzu Hüttner 1989, S. 89ff.

³⁵ Einen leicht verständlichen Überblick zu diesen Verfahren liefert z.B. Meffert 1992, S. 189ff.; zu detaillierteren Darstellungen vgl. Kellerer 1963 und Kaplitza 1975, S. 136ff.

gebnisse nicht zulässig sind. Bei den nicht auf dem Zufallsprinzip beruhenden Auswahlverfahren lassen sich zwei Verfahrenstypen unterscheiden:

- **Konzentrationsverfahren:**
Als Konzentrationsverfahren werden solche Verfahren der bewußten Auswahl bezeichnet, bei denen eine Konzentration auf einen Teil der Grundgesamtheit erfolgt. So konzentriert sich z.B. das sog. Abschneideverfahren ('cut-off technique') nur auf solche Elemente der Grundgesamtheit, die für das Entscheidungsproblem als besonders bedeutsam angesehen werden, während sich die typische Auswahl auf solche Elemente konzentriert, die für den Untersuchungsgegenstand als typisch oder repräsentativ angesehen werden. Im Business-to-Business-Marketing werden häufig Großunternehmen als typische Vertreter herangezogen, während die Vielzahl der kleinen und mittleren Unternehmen vernachlässigt wird.
- **Quotenauswahl:**
Die Quotenauswahl ist dadurch gekennzeichnet, daß sich Erhebungsgesamtheit und Stichprobe bezüglich bestimmter (Quoten-)Merkmale entsprechen. Als Quotenmerkmale sollen solche Merkmale der Grundgesamtheit herangezogen werden, die für den Untersuchungsgegenstand typisch sind und deren Verteilung in der Grundgesamtheit bekannt ist. In der Praxis wird dabei meist nur auf wenige und leicht feststellbare Merkmale zurückgegriffen. Mit Hilfe sog. Quotenanweisungen (vgl. Tabelle 4) wird den Interviewern die Anzahl der durchzuführenden Befragungen nach Quotenmerkmalen vorgegeben. Innerhalb der Quotenanweisung kann jeder Interviewer die Auswahl der Befragungspersonen selbst bestimmen.

Tabelle 4. Beispiel einer Quotenanweisung für einen Interviewer

Gesamtzahl der Interviews: 12		
<i>Branche:</i>	Anlagenbau	[7] 1234567
	Maschinenbau	[5] 12345
<i>Standort:</i>	Berlin	[3] 123
	Frankfurt/Main	[4] 1234
	Leipzig	[2] 12
	München	[3] 123
<i>Unternehmensgröße:</i>	500 – 2.000 Beschäftigte	[3] 123
	2.000 – 5.000 Beschäftigte	[4] 1234
	über 5.000 Beschäftigte	[5] 12345
<i>Umsatzgröße:</i>	bis 200 Mio. DM	[4] 1234
	200 – 500 Mio. DM	[3] 123
	500 – 1 Mrd. DM	[2] 12
	über 1 Mrd. DM	[3] 123

Die vorgestellten Stichprobenverfahren sind sowohl mit Vorteilen als auch Nachteilen verbunden, die hier aber nicht im einzelnen diskutiert werden sollen. Einen zusammenfassenden Überblick hierzu liefert Tabelle 5.

Tabelle 5. Ausgewählte Vor- und Nachteile von Stichprobenverfahren

	Vorteile	Nachteile
Uneingeschränkte Zufallsauswahl	<ul style="list-style-type: none"> • Repräsentativität für alle Elemente, Merkmale und Merkmalskombinationen kann sichergestellt werden, ohne daß Kenntnisse über die <i>Struktur</i> der Grundgesamtheit vorhanden sein müssen • Zufallsfehler mit Hilfe eines mathematisch-statistischen Kalküls berechenbar • grobe Verzerrungen vermeidbar • willkürliche Eingriffe des Forschers ausgeschlossen 	<ul style="list-style-type: none"> • Voraussetzungen der Zufallsauswahl (z.B. Existenz eines Verzeichnisses aller Untersuchungseinheiten) nur selten gegeben • es dürfen keine „Ausfälle“ bei den Untersuchungseinheiten auftreten (non-response-Problem) • hohe Kosten der Planung und Durchführung • Substituierbarkeit ausgewählter Untersuchungseinheiten unzulässig
Schichtenauswahl	<ul style="list-style-type: none"> • bei Grundgesamtheiten mit hoher Varianz läßt sich die Stichprobenvarianz gering halten • bei gleichbleibender Genauigkeit kann der Stichprobenumfang verringert werden bzw. bei gleichbleibendem Stichprobenumfang wird die Genauigkeit erhöht • Kostenvorteil • getrennte Gruppenauswertungen möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnis über Größe der Schichten und deren Streuung wird vorausgesetzt • falls Erhebungsmerkmal und Schichtungsmerkmal nur gering korrelieren, treten Repräsentanzprobleme auf • Schichtungsmerkmale müssen leicht feststellbar sein
Klumpenauswahl	<ul style="list-style-type: none"> • Zeit- und Kostenersparnis • Auswahlbasis leicht beschaffbar • anwendbar, wenn Voraussetzung der reinen Zufallsauswahl (=Verzeichnis aller Untersuchungseinheiten) nicht gegeben ist 	<ul style="list-style-type: none"> • es lassen sich nicht immer geeignete Klumpen definieren • negativer Klumpeneffekt, wenn die Klumpen <i>kein</i> verkleinertes Abbild der Grundgesamtheit darstellen
Quotenauswahl	<ul style="list-style-type: none"> • Merkmalsstruktur von Grundgesamtheit und Stichprobe stimmen weitgehend überein • geringer Zeitaufwand • Kostenvorteil • Auswahlmechanismen sind unkompliziert und wenig aufwendig • Befragte können anonym bleiben 	<ul style="list-style-type: none"> • Repräsentativitätsproblem • Zufallsfehler letztendlich nicht abschätzbar • Zeitstabilität des Ausgangsmaterials • Überrepräsentation von Auskunftswilligen und leicht ermittelbaren Merkmalskombinationen • schwierige Kontrolle der Interviewer • Gefahr der „Klumpen“-Bildung

Es stellt sich somit die Frage, welchem Verfahren nun bei einer konkreten Erhebung der Vorzug zu geben ist. Grundsätzlich kann festgestellt werden, daß, soweit möglich, solche Verfahren herangezogen werden sollten, die auf dem Zufallsprin-

zip beruhen, da aus theoretischer Sicht nur sie letztendlich die Abschätzung des Zufallsfehlers erlauben. Allerdings ist eine Zufallsauswahl immer dann nicht durchführbar, wenn die Elemente der Erhebungsgesamtheit nicht vollständig bekannt sind und damit die Anwendung des Zufallsprinzips unmöglich wird. Da dies bei praktischen Fällen keine Ausnahme darstellt, kommt in der Marktforschungspraxis vor allem der Quotenauswahl eine herausragende Bedeutung zu. Obwohl gegen das Quotenverfahren eine Reihe von Einwänden vorgebracht wird,³⁶ betonen die Verfechter dieses Verfahrens, daß durch geeignete Vorkehrungen viele der sog. „Gefahren“ vermieden werden können.³⁷ Weiterhin wird argumentiert, daß auch empirische Untersuchungen gezeigt hätten, daß bei vergleichenden Erhebungen nach der einfachen Zufallsauswahl und dem Quotenverfahren im Endeffekt keine nennenswerten Unterschiede in den Ergebnissen auftraten.³⁸ Vor diesem Hintergrund halten die Anhänger des Quotenverfahrens dann auch die Abschätzung des Zufallsfehlers für zulässig. Um zu gewährleisten, daß auch das Quotenverfahren zu repräsentativen Ergebnissen führt, müssen solche Quotenmerkmale gewählt werden, die mit dem interessierenden Untersuchungsmerkmal, auf das sich die Repräsentanz der Auswahl beziehen soll, stark korrelieren. Bei einer totalen Korrelation wäre sogar ein Quotenmerkmal zur Sicherstellung der Repräsentanz ausreichend.³⁹

2.3.2 Erhebungsinstrumente

Grundsätzlich lassen sich als Erhebungsinstrumente der Primärforschung die Beobachtung und die Befragung unterscheiden, die wie folgt definiert werden können:

Definition 5.

Beobachtung: aufmerksame und planmäßige Wahrnehmung oder Anschauung mit dem Ziel einer möglichst exakten und umfassenden Kenntnisgewinnung über den Untersuchungsgegenstand.

Definition 6.

Befragung: Erhebungstechnik, bei der Personen zum Erhebungsgegenstand Stellung nehmen.

Die unterschiedlichen Formen der Beobachtung lassen sich danach unterscheiden, ob apparative Techniken zum Einsatz kommen oder nur visuelle Wahrnehmungen des Beobachters festgehalten werden. Als apparative Techniken sind z.B. Blickaufzeichnungsgeräte, Geräte zur Messung des Hautwiderstandes, der Hautthermik oder der Stimmfrequenz zu nennen.⁴⁰ Grundsätzlich läßt sich zwischen teilneh-

³⁶ Vgl. Kellerer 1963, S. 194ff.

³⁷ Vgl. Noelle 1963, S. 147f. Eine Zusammenfassung der Argumente für und wider das Quotenverfahren liefert Kaplitza 1975, S. 166ff.

³⁸ Vgl. Böhler 1992, S. 133, sowie Hüttner 1989, S. 95.

³⁹ Vgl. Hammann/Erichson 1994, S. 115.

⁴⁰ Darüber hinaus existiert noch eine Vielzahl weiterer Meßgeräte, deren Bedeutung für das Business-to-Business Marketing aber als eher gering einzustufen ist. Es sei deshalb an dieser Stelle

mender und nicht-teilnehmender Beobachtung differenzieren. Während bei der teilnehmenden Beobachtung der Beobachter am Geschehen mit der zu beobachtenden Person aktiv teilnimmt (z.B. Begleitung von Außendienstmitarbeitern oder Auftritt des Beobachters als Außendienstmitarbeiter), verhält sich der Beobachter bei der nicht-teilnehmenden Beobachtung absolut passiv. Im Business-to-Business-Marketing ist der Beobachtung jedoch nur eine geringere Bedeutung beizumessen.

Die Befragung stellt das am weitesten verbreitete und auch wichtigste Informationserhebungsinstrument im Marketing dar. Im folgenden konzentrieren sich die Betrachtungen auf die unterschiedlichen Befragungsmethoden sowie auf grundlegende Fragen zur Konzeption des Fragebogens. Die Befragungsmethoden lassen sich nach unterschiedlichen Kriterien abgrenzen, von denen einige in Tabelle 6 dargestellt sind:

Tabelle 6. Ausgewählte Abgrenzungskriterien für Befragungsmethoden

Abgrenzungskriterium	Befragungsmethoden
<i>Adressatenkreis</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Expertenbefragung • Händlerbefragung • Verbraucherbefragung • Mitarbeiterbefragung
<i>Art der Fragestellung</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Direkte Befragung • Indirekte Befragung
<i>Kommunikationsform</i>	<ul style="list-style-type: none"> • schriftliche Befragung • mündliche Befragung • telefonische Befragung • computergestützte Befragung
<i>Befragungsgegenstand</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Einthemenbefragung • Mehrthemenbefragung
<i>Art der Antwortmöglichkeiten</i>	<ul style="list-style-type: none"> • offene Befragung • geschlossene Befragung
<i>Befragungshäufigkeit</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Einmalbefragung • Mehrmalbefragung • Panelbefragung
<i>Befragungsstrategie</i>	<ul style="list-style-type: none"> • standardisierte Befragung • nicht-standardisierte Befragung
<i>Zahl der Untersuchungsthemen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Spezialbefragung • Omnibusbefragung

Auf eine vollständige Darlegung der einzelnen Befragungsmethoden wird an dieser Stelle verzichtet.⁴¹ Hingewiesen sei hier nur auf die Befragungsmethoden nach der Art der Kommunikationsform. Tabelle 7 verdeutlicht, daß diese einzelnen Befragungsmethoden mit einer Reihe von Vor- und Nachteilen verbunden sind, was

verwiesen auf die Darstellungen bei Green/Tull 1982, S. 141ff.; Hammann/Erichson 1994, S. 99ff. und Hüttner 1989, S. 118ff.

⁴¹ Vgl. hierzu ausführlich Behrens 1974, S. 94ff. und Hüttner 1989, S. 39ff.

dazu führt, daß in der Praxis häufig auch Kombinationen dieser Methoden eingesetzt werden.

Tabelle 7. Vor- und Nachteile von Befragungsmethoden nach der Kommunikationsform

	Vorteile	Nachteile
<i>Schriftliche Befragung</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenvorteil, da kein Interviewereinsatz • Keine Interviewereinflüsse • höherer Zielgruppenerreichungsgrad • gute räumliche Repräsentanz • weitgehender Ausschluß unüberlegter Antworten • Einsatz visueller Hilfsmittel möglich 	<ul style="list-style-type: none"> • geringe Rücklaufquote • Kontrollmöglichkeit hinsichtlich Verständnis, Antwortvollständigkeit, Einhaltung der Fragenreihenfolge usw. fehlt • 'Nachfaßaktionen' notwendig • Fragebogenumfang muß 'handhabbar' sein • "Querverbindungen" unter den Probanden sind nicht auszuschließen
<i>Mündliche Befragung</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gesprächssituation ist überschaubar • Rückfragen sind möglich • hohe Beantwortungsquote • Interviewer, visuelle Hilfen ermöglichen komplexe Fragen 	<ul style="list-style-type: none"> • keine Anonymität • Interviewereinfluß • hohe Kosten • längere Entwicklungsdauer des Erhebungsdesigns
<i>Telefonische Befragung</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenvorteil • Schnelligkeit der Durchführung, dadurch besondere Eignung für „Blitzumfragen“ • relativ geringer Interviewereinfluß • gute räumliche Repräsentanz erzielbar 	<ul style="list-style-type: none"> • Rückfragen begrenzt möglich • Konzentrationsprobleme • Gesprächssituation nicht überschaubar • ausreichend hohe Telefondichte vorausgesetzt • bestimmte Zielgruppen sind z.B. aufgrund veralteter Daten oder Geheimnummern nicht erreichbar
<i>Computergestützte Befragung</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Datenerfassungsfehler vermeidbar • keine Interviewereinflüsse • Konsistenzprüfung und automatische Fehlerkontrolle möglich • Zwischenauswertungen erleichtern Steuerung der Stichprobenzusammensetzung • Reihenfolgeeffekte durch Randomisierung der Fragenreihenfolge vermeidbar 	<ul style="list-style-type: none"> • Konzentrationsproblem der Probanden • Erhebungssituation nicht überschaubar • meist höhere Kosten • längere Entwicklungsdauer des Erhebungsdesigns • nur begrenzt einsetzbar

Letztendlich muß aber die Entscheidung über die geeignete Kommunikationsform vor dem Hintergrund der Entscheidungssituation, der gewünschten Informationsqualität und der Erhebungskosten getroffen werden.

An dieser Stelle sei abschließend noch erwähnt, daß einige Lehrbücher zur Marktforschung neben der Beobachtung und der Befragung auch das Experiment als eigenständiges Erhebungsinstrument aufführen.⁴² Dieser Einordnung wurde hier jedoch nicht gefolgt, da das Experiment primär als Forschungsansatz⁴³ zu interpretieren ist und sich sowohl Beobachtungs- als auch Befragungsexperimente unterscheiden lassen.

2.3.3 Konkretisierung der Erhebungsinhalte

Die Erhebungsinhalte bestimmen sich unmittelbar aus der konkreten Entscheidungssituation und den damit verbundenen Untersuchungszielen. Erhebungsgegenstand und Erhebungsinhalte stehen somit in einem sehr engen Verhältnis und bestimmen gemeinsam die Eignung der dargestellten Erhebungsinstrumente zur Erreichung der Untersuchungsziele. Da die Erhebungsinhalte aber im Hinblick auf das gewählte Erhebungsinstrument zu konkretisieren sind, wurden hier die Erhebungsinstrumente in der Darstellungsreihenfolge vorgezogen. Wegen der breiten Anwendung, die die Befragung als Erhebungsinstrument erfahren hat, stehen im folgenden Methoden im Vordergrund, die eine Konkretisierung der Erhebungsinhalte zum Zwecke der Befragung erlauben. Zur Verdeutlichung der Zusammenhänge greifen wir auf das Beispiel der Einstellungsmessung zurück, da der Einstellung als Erklärungs-konstrukt für das Nachfragerverhalten eine herausragende Bedeutung beizumessen ist⁴⁴.

Wird als Untersuchungsziel beispielhaft die Ermittlung der Einstellung betrachtet, die bestimmte Nachfrager gegenüber dem Leistungsangebot eines Unternehmens besitzen, so ist damit noch nicht geklärt, welche Tatbestände (Merkmale; Items) im einzelnen das Untersuchungsobjekt 'Einstellung' bestimmen. Es stellt sich somit die Frage nach den für das Untersuchungsobjekt relevanten Merkmalen und deren Ausprägungen. Allgemein lassen sich folgende Anforderungen an 'relevante Merkmale' formulieren:

- *Wahrnehmungsrelevanz:*
Erhebungsmerkmale müssen die Wahrnehmungsdimensionen der Befragten widerspiegeln.
- *Unabhängigkeit:*
Erhebungsmerkmale müssen voneinander unabhängige Objekteigenschaften repräsentieren.
- *Subjektivität und Beurteilungsrelevanz:*
Erhebungsmerkmale müssen aus der subjektiven Sicht der Untersuchungsub-

⁴² Vgl. z.B. Berndt 1992, S. 139ff.; Hüttner 1989, S. 122ff.

⁴³ Vgl. zu einer Systematisierung von Forschungsansätzen die Ausführungen in Abschnitt 5.1.

⁴⁴ Vgl. zu der hohen Bedeutung, die das hypothetische Konstrukt „Einstellung“ auch im Business-to-Business-Marketing besitzt, das Kapitel „Gestaltung der Kommunikationsleistung“.

jekte (Befragte) für das Untersuchungsobjekt beurteilungsrelevant sein, d.h. die tatsächlich beurteilungsbildenden Dimensionen darstellen.

Wird nun nach Möglichkeiten gesucht, Merkmale zu finden, die die genannten Anforderungen erfüllen, so ist zunächst zu betonen, daß hier Unterschiede zwischen den einzelnen Untersuchungssubjekten auftreten können. Während ein Merkmal bei einer Person durchaus obige Anforderungen erfüllt, kann dies bei einer anderen Person nicht der Fall sein. Es gilt somit also nicht, auf eine einzelne Person abgestimmte Merkmalslisten zu finden, sondern sog. 'modal-relevanten' Merkmale, die bei möglichst vielen Personen relevant sind. Als grundsätzliche Möglichkeit zur Gewinnung relevanter Merkmale bietet sich zunächst die Analyse von Fachliteratur, Prospekten, Berichten u.ä. an. Da solche Literaturstudien i.d.R. aber keinen hinreichenden Bezug zum Untersuchungsobjekt aufweisen, können weiterhin auch Expertenbefragungen oder offene Befragungen unmittelbar bei den Untersuchungssubjekten durchgeführt werden. Werden offene Befragungen direkt bei den Untersuchungssubjekten durchgeführt, so schlägt *Fishbein* im Fall der Einstellungsmessung vor, jene 10 bis 12 Merkmale als einstellungsrelevant ('salient') zu betrachten, die von den Befragten am häufigsten mit dem Untersuchungsobjekt assoziiert wurden.⁴⁵ Die Problematik solcher Befragungen ist jedoch insbesondere darin zu sehen, daß die relevanten Merkmale von den befragten Personen evtl. nur schwer verbalisiert werden können und somit durch eine Befragung nicht zwingenderweise entdeckt werden.

Darüber hinaus wurden Verfahren zur Ermittlung relevanter Merkmale vor allem im Rahmen der Wahrnehmungs- und Einstellungsforschung entwickelt.⁴⁶ Zwei Verfahren seien aufgrund ihrer theoretischen Fundierung detaillierter dargestellt: der Role Construct Repertory-Test (Rep-Test) und das Repertory Grid-Verfahren.

1. Role Construct Repertory-Test (Rep-Test):

Der Rep-Test wurde bereits 1955 von *Kelly* entwickelt. Grundlage des Rep-Tests bildet die ebenfalls von *Kelly* entwickelte Persönlichkeitstheorie.⁴⁷ *Kelly* geht davon aus, daß die Umwelt durch ein Individuum nicht als Ganzes wahrgenommen wird, sondern externe Ereignisse sich zum Wahrnehmungsbild der Umwelt zusammenfügen. Während der Wahrnehmungsprozeß dabei individuell verschieden ist, ist die Repräsentation der Umwelt dagegen immer gleich. Die Umwelt stellt nach *Kelly* einen „Bezugsrahmen [dar], innerhalb dessen Objekte oder Ereignisse verglichen, bewertet und unterschieden werden, dessen Gerüst aus bipolaren persönlichen Konstrukten besteht, die ein hierarchisches System bilden. Die Konstrukte entstehen aus der Verarbeitung persönlicher Erfahrungen durch die simultane Wahrnehmung von Kontrast und Ähnlichkeit zwischen Objekten, Ereignissen

⁴⁵ Vgl. *Fishbein* 1967, S. 395.

⁴⁶ Vgl. zu einem Überblick *Böhler* 1992, S. 120ff. und im Detail: *Freter* 1979, S. 163ff.; *Böhler* 1979, S. 261ff.

⁴⁷ Vgl. *Kelly* 1963.

oder jeder Art von Reizen.“⁴⁸ Wird beispielsweise ein Objekt als „schön“ eingestuft, so setzt dies voraus, daß ein als schön erachtetes Vergleichsobjekt existiert und ein Unterschied zu einem nicht als schön angesehenen Objekt wahrgenommen wird. Die simultane Wahrnehmung von Kontrast und Ähnlichkeit bildet den Ausgangspunkt des Rep-Tests.⁴⁹ Beim Rep-Test werden den Versuchspersonen jeweils Triaden⁵⁰ von Objekten mit der Bitte vorgegeben, die beiden Objekte zu benennen, die einander ähnlich und gleichzeitig zum dritten Objekt unterschiedlich sind. Das dabei genannte Unterscheidungsmerkmal kann als beurteilungsrelevant angesehen werden. Den Versuchspersonen werden solange zufällig ausgewählte Triaden vorgelegt, bis sie keine neuen Unterscheidungsmerkmale mehr nennen können. Die Durchführungsschritte des Rep-Tests lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Aus einem vorgegebenen Set von Stimuli (Firmennamen, Produktabbildungen, Produktbeschreibungen usw.), die den betrachteten Objektbereich möglichst gut repräsentieren, muß der Proband diejenigen Stimuli aussortieren, die ihm unbekannt sind.
2. Aus den verbleibenden Stimuli werden drei zufällig ausgewählt, und der Befragte wird gebeten, diejenigen Merkmale zu benennen, die die aus seiner Sicht beiden ähnlichsten Objekte gemeinsam besitzen, bzw. zu sagen, was diese beiden Objekte von dem dritten Stimulus unterscheidet.
3. Schritt 2 wird solange wiederholt, bis die befragte Person keine Unterschiede mehr benennen kann, die die Alternativen sinnvoll diskriminieren.

Die Vorteile des Rep-Tests sind insbesondere in folgenden Aspekten zu sehen:⁵¹

- Es werden relative und keine absoluten Wahrnehmungsdimensionen ermittelt, die hauptsächlich deskriptiven und nicht bewertenden Charakter besitzen.
- Es besteht eine größere Nähe zu realen Entscheidungssituationen, da der Proband gezwungen wird ähnlich einer realen Entscheidungssituation zwischen verschiedenen Alternativen zu vergleichen.
- Ein Interviewereinfluß ist weitgehend ausgeschaltet.
- Die gewonnenen Wahrnehmungsdimensionen sind beurteilungsrelevant und diskriminieren sehr gut.

2. Repertory Grid-Technik (Gitter-Test):

Die Repertory Grid-Technik stellt eine Weiterentwicklung des Rep-Tests dar, die ebenfalls von *Kelly* 1955 entwickelt und von *Sampson*⁵² auf den Marketingbereich übertragen wurde.⁵³ Während das primäre Ziel des Rep-Tests in der Generierung

⁴⁸ Müller-Hagedorn/Vornberger 1979, S. 190.

⁴⁹ Vgl. Müller-Hagedorn/Vornberger 1979, S. 192ff.

⁵⁰ Triade = Dreiheit

⁵¹ Vgl. Sampson 1972, S. 78ff.; Trommsdorff 1975, S. 101f.

⁵² Vgl. Sampson 1966.

⁵³ Eine ausführliche Darstellung zur Repertory Grid-Technik findet sich bei Scheer/Catina 1993.

von Merkmalslisten für hypothetische Konstrukte zu sehen ist, beinhaltet die Repertory Grid-Technik zusätzlich auch eine Möglichkeit der Merkmalsselektion. Aufbauend auf dem Rep-Test werden die Probanden gebeten, die Objekte der verwendeten Triadenvergleiche anhand der von ihnen genannten Unterscheidungsmerkmale zu beurteilen. Im Ergebnis ergibt sich somit ein Zahlengitter aus Objekten und Unterscheidungsmerkmalen, aus dem sich Ähnlichkeitskoeffizienten zwischen den Unterscheidungsmerkmalen berechnen lassen. Diese können dann dazu verwendet werden, hoch korrelierende Merkmale, z.B. auf faktoranalytischem Wege, zusammenzufassen, so daß sich unabhängige Beurteilungsdimensionen ergeben. Die beim Rep-Test genannten Vorteile besitzen auch für die Repertory Grid-Technik Gültigkeit.

Im Vergleich zu direkten Verfahren, wie z.B. der offenen Befragung, stellen der Rep-Test und die Repertory Grid-Technik eine der wenigen Verfahren dar, die auf einer theoretischen Basis beruhen, womit im Ergebnis auch die tatsächlich beurteilungsrelevanten Merkmale erwartet werden können. Einschränkend muß allerdings vermerkt werden, daß beide Verfahren hohe kognitive Anforderungen an die Probanden stellen. Weiterhin wird vorausgesetzt, daß der Untersuchungsgegenstand die Konstruktion alternativer Stimuli zuläßt, die als Basis für den Triadenvergleich verwendet werden können.

2.3.4 Erhebungstechnik: Die Konstruktion des Fragebogens

Mit dem Begriff Erhebungstechnik werden hier allgemein diejenigen Konstruktionsschritte einer Erhebung bezeichnet, die nicht die Fragen bezüglich Erhebungsumfang, Erhebungsinstrumenten und Erhebungsinhalten betreffen. Die folgenden Betrachtungen konzentrieren sich dabei auf die Konstruktion des Fragebogens, da Fragebögen bei schriftlichen, telefonischen und mündlichen Befragungen eingesetzt werden und damit die in der Marktforschung gebräuchlichste Erhebungstechnik darstellen. Sind die Befragungsinhalte festgelegt, die eine Zerlegung des Untersuchungszieles bzw. der Untersuchungsfrage in einzelne Merkmale (Variablen) darstellen, so erfordert die Fragebogenkonstruktion Entscheidungen insbesondere zu folgenden Sachverhalten:

- Festlegung der Befragungstaktik
- Reihenfolge der Fragen und Fragebogenumfang
- Frageinstrumentarium
- Skalierung der Fragen

1. Festlegung der Befragungstaktik

Die Befragungstaktik legt die grundsätzliche Art der Fragenformulierung fest, wobei zwischen direkten und indirekten Frageformulierungen unterschieden werden kann. Bei der direkten Frage wird der Befragte aufgefordert, ohne Umschweife zu den Befragungsinhalten Stellung zu nehmen. Der entscheidende Mangel einer direkten Befragung ist vor allem in der Gefahr zu sehen, daß die Befragten das Un-

tersuchungsziel „durchschauen“ und im Sinne des Interviewers antworten. Darüber hinaus sinkt z.B. bei tabuisierten, intimen oder Prestige-Fragen häufig die Auskunftsbereitschaft der Probanden, oder es werden unwahre Antworten gegeben. Aufgrund dieses Mangels erhalten in der Marktforschungspraxis meist indirekte Fragen den Vorzug. Bei einer indirekten Frageformulierung wird häufig entpersonalisiert und „auf Umwegen“ gefragt, wodurch der Befragte einen gewissen Antwortspielraum für tendenzielle Aussagen erhält. Allerdings muß sichergestellt sein, daß im Ergebnis trotzdem eindeutige Einordnungen in bestimmte Kategorien möglich sind.

2. Reihenfolge der Fragen und Fragebogenumfang

Bezüglich der Reihenfolge der Fragen gilt der Grundsatz, daß vorhergehende Fragen nachfolgende Fragen nicht beeinflussen dürfen, was durch Puffer- oder Ablenkungsfragen vermieden werden kann. Folgendes Schema hat sich als eine sinnvolle Reihung von Fragen erwiesen:

- Kontaktfragen
sollen den Befragten motivieren (Eisbrecherfragen) und Mißtrauen abbauen
- Sachfragen
beziehen sich auf die eigentlichen Erhebungsinhalte
- Kontrollfragen
dienen zur Konsistenzprüfung der Antworten
- Ergänzungsfragen
enthalten z.B. Angaben zur Person oder dem Unternehmen

Die zulässige Dauer einer Befragung läßt sich nicht allgemeingültig bestimmen, da letztendlich die ‘Dramaturgie’ des Fragebogens die vom Probanden noch tolerierte Interviewdauer und somit auch den Fragebogenumfang bestimmt. Erfahrungswerte besagen allerdings, daß Endverbraucherbefragungen nicht länger als 30–40 Minuten und telefonische Befragungen nicht länger als 20–30 Minuten dauern sollten.

3. Frageinstrumentarium

Die große Vielfalt des Frageinstrumentariums erlaubt hier nicht die detaillierte Darstellung möglicher Arten von Fragen.⁵⁴ Ein grundsätzliches Einteilungskriterium bietet aber die sog. Antwortmöglichkeit einer Frage. Danach kann zwischen geschlossenen und offenen Fragen differenziert werden. Bei einer offenen Frage sind keine festen Antwortkategorien vorgegeben, so daß dem Befragten eine größere Möglichkeit zur Entfaltung gegeben wird. Dadurch sind jedoch Antworten verschiedener Befragten nur schwer vergleichbar und die Auswertung gestaltet sich entsprechend schwierig und aufwendig. Die weitaus gebräuchlichste Form der Fragestellung stellen von daher geschlossene Fragen dar, bei denen Antwortkategorien fest vorgegeben sind. Eine allgemeine Unterteilung geschlossener Fragen läßt sich nach Auswahlfragen und Skalenfragen vornehmen:

⁵⁴ Vgl. zu einer detaillierten Darstellung Behrens 1974, S. 55ff.; Hüttner 1989, S. 64ff.

- **Auswahlfragen:**
Auswahlfragen können nochmals nach Alternativ- und Selektivfragen unterschieden werden. Bei Alternativfragen schließen sich die Antwortkategorien gegenseitig aus, und der Befragte kann bzw. darf nur eine auswählen. Als Spezialfall der Alternativfragen ist die Antwortdichotomie anzusehen, bei der nur zwei Antworten möglich sind (z.B. Ja/Nein; stimme zu/stimme nicht zu). Bei Selektivfragen können aus den gegebenen Antwortkategorien mehrere ausgewählt werden (sog. Mehrfachantworten).
- **Skalafragen:**
Skalafragen stellen ebenfalls einen Spezialfall der Alternativfragen dar, bei denen die Antwortkategorien intensitätsmäßig abgestuft und den Antwortkategorien Zahlen zugeordnet sind. Insgesamt kommt den Skalafragen eine herausragende Bedeutung zu, da sie nicht nur Häufigkeitsauswertungen erlauben, sondern für die Anwendung der meisten mathematisch-statistischen Auswertungsverfahren erforderlich sind.

4. Skalierung der Antworten

Werden Zahlen zu einer Menge von Antwortkategorien – oder allgemein: zu der Menge von Merkmalsausprägungen – zugeordnet, so spricht man von Skalierung. Das Ergebnis dieser Zuordnung wird als Skala bezeichnet. Der Zuordnungsvorgang kann dabei zu unterschiedlichem Skalenniveau führen, das sich nach den zulässigen mathematischen Operationen unterscheiden läßt. Tabelle 8 liefert einen Überblick der unterschiedlichen Skalenniveaus.

Tabelle 8. Skalenniveaus und ihre Eigenschaften

Skala		Merkmal	mögliche Rechenoperationen
nicht metrische Skalen	NOMINAL-SKALA	Klassifizierung qualitativer Eigenschaftsausprägungen	Bildung von Häufigkeiten
	ORDINAL-SKALA	Rangwert mit Ordinalzahlen	Median Rangkorrelationen
metrische Skalen	INTERVALL-SKALA	Skala mit gleichgroßen Abschnitten ohne natürlichen Nullpunkt	Addition Subtraktion
	VERHÄLTNIS-SKALA	Skala mit gleichgroßen Abschnitten und natürlichem Nullpunkt	Addition/Subtraktion Division Multiplikation

Der Begriff der Skalierung wird nicht eindeutig verwendet. Einerseits werden als Skalierungsverfahren solche Methoden bezeichnet, die die Konstruktion von Meßskalen erlauben. Andererseits wird von Skalierung auch dann gesprochen, wenn eine Zuordnung von Zahlen zu Objekten oder Eigenschaften mit Hilfe dieser Meßskalen vorgenommen wird. So wäre die reine Zuordnung der Zahlen „1,2,3“ zu den Merkmalsausprägungen „gering, mittel, hoch“ bereits als Skalierung zu be-

zeichnen. Offen bleibt dabei aber, wie der Forscher gerade zu den Zahlen 1,2,3 gekommen ist und warum gerade eine Abstufung nach drei Zahlenwerten und nicht z.B. nach fünf oder sechs Zahlenwerten vorgenommen wurde. Auf eine Darstellung der Theorien und Methoden der Skalierung sei an dieser Stelle verzichtet.⁵⁵ Statt dessen wird hier nur das in der Marktforschung wegen seiner Vielseitigkeit und einfachen Handhabbarkeit am häufigsten zur Skalierung verwendete Rating-Verfahren erläutert.⁵⁶

Ratingskalen stellen Zuordnungsskalen dar, bei denen die Befragten ihre Einschätzung auf einer vorgegebenen Antwortskala bezüglich der interessierenden Merkmalsdimension angeben sollen. Abb. 8 liefert ein Beispiel.

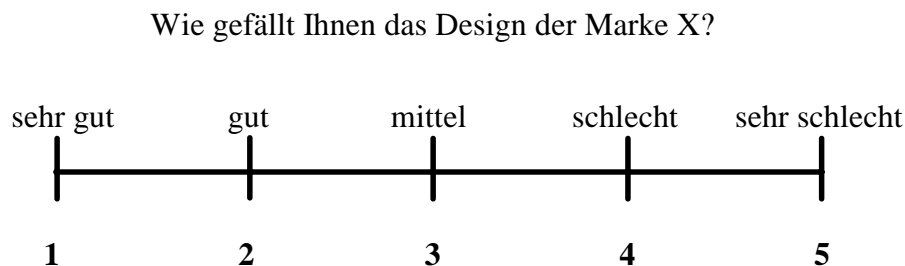


Abb. 8. Beispiel einer verbal umschriebenen Ratingskala

Bei der Konstruktion von Ratingskalen sind insbesondere folgende Tatbestände abzuklären:⁵⁷

- Ein- oder zweipolige Ratingskala:
Bei einpoligen Ratingskalen erfolgt eine Intensitätsabfrage (gering-hoch), und eine Eigenschaft wird als mehr oder weniger stark ausgeprägt empfunden. Bei zweipoligen Ratingskalen hingegen wird ein diametrales Gegensatzpaar (schön-häßlich) abgefragt, und eine Eigenschaft X wird in Konkurrenz zu der Eigenschaft Y aufgefaßt. Häufig zur Anwendung kommen einpolige Ratingskalen.
- Zahl der Abstufungen:
Je stärker eine Ratingskala abgestuft ist, desto schwieriger wird für den Probanden die eindeutige Zuordnung einer Merkmalsausprägung zu einem bestimmten Skalenwert, d.h. die Diskriminierungsfähigkeit des Befragten sinkt. Andererseits leiden bei nur wenig abgestuften Ratingskalen die gewonnenen Datenwerte an Zuverlässigkeit. Empfohlen werden vier- bis siebenstufige Skalen.

⁵⁵ Vgl. zu einem Überblick Berekoven/Eckert/Ellenrieder 1991, S. 69ff. sowie im Detail Borg/Staufenbiel 1993.

⁵⁶ Vgl. zum Rating-Verfahren Berekoven/Eckert/Ellenrieder 1991, S. 69ff.; Green/Tull 1982, S. 162ff.; Hammann/Erichson 1994, S. 274f. u. 311f.; Trommsdorff 1975, S. 84ff.

⁵⁷ Vgl. hierzu insbesondere Trommsdorff 1975, S. 84ff.

- Gerade oder ungerade Zahl der Abstufung:
Ist die Zahl der Abstufungen bei bipolaren Skalen gerade, so existiert keine mittlere Merkmalsausprägung, womit die Probanden gezwungen werden, sich für eine Richtung der Skala zu entscheiden. Bei einer ungeraden Zahl der Abstufungen besteht das Problem, daß beim Ankreuzen der mittleren Kategorie nicht feststellbar ist, ob bei dem Befragten Indifferenz (beide Eigenschaftspare sind nicht vorhanden) oder Ambivalenz (beide Eigenschaften werden als gleich stark empfunden) vorliegt. Grundsätzlich stellt sich aber auch bei einpoligen Skalen die Frage, ob den Probanden eine „mittlere Antwortkategorie“ angeboten werden soll (ungerade Abstufungszahl) oder nicht (gerade Abstufungszahl).
- Forcierte Ratings oder Ausweichkategorien:
Forcierte Ratings liegen vor, wenn die Befragten „gezwungen“ werden, einen Skalenwert anzukreuzen und keine Ausweichmöglichkeiten vorgesehen sind. Das führt zu dem grundsätzlichen Problem, daß die gewonnenen Daten evtl. verzerrt sind und sie die Einschätzung eines Befragten nicht in geeigneter Form abbilden können. Es gilt nämlich zu beachten, daß Skalen durch den Befragten auch als ungeeignet empfunden werden oder er sich bei der Beantwortung unsicher fühlt. Um diesem Umstand gerecht zu werden, können Ausweichkategorien (z.B. keine Angabe; weiß nicht; nicht relevant) bereitgestellt werden. Allerdings ist zu berücksichtigen, daß bei Existenz von Ausweichkategorien manche Probanden geneigt sind, diese bevorzugt anzukreuzen.

Grundsätzlich erbringen Ratingskalen nur Ordinalskalenniveau. Das bedeutet, daß die Abstände zwischen den Skalenabstufungen nicht alle als gleich groß (äquidistant) anzusehen sind. Kann jedoch durch eine geeignete Konstruktion der Skala sichergestellt werden, daß die semantischen Skalenabstände durch die Befragten sämtlich gleich groß empfunden werden, so können Ratingskalen als Intervallskalen und somit metrisch interpretiert werden. Dies wird z.B. durch eine Verbalisierung der Skalenabstufungen unterstützt, da so eine gleichartige Interpretation von Skalenabstufungen durch die Befragten gefördert werden kann. Metrisches Skalenniveau ist eine notwendige Bedingung für eine Vielzahl von Datenauswertungsverfahren, weshalb viele Forscher geneigt sind, Ratingskalen als metrisch skaliert zu deklarieren. Letztendlich kann aber nur bei einer gewissenhaften Konstruktion von Ratingskalen metrisches Skalenniveau erwartet werden.

Die Einfachheit der Konstruktion, Anwendung und Auswertung von Ratingskalen hat dazu geführt, daß dieser Skalentyp in der empirischen Marketingforschung eine große Verbreitung gefunden hat. Dem stehen allerdings auch konzeptionelle Mängel gegenüber, wie z.B.

- das Interpretationsproblem bezüglich der Eindeutigkeit der Eigenschaftsformulierung oder der Auslegung des mittleren Skalenwertes bei zweipoligen Skalen (Indifferenz oder Ambivalenz),
- das Problem der Antworttendenzen und Kontexteffekte; Antworttendenzen liegen vor, wenn Probanden bei ihren Einschätzungen mehr oder weniger stark in eine bestimmte Richtung tendieren (z.B. Extremwert- oder Mittelwerttendierer), während Kontexteffekte dann vorliegen, wenn Personen z.B. geneigt

- sind, ihnen bekannte Untersuchungsobjekte tendenziell günstiger zu beurteilen als ihnen unbekannte Objekte (Nachsichteffekt) oder sich bei ihren Einschätzungen von übergeordneten Eindrücken leiten lassen (Halo- oder Hofeffekt),
- das bereits oben aufgezeigte Problem des gewonnenen Skalenniveaus.

Abschließend sei noch kurz auf Gütekriterien zur Beurteilung von Meßinstrumenten hingewiesen. Gütekriterien sollten darüber Auskunft geben, ob auch wirklich das gemessen wurde, was gemessen werden sollte (Gültigkeit der Messung) und ob die Angaben von Personen eine gewisse zeitliche Konstanz aufweisen (Zuverlässigkeit der Messung). Ersterer Sachverhalt wird als Validität bezeichnet, der zweite als Reliabilität. Die Validität mißt den Zusammenhang zwischen dem, was ein Meßinstrument zu messen 'vorgibt' und dem tatsächlich zu messenden Sachverhalt (wahrer Wert). Allgemein bezeichnet die Validität die Freiheit eines Meßverfahrens von systematischen Fehlern, und sie kann anhand sog. Außenkriterien überprüft werden. Demgegenüber liegt Reliabilität dann vor, wenn bei aufeinanderfolgenden Anwendungen unter gleichen Bedingungen auch gleiche Resultate erzielt werden. Reliabilität bezeichnet allgemein die Freiheit eines Meßinstrumentes von Inkonsistenzen der Testergebnisse zwischen verschiedenen Personengruppen oder verschiedenen (Kontroll-)Erhebungen bei denselben Personen. Die Reliabilität stellt dabei eine notwendige Bedingung für das Vorhandensein von Validität dar, da bei validen Ergebnissen, die zeitlich differieren, davon ausgegangen werden muß, daß sich die 'wahren Werte' im Zeitablauf verändert haben.⁵⁸

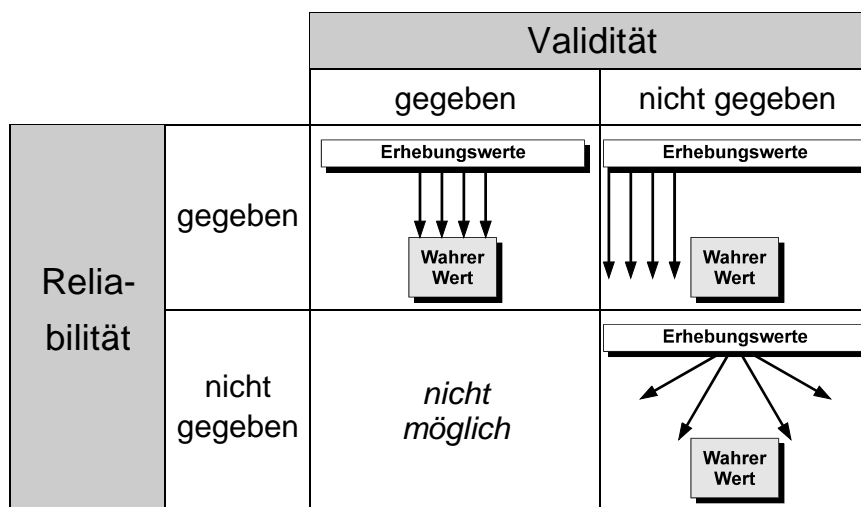


Abb. 9. Veranschaulichung von Validität und Reliabilität

⁵⁸ Zur Prüfung von Validität und Reliabilität stehen verschiedene Methoden zur Verfügung. Vgl. hierzu Böhler 1992, S. 102ff. und Hüttner 1989, S. 13ff.

2.4 Exkurs: Bedeutung und Nutzen von Marktanalysen

Die Beschaffung von Potentialinformationen hat grundsätzlich permanent und systematisch zu erfolgen. Kein Unternehmen kann es sich im Wettbewerb erlauben, nicht über die aktuelle Nachfrager-, Konkurrenz-, Umwelt- und Unternehmenssituation informiert zu sein, da falsche oder mangelhafte Informationen unmittelbar zu Wettbewerbsnachteilen führen müssen. Trotz der Evidenz dieses Umstandes sind Unternehmen gerade bei der Durchführung von Marktanalysen eher zurückhaltend. Es wird verkannt, daß Marktanalysen Marktinvestitionen darstellen, die wesentlich wichtiger sind als Sachinvestitionen; denn der Erfolg eines Unternehmens entscheidet sich in erster Linie am Markt und erst in zweiter Linie an innerbetrieblichen Größen. Bereits *Adam Smith* hat betont, daß der Sinn der Produktion immer nur in der Konsumtion liegen kann.⁵⁹ Deshalb muß deutlich werden, daß Investitionen nicht nur die Verwendung von Mitteln für die Anschaffung neuer Produktionsanlagen bedeuten, sondern daß der Aufbau und die Verteidigung von Märkten ebenfalls (Markt-)Investitionen voraussetzen, die sich erst in späteren Jahren amortisieren werden. Gerade im Business-to-Business-Bereich bewegen wir uns in eine Marktumwelt hinein, die höhere Vorleistungen erfordert, wodurch zwangsläufig das Marktrisiko steigt und der Spielraum für Fehlinvestitionen immer kleiner wird.⁶⁰ Damit werden Marktkenntnisse immer wichtiger. Marktkenntnis aber bedeutet, Informationen über Probleme, Bedürfnisse, Ziele sowie Wünsche der Nachfrager und deren subjektiver Wahrnehmung bezüglich der Leistungsangebote der Anbieter zu besitzen. Diese Informationen können verlässlich nur am Markt erhoben werden, und das darf nicht einmalig geschehen, sondern hat permanent zu erfolgen. Von daher ist es mehr als verwunderlich, daß bei einer Befragung von insgesamt 354 Unternehmen der Investitionsgüterindustrie im Durchschnitt die Marktinformationsinstrumente Marktstudien, Produkt- und Markttest sowie Szenariotechnik als relativ unbedeutend eingeschätzt wurden.⁶¹ Eine Befragung von Marktforschungsinstituten hat weiterhin erbracht, daß Unternehmen gerade in den letzten Jahren ihre Marktforschungsbudgets erheblich gekürzt haben und versuchen, Kosten z.B. durch weniger Marktstudien, geringere Primärforschung, kleinere Stichproben und Verzicht auf anspruchsvolle Datenanalyseverfahren einzusparen.⁶² Ob die damit erzielten kurzfristigen Kosteneinsparungen aber auch langfristig die Kosten- und Erlössituation und letztendlich auch die Marktposition dieser Unternehmen verbessern können, ist zwar abzuwarten, erscheint aber mehr als fraglich. Viele Unternehmen vergessen, daß gerade eine hohe Marktorientierung bereits in der F&E-Phase sowie Szenario- und Wettbewerbsanalysen strategische Fehlentwicklungen frühzeitig vermeiden helfen und dadurch bisher ungenutzte Kostensenkungspotentiale erschließen können. Ebenso können Produkt- und Markttests die Markteinführungsphase beschleunigen und so teilweise die verstärkt zu beobachtende Verkürzung von Produktlebenszyklen

⁵⁹ Vgl. Lichtenthal/Beik 1984, S. 136.

⁶⁰ Vgl. Droege/Backhaus/Weiber 1993, S. 93.

⁶¹ Vgl. Droege/Backhaus/Weiber 1993, S. 57.

⁶² Vgl. Reinecke/Tomczak 1994, S. 42f.

kompensieren helfen. Obwohl auch Marktanalysen die 'richtige Entscheidung' nicht garantieren können, so vermindern sie doch das Risiko von Fehlentscheidungen. Damit müssen auch Marktinvestitionen in Form von z.B. Marktstudien als Investitionsobjekte betrachtet werden, bei denen Ein- und Auszahlungen einander gegenüberzustellen sind. Der Nutzen von Marktstudien liegt in validen, entscheidungsrelevanten Informationen. Informationen über Märkte dürfen nicht punktuell oder einmalig erhoben werden, sondern müssen kontinuierlich beschafft werden. Marktorientierung ernst nehmen bedeutet für viele Unternehmen aber auch eine Neuorientierung in der Informationsbeschaffung,⁶³ die hier durch folgende Aspekte verdeutlicht sei:

- Die Informationsbeschaffung muß stärker am Marketing-Konzeptionierungsprozeß ausgerichtet werden, um die sich daraus ergebenden Informationsbedürfnisse erfüllen zu können.
- Kundenvorteile erzielen setzt die Kenntnis der Kundenwünsche voraus. Kundenwünsche sind aber immer individuell unterschiedlich ausgeprägt. Deshalb gilt es gerade bei der Vermarktung auf anonymen Märkten, Marktsegmente zu identifizieren und segmentspezifische Marktanalysen durchzuführen.
- Die Marktforschung muß integrativer Bestandteil des betrieblichen Frühwarnsystems sein, so daß rechtzeitig Frühwarnindikatoren in bezug auf Veränderungen bei Abnehmergruppen, Wettbewerbern und Umweltfaktoren entwickelt werden können. Erst das frühzeitige Erkennen grundlegender Marktveränderungen ermöglicht es dem Unternehmen zu agieren, statt zu reagieren.

Beispiel:

Unternehmenskrisen sind wie Erdbeben:

In der Volksrepublik China wurde vor einigen Jahren versucht, Erdbeben vorauszusagen. Landesweit wurden ungewöhnliche Naturbeobachtungen wie ungewöhnliches Verhalten von Tieren, Pflanzen und Gewässern gesammelt und zentral ausgewertet. Die Einzelaussage war dabei ohne Bedeutung, erst die Verdichtung vieler Einzelinformationen – jede für sich fast wertlos – erlaubte eine verbesserte Vorhersage von Erdbeben. Das schreckhafte Verhalten eines Vogels bedeutet nichts, erst viele Beobachtungen ungewöhnlichen Verhaltens von Tieren weisen auf ungewöhnliche Entwicklungen hin, z.B. Erdbeben.

- Auf nahezu allen Ebenen des Unternehmens existieren vielfältige Marktkenntnisse, die es systematisch zu erschließen, zusammenzuführen und in entscheidungsrelevante Informationen umzusetzen gilt. Zu diesem Zweck bedarf es eines geeigneten Informations-Management, das eine effiziente Informationsdistribution erlaubt.
- Viele Informationen, die in Unternehmen gesammelt und verarbeitet werden, dienen der Vergangenheitsbewältigung oder nachträglichen Rechtfertigung von Entscheidungen. Entscheidend für den Markterfolg sind aber nicht nur Kontrollinformationen, sondern insbesondere Zukunftsinformationen über Märkte.

⁶³ Vgl. auch Backhaus/de Zoeten 1990, S. 33.

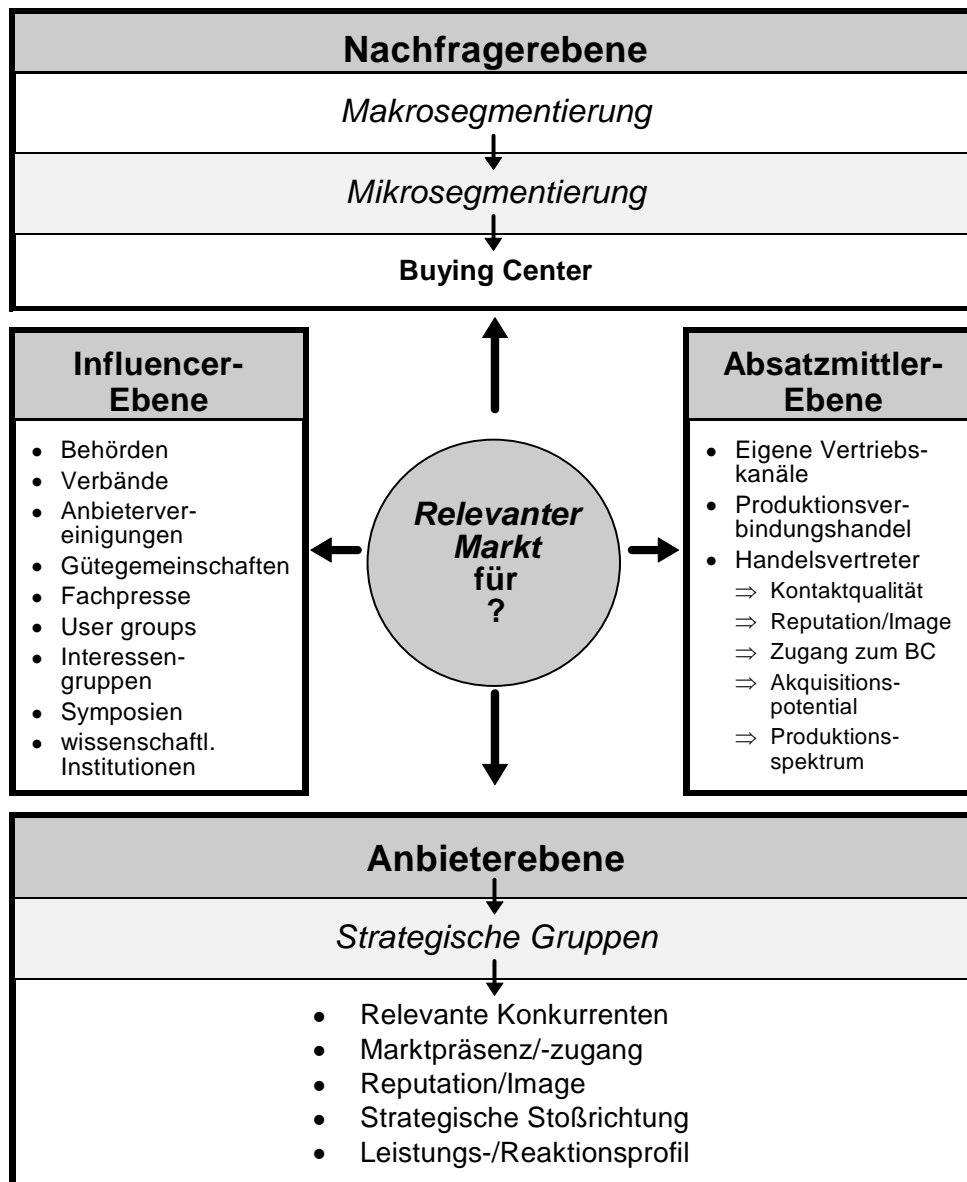


Abb. 10. Informationsgewinnungsaktivitäten bei Potentialinformationen

Abschließend bleibt festzuhalten, daß Marktanalysen für die Ermittlung von Potentialinformationen eine zentrale Rolle spielen, da sie die entscheidungsrelevanten Informationen liefern, die erforderlich sind, um am Markt erfolgreich zu sein. Da Potentialinformationen gerade für das Marketing auf anonymen Märkten von herausragender Bedeutung sind, bei denen der Leistungserstellungsprozeß vor allem aus Distributionsaktivitäten besteht, müssen sich die Informationsgewinnungsaktivitäten auch auf die Absatzmittler- und die Influencer-Ebene beziehen (vgl. Abb. 10). Erst durch valide, d.h. am Markt erhobene Potentialinformationen ist die notwendige Bedingung zur Erzielung von Kundenvorteilen erfüllt und damit auch eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg in der konkreten Einzeltransaktion gegeben.

3 Gewinnung von externen Prozeßinformationen

Gegenstand des vorangegangenen Teils war die Planung und Steuerung der Informationsversorgung zur autonomen Leistungsgestaltung, also der Gestaltung des Leistungspotentials eines Anbieters. Es wurden Instrumente und Methoden vorgestellt, mit deren Hilfe Informationen erhoben und ausgewertet werden können, die immer gruppenbezogene Kundenvorteile betreffen. Wie in der Einleitung zu diesem Kapitel bereits erläutert wurde, ist ein weiterer Informationsstrom zu berücksichtigen, nämlich der Informationsstrom zur integrativen Leistungsgestaltung (vgl. Abb. 2). Integrative Leistungsgestaltung bedeutet Integration des Kunden bzw. Customer Integration. Der integrative Informationsstrom betrifft immer nur einen einzelnen Nachfrager bzw. eine einzelne Transaktion. Die Elemente des integrativen Informationsstroms wurden als externe Prozeßinformationen bezeichnet und können wie folgt definiert werden⁶⁴:

Definition 7.

Externe Prozeßinformationen umfassen alle Informationen, die in der konkreten Einzeltransaktion zur Gestaltung des Leistungserstellungsprozesses im Hinblick auf die Erzielung von Kundenvorteilen von Bedeutung sind.

Die Definition macht deutlich, daß bei externen Prozeßinformationen die Zweckorientierung auf die Erzielung des Kundenvorteils beim Einzelauftrag gerichtet ist. Durch die Fokussierung des Einzelauftrags ist jedoch das bei Potentialinformationen aufgezeigte Instrumentarium zur Informationsgewinnung nicht mehr anwendbar, da nicht mehr „modal-relevante“ Kundenvorteile zu ermitteln sind, die für möglichst viele Kunden Gültigkeit besitzen, sondern der spezifische Kundenvorteil in der konkreten Transaktionsepisode zu gestalten ist. Die Entwicklung eines entsprechenden Informationsgewinnungs-Instrumentariums muß die bereits in Abb. 3 aufgezeigten allgemeinen Grundsatzfragen der Informationsbereitstellung beantworten, wobei sich die Überlegungen auf folgende Fragenkomplexe konzentrieren:

- Welche Informationen werden benötigt? (Informationsbedarf)
- Wer besitzt diese Informationen? (Informationsträger)
- Womit können die Informationen erhoben werden? (Informationserhebung)

Im folgenden werden ausgewählte Instrumente dargestellt, die zur Beantwortung obiger Fragen herangezogen werden können. Wir unterscheiden dabei zwischen Partialansätzen, die konkrete Gestaltungsoptionen in den einzelnen Bereichen der Informationsgewinnung darstellen, und Totalansätze, die auf eine simultane Beantwortung der obigen Fragen abzielen. Tabelle 9 liefert einen Überblick der nachfolgenden Analyseschwerpunkte.

⁶⁴ Vgl. dazu ausführlich Kleinaltenkamp/Haase 1997.

Tabelle 9. Ausgewählte Instrumente der Gewinnung von externen Prozeßinformationen

	Informationsbedarf	Informations-träger	Informationserhebung		
			Gestaltung der Kommunikationschnittstelle	Auswahl der Kommunikationskanäle	Ablaufgestaltung
Partialansätze	<ul style="list-style-type: none"> • Lastenheft (Problemkonzept, Wirksamkeit, Nutzungs-konzeption, 'Whats') • Pflichtenheft (Lösungskonzept, Objektansprüche, Technologie-konzeption, 'Hows') 	<ul style="list-style-type: none"> • Buying Center-Analyse • Promotorenmodell • Wertkettenanalyse 	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperationsansatz (Teambildung) • Qualifikationsansatz (Mitarbeiterqualifikation) • Organisationsansatz (Application Engineering) 	<i>Datenerhebung</i> <ul style="list-style-type: none"> • Vorortpräsenz • Musteraustausch • Personalaus-tausch <i>Informationsübertragung:</i> <ul style="list-style-type: none"> • öffentliche Netze (ISDN) • Endgeräte 	Blueprinting
Totalansätze	<ul style="list-style-type: none"> • Simultaneous Engineering • Total Quality Management (TQM) • Quality Function Deployment (QFD) 				

3.1 Bestimmung des Informationsbedarfs

Externe Prozeßinformationen können auf einer übergeordneten Ebene zwei Bereichen zugeordnet werden:

- dem Bereich der Problemdefinition und
- dem Bereich der Lösungskonzeption.

Im Business-to-Business-Bereich werden Leistungen für den Verbrauch oder den Gebrauch in der Wertkette des Nachfragers beschafft. Notwendige Voraussetzung für die Entstehung eines Kundenvorteils ist folglich die Kenntnis dieser Wertkette. Die Problemdefinition umfaßt alle Daten, welche die gegebene und die angestrebte Gestalt der Wertkette bzw. des betroffenen Teils beschreiben. Bei jeder Beschaffung wird somit irgendwann einmal eine Problemdefinition vorgenommen, sei es implizit oder explizit. Wird die Problemdefinition schriftlich oder in einer sonstigen Form fixiert, so kann die entsprechende Unterlage gemäß einer VDI/VDE-Richtlinie als Lastenheft bezeichnet werden: „Im Lastenheft sind die Anforderungen aus Anwendersicht einschließlich aller Randbedingungen zu beschreiben. ... Im Lastenheft wird definiert, WAS und WOFÜR zu lösen ist.“⁶⁵ Für den speziel-

⁶⁵ VDI/VDE 1991, S. 2, Hervorhebungen wie im Original. Ähnliche Ansätze der Systematisierung finden sich bei Koppelman 1987, S. 110 und 114; Gemünden 1980, S. 26; Hauser/Clausing 1988, S. 65 und 71.

len Anwendungsfall der Meß- und Automatisierungstechnik schlägt die *VDI/VDE*-Richtlinie beispielhaft die in Tabelle 10 dargestellte inhaltliche Gliederung vor.

Tabelle 10. Elemente eines Lastenheftes nach *VDI/VDE*
(Quelle: *VDI/VDE* 1991, S. 3–7)

1. Einführung in das Projekt	5. Anforderungen an die Systemtechnik
1.1 Veranlassung	5.1 Datenverarbeitung
1.2 Zielsetzung des Automatisierungsvorhabens	5.2 Datenhaltung
1.3 Projektumfeld (Benutzerumfeld)	5.3 Software
1.4 Wesentliche Aufgaben	5.4 Hardware
1.5 Eckdaten für das Projekt	5.5 Hardwareumgebung
2. Beschreibung der Ausgangssituation (Istzustand)	5.6 Technische Merkmale des Gesamtsystems
2.1 Technischer Prozeß	6. Anforderungen für die Inbetriebnahme und den Einsatz
2.2 Automatisierungssystem	6.1 Dokumentation
2.3 Organisation	6.2 Montage
2.4 Datendarstellung und Mengengerüst (Istzustand)	6.3 Inbetriebnahme
3. Aufgabenstellung (Sollzustand)	6.4 Probetrieb, Abnahmen
3.1 Kurzbeschreibung der Aufgabenstellung	6.5 Schulung
3.2 Gliederung und Beschreibung der Aufgabenstellung	6.6 Betriebsablauf
3.3 Ablaufbeschreibung	6.7 Instandhaltung und Softwarepflege
3.4 Datendarstellung und Mengengerüst (Sollzustand)	7. Anforderungen an die Qualität
3.5 Zukunftsaspekte	7.1 Softwarequalität
4. Schnittstellen	7.2 Hardwarequalität
4.1 Schnittstellenübersicht	8. Anforderungen an die Projektabwicklung
4.2 Technischer Prozeß – Rechner	8.1 Projektorganisation
4.3 Mensch – Rechner	8.2 Projektdurchführung
4.4 Rechner – Rechner	8.3 Konfigurationsmanagement
4.5 Anwendungsprogramm – Rechner	
4.6 Anwendungsprogramm – Anwendungsprogramm	

Die Lösungskonzeption stellt nun das Komplement zur Problemdefinition dar und umfaßt alle Daten, welche die grundsätzlichen Eigenschaften eines Beschaffungsobjektes zur Lösung des Nachfragerproblems beschreiben. Auch eine Lösungskonzeption muß folglich immer vorliegen, wenn ein Kundenvorteil erzielt werden soll – sei es in expliziter oder in impliziter Form. Die *VDI/VDE*-Richtlinie bezeichnet eine Datenunterlage für die Lösungskonzeption als Pflichtenheft: „Im Pflichtenheft werden die Anwendungsvorgaben detailliert und die Realisierungsanforderungen beschrieben. Im Pflichtenheft wird definiert, WIE und WOMIT

die Anforderungen zu realisieren sind“⁶⁶. Der in der *VDI/VDE* -Richtlinie enthaltene Gliederungsvorschlag des Pflichtenheftes für den Anwendungsfall der Meß- und Automatisierungstechnik ist in Tabelle 11 aufgezeigt.

Tabelle 11. Elemente eines Pflichtenheftes nach VDI/VDE
(Quelle: VDI/VDE 1991, S. 7)

9. Systemtechnische Lösung	10. Systemtechnik (Ausprägung)
9.1 Kurzbeschreibung der Lösung	10.1 Datenverarbeitungssystem
9.2 Gliederung und Beschreibung der systemtechnischen Lösung	10.2 Datenverwaltungs-/Datenbanksystem
9.3 Beschreibung der systemtechnischen Lösung für den regulären Betrieb (Normalbetrieb, Anlauf und Wiederanlauf) und für den irregulären Betrieb (gestörter Betrieb, Notbetrieb)	10.3 Software
	10.4 Gerätetechnik
	10.5 Technische Daten der Geräte
	10.6 Technische Angaben für das Gesamtsystem

Einschränkend ist an dieser Stelle jedoch zu vermerken, daß die Lösungskonzeption sowohl von ihrer Zwecksetzung als auch von ihrem Umfang her nicht mit einer konstruktiven Modellbeschreibung des Leistungsergebnisses zu verwechseln ist. Es handelt sich vielmehr um die Zusammenfassung und Systematisierung desjenigen Datenbereichs aus dem Bereich des Nachfragers, der bereits frühzeitig Rückschlüsse auf den bei der Lösung des Anwendungsproblems einzuschlagenden Weg zuläßt.

Im Rahmen der integrativen Leistungserstellung gilt es zu berücksichtigen, daß der Austauschprozeß je nach Betrachtungsperspektive sowohl als Beschaffungs- als auch als Absatzprozeß verstanden werden kann. Dieser Umstand macht deutlich, daß die Aufgaben bei der Lasten- und Pflichtenhefterstellung unterschiedlich verteilt sein können. Lasten- und Pflichtenheft können autonom vom Anbieter, autonom vom Nachfrager oder kooperativ von beiden Beteiligten erstellt werden. Ein Anbieter kann im Rahmen der Planung seines Marktleistungssystems festlegen, welchen Informationsbereich er von sich aus zum Gegenstand der Kommunikation mit dem Nachfrager macht.⁶⁷

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß im Rahmen eines Austauschprozesses bei integrativer Leistungsgestaltung immer sowohl die Problemdefinition als auch die Lösungskonzeption in irgendeiner Form vorliegen müssen. Lasten- und Pflichtenheft sowie der Formalisierungsgrad dieser Dokumente liefern somit Anhaltspunkte für wichtige Gestaltungsparameter bei der Beschaffung von externen Prozeßinformationen. Sie spiegeln den zentralen Informationsbedarf bei externen Prozeßinformationen wider.

⁶⁶ VDI/VDE 1991, S. 2, Hervorhebungen wie im Original. Ähnliche Ansätze der Systematisierung finden sich bei Koppelman 1987, S. 110 und 114; Gemünden 1980, S. 26; Hauser/Clausing 1988, S. 66 und 71.

⁶⁷ Auf die strategischen Implikationen dieser Festlegung wird im Kapitel „Gestaltung des Leistungsprogramms“ detailliert eingegangen.

3.2 Bestimmung der Informationsträger

Der nächste Schritt der Beschaffung von externen Prozeßinformationen besteht in der Identifikation von Informationsträgern auf der Seite des Nachfragers. Dazu kann auf das allgemeine Kommunikationsmodell⁶⁸ zurückgegriffen werden, welches in Abb. 11 verdeutlicht ist.

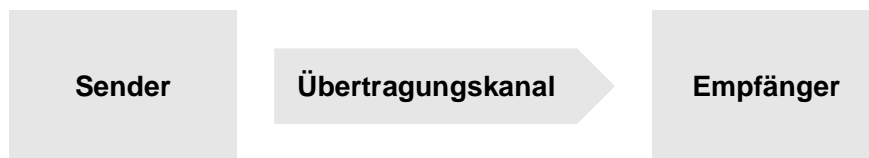


Abb. 11. Allgemeines Kommunikationsmodell

Im Rahmen des allgemeinen Kommunikationsmodells werden als Kommunikati-onsträger der (unmittelbare) Sender und der (unmittelbare) Empfänger von Infor-mationen verstanden. Da für die Erzielung von Kundenvorteilen bei der integrati-ven Leistungsgestaltung dem Kunden die größte Bedeutung beizumessen ist, konzentrieren sich die folgenden Überlegungen zunächst auf die Kundenseite als Sender von Informationen.

Bei der Vermarktung im Business-to-Business-Bereich ist die Nachfragerseite meist durch Multipersonalität und häufig auch Multiorganisationalität gekenn-zeichnet. Vor diesem Hintergrund erlangen zunächst die Überlegungen zum Buy-ing Center eine herausragende Bedeutung für die Beschaffung von externen Pro-zeßinformationen. Ansätze zur Analyse des Buying Center liefern zum einen die Modelle zur Rollenverteilung im Buying Center, wobei hier insbesondere der An-satz von *Webster/Wind* und das Promotoren/Opponenten-Modell von *Witte* zu nennen sind. Diese Modelle stellen ein allgemeines Raster zur Verfügung, mit des-sen Hilfe potentielle Informationsträger identifiziert und eingeordnet werden kön-nen. Der Anbieter kann mit Hilfe dieser Modelle das Buying Center eingrenzen und erste Hinweise über die Funktion der Buying Center-Mitglieder als Informati-onsträger erhalten.⁶⁹

Darüber hinaus kann als Alternative zu den Modellen des industriellen Kauf-verhaltens der Wertkettenansatz von *Porter* angesehen werden. Nach *Porter* kann jedes Unternehmen verstanden werden „als eine Ansammlung von Tätigkeiten, durch die ein Produkt entworfen, hergestellt, vertrieben, ausgeliefert und unter-stützt wird. All diese Tätigkeiten lassen sich in einer Wertkette darstellen“⁷⁰. Das zentrale Kennzeichen der Wertkette ist dabei darin zu sehen, daß sie die Zusam-mensetzung des Gesamtwertes widerspiegelt, den ein Abnehmer für eine Leistung zu zahlen bereit ist. Als Wertaktivitäten werden deshalb nur solche Aktivitäten be-

⁶⁸ Vgl. z.B. Mag 1980, Sp. 1031ff.; Kotler/Bliemel 1992, S. 830.

⁶⁹ An dieser Stelle sei auf eine vertiefende Analyse dieser Ansätze verzichtet und statt dessen auf das Kapitel „Industrielles Kaufverhalten“ verwiesen.

⁷⁰ Porter 1989, S. 63.

zeichnet, durch die ein Anbieter ein für seinen Abnehmer wertvolles Produkt schafft. Wertkettenaktivitäten lassen sich dabei in primäre und unterstützende Aktivitäten unterteilen: „Primäre Aktivitäten ... befassen sich mit der physischen Herstellung des Produktes und dessen Verkauf und Übermittlung an den Abnehmer sowie dem Kundendienst. ... Unterstützende Aktivitäten halten die primären Aktivitäten unter sich selbst gegenseitig dadurch aufrecht, daß sie für den Kauf von Inputs, Technologie, menschlichen Ressourcen und von verschiedenen Funktionen und von verschiedenen Funktionen fürs ganze Unternehmen sorgen“⁷¹. Abb. 12 verdeutlicht diesen Zusammenhang.

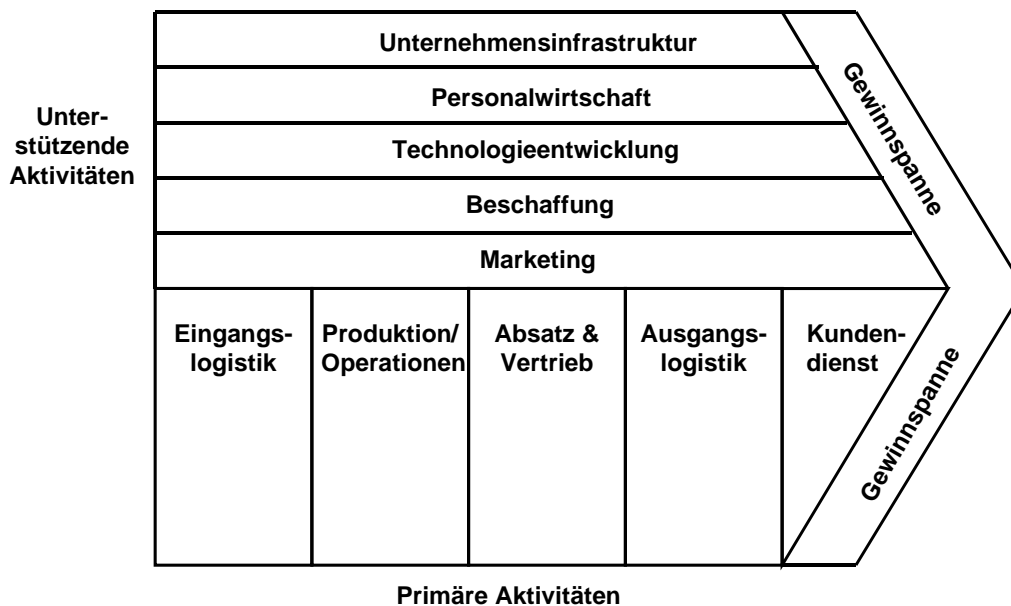


Abb. 12. Das Modell der Wertkette nach Porter
(Quelle: Porter 1989, S. 62)

Träger von externen Prozeßinformationen können auf der Kundenseite nun dadurch identifiziert werden, daß der Anbieter denjenigen „Strang“ der *Wertkette des Nachfragers* antizipiert und nachzeichnet, der durch sein Leistungsangebot beeinflußt wird. Dieser Strang kann sehr übersichtlich und kurz, er kann aber auch sehr komplex und umfassend sein und sogar über die Unternehmensgrenzen des Nachfragers hinausreichen. Letzteres wäre der Fall, wenn die Leistung des Anbieters auch Einfluß auf die Wertketten in nachgelagerten Marktstufen des Nachfragers hätte, wenn also auch die Kunden des Nachfragers betroffen wären. Grundsätzlich kommen alle Entscheidungsträger innerhalb eines so gezeichneten Wertkettenstrangs als potentielle Träger von externen Prozeßinformationen in Frage. Der Wertkettenstrang, der z.B. durch die Beschaffung eines CAD-Systems bei einem Maschinenbauer betroffen wird, wäre etwa anhand der Ablauforganisation für die innerbetriebliche Auftragslogistik nachzuvollziehen. Dieser Wertkettenstrang wird i.d.R. relativ stromlinienförmig verlaufen. Relativ komplex dürfte da-

⁷¹ Porter 1989, S. 65.

gegen der Wertkettenstrang sein, der durch die Beschaffung einer Mitarbeiterschulung mit der Thematik „Business-to-Business-Marketing“ betroffen wäre.

Dabei ist zu beachten, daß ein marktlicher Austausch beim Nachfrager mindestens zwei verschiedene Wertaktivitäten betrifft: Zum einen muß eine Leistung beschafft werden, zum anderen erfolgt die Beschaffung immer zum Zwecke einer Verwendung. Die Beschaffung ist ex definitione eine unterstützende Aktivität, die Verwendung kann entweder im Rahmen einer primären oder ebenfalls im Rahmen einer unterstützenden Aktivität erfolgen. Beide Bereiche müssen bei einer solchen Vorgehensweise zur Identifikation von Informationsträgern unterschieden werden.

3.3 Erhebung von externen Prozeßinformationen

Die Erhebung von externen Prozeßinformationen umfaßt die Beschaffung von Informationsinhalten, wie sie in Lasten- und Pflichtenheften abgelegt werden können, von den Informationsträgern. Um eine systematische Beschaffung von externen Prozeßinformationen zu gewährleisten, muß ein Anbieter überlegen, wie er im Rahmen der Kommunikationsbeziehung mit dem Nachfrager im Rahmen einer konkreten Transaktionsepisode

1. den Informationsempfang durch ein geeignetes Management der Kommunikationsschnittstelle,
2. geeignete Informationsübertragungswege und
3. eine optimale Gestaltung des zeitlichen Kommunikationsablaufs

sicherstellen kann.

3.3.1 Schnittstellengestaltung für die Erhebung von externen Prozeßinformationen

Die Empfänger von (Kunden-)Informationen sind die personellen Schnittstellen auf der Anbieterseite, i.d.R. also die Vertriebsmitarbeiter. Nach traditioneller Sichtweise besteht die Funktion der Institution Vertrieb darin, das Personal Selling zu gewährleisten, und Vertrieb ist in erster Linie eine kaufmännische Aufgabe. Soll die personelle Schnittstelle des Anbieters im Rahmen der Customer Integration allerdings eine aktive Funktion zur Beschaffung von externen Prozeßinformationen übernehmen, so erscheint eine primär kaufmännische Ausrichtung nicht mehr ausreichend. Vielmehr tritt die technische Kompetenz des Empfängers in ihrer Bedeutung wenigstens gleichwertig neben die kaufmännische Kompetenz.⁷² Zur Gewährleistung dieser anbieterseitigen technischen Kompetenz an der Schnittstelle zum Nachfrager stehen grundsätzlich drei verschiedene Wege zur Verfügung:

⁷² Vgl. z.B. Plinke/Fließ 1988.

- **Der Kooperationsansatz:**
Im Rahmen des Kooperationsansatzes versucht der Anbieter, die Schnittstellenfunktion in Form eines Projektmanagements zu gestalten, und die Informationsbeschaffungsaufgabe wird von einem Projektteam übernommen. In diesem Projektteam können sich Mitarbeiter als Träger spezifischer Kompetenzen gegenseitig ergänzen. Die technische Kompetenz bei der Informationsbeschaffung wird durch die Mitarbeit reiner Techniker, also von Mitarbeitern aus Bereichen der Ingenieurfunktionen i.e.S., gewährleistet.⁷³ Eine zentrale Fragestellung dieser Organisationsform betrifft die Projektleitung, d.h. soll der kaufmännische oder der technische Mitarbeiter die Führung übernehmen? Zur Beantwortung kann auf an anderer Stelle entwickelte Kriterienkataloge zurückgegriffen werden.⁷⁴ Festzuhalten bleibt, daß das Kooperationsmodell typisch für die Vermarktung industrieller Anlagen und komplexer Systeme ist.⁷⁵
- **Der Qualifikationsansatz:**
Der Qualifikationsansatz stellt eine zweite Alternative zur Sicherstellung der technischen Kompetenz des Anbieters an der Schnittstelle zum Nachfrager dar. Der Kern dieses Ansatzes ist darin zu sehen, daß für die Besetzung von Schnittstellenpositionen grundsätzlich nur solche Mitarbeiter auszuwählen sind, die die technische Kompetenz bereits aufgrund ihrer Ausbildung mitbringen, also z.B. Ingenieure mit Hochschul- oder Fachhochschulausbildung. Das so entstehende Berufsbild wird als „Vertriebsingenieur“ bezeichnet.⁷⁶ Der Ansatz unterscheidet sich vom Kooperationsmodell dadurch, daß Qualifikationsintegration auf der Ebene des einzelnen Mitarbeiters und nicht Qualifikationsergänzung auf Teamebene zu erreichen versucht wird. Beim Qualifikationsansatz treten zwar keine Abstimmungsprobleme wie beim Kooperationsansatz auf, allerdings stellt die Sicherstellung der nicht-technikbezogenen Qualifikation, also vor allem der kaufmännischen, die durch die technische Vorbildung i.d.R. nicht gesichert ist, eine gewisse Problematik dar.⁷⁷
- **Der Organisationsansatz:**
Die Beschaffung von externen Prozeßinformationen obliegt in vielen Unternehmen einem organisatorischen Bereich, dessen Aufgabe zwar relativ leicht umschrieben werden kann, über dessen Bezeichnung aber Unklarheit herrscht. Im Deutschen kommen die Bezeichnungen Entwicklung und Konstruktion in Frage, im Angelsächsischen Development und Engineering. Am treffendsten erscheint wohl die Bezeichnung „Engineering“. Allerdings sind auch für das Engineering differenzierte Erscheinungsformen in der betrieblichen Praxis zu beobachten, so z.B. Product Engineering, Projekt Engineering, Contract Engi-

⁷³ Vgl. z.B. das von Zündorf/Grunt dargestellte Beispiel eines Herstellers von Textilfasern: Zündorf/Grunt 1982, S. 109f.

⁷⁴ Vgl. Günter 1984, S. 248ff.

⁷⁵ Vgl. ebenda sowie Engelhardt/Günter 1981, S. 114f.

⁷⁶ Zum Berufsbild des Vertriebsingenieurs vgl. z.B. Günter 1991; Plinke/Fließ 1991.

⁷⁷ Vgl. dazu Günter 1991; Späth 1991, S. 89f; Plinke/Fließ 1991, S. 108.

neering, Configuration Engineering, Application Engineering oder Specification Engineering. Aufgrund der Begriffs- und Verwendungsvielfalt in der Praxis fällt eine Systematisierung dieser Erscheinungsformen jedoch schwer. Insbesondere für den Bereich ‚Application Engineering‘ liegt ein expliziter Bezug zur Aufgabe der Customer Integration bzw. der Beschaffung von externen Prozeßinformationen nachweisen. Application Engineering ist definiert als eine Vorgehensweise, mit deren Hilfe Produktmodifikationen, die geeignet sind, individuelle Bedürfnisse einzelner Nachfrager zu erfüllen, durchgeführt werden können.⁷⁸ Aufgrund der Tatsache, daß diese technisch-gestaltende Aufgabe nur ausgeführt werden kann, wenn die Anwendung spezifizierende Informationen – also externe Prozeßinformationen – vorliegen, müssen diese Abteilungen zwangsläufig eine Schnittstellenfunktion zum Nachfrager hin übernehmen. Engineering-Abteilungen zwischen ‚reiner‘ F&E sowie ‚reinem Vertrieb‘ stellen somit neben dem Kooperations- und dem Qualifikationsansatz eine weitere Option zur Gestaltung der anbieterseitigen Schnittstelle zum Nachfrager dar.

Die dargestellten Formen der Gestaltung der Kommunikationsträgerschaft erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. In der betrieblichen und marktlichen Praxis sind vielmehr die unterschiedlichsten Modifikationen und Mischformen vorzufinden. Festzuhalten bleibt jedoch, daß die Gestaltung der Kommunikationsträgerschaft auf der Seite des Anbieters nicht nur eine rein organisatorische oder personalpolitische Entscheidung ist, sondern immer auch vor dem Hintergrund der Gewährleistung einer effektiven Customer Integration gesehen werden muß.

3.3.2 *Übertragungswegegestaltung für die Erhebung von externen Prozeßinformationen*

Die Kommunikationsaufgabe im Rahmen der Customer Integration unterscheidet sich von der klassischen Kommunikationsaufgabe im Marketing vor allem nach der Richtung des Informationsflusses. Kernaufgabe der Kommunikation klassischer Art ist die Versorgung des Nachfragers mit Informationen,⁷⁹ um dessen Kaufverhalten und -entscheidungen zu beeinflussen. Diese unidirektionale Ausrichtung muß bei der Customer Integration aufgehoben werden, da bei der Erhebung von externen Prozeßinformationen dem Informationsfluß vom Nachfrager zum Anbieter eine erhöhte Bedeutung beizumessen ist.

Akzeptiert man diese geänderte Verteilung der Gewichte, so muß allerdings auch die Rolle der Datenerhebung neu beleuchtet werden. Eingangs wurden Daten als einfaches Abbild der Realität definiert, Informationen dagegen als das Ergebnis der zielgerichteten Aufbereitung von Daten. Bei der Versorgung des Nachfragers mit Informationen im Rahmen der traditionellen Marketingkommunikation nimmt der Anbieter grundsätzlich eine steuernde Funktion ein, d.h. er übernimmt als Sender in jedem Fall eine Aufbereitung der Daten zu Informationen für den Empfän-

⁷⁸ Vgl. Ansoff/Stewart 1967, S. 81.

⁷⁹ Vgl. dazu das Kapitel „Gestaltung der Kommunikationsleistung“ sowie Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1991, S. 23 und Meffert 1986, S. 443.

ger (Nachfrager). Für die Informationsbeschaffung im Rahmen der Customer Integration kann allerdings nicht notwendigerweise davon ausgegangen werden, daß der Nachfrager aktiv eine Datenaufbereitung vornimmt. Speziell in dem Fall, daß der Nachfrager dem Anbieter bewußt die Erstellung von Lasten- und Pflichtenheft überträgt, ist es sogar unwahrscheinlich, daß der Nachfrager dazu überhaupt in der Lage ist. In diesem Fall muß der Anbieter trotz der Tatsache, daß er eigentlich lediglich Informationsempfänger ist, eine steuernde Funktion einnehmen. Bei der Gestaltung des Kommunikationsweges sind folglich zwei Arten von Aufgaben zu unterscheiden:

- die Auswahl von Instrumenten, die der Steuerung der Datenerhebung dienen, und
- die Auswahl von Instrumenten, die der physischen Speicherung von Daten und Übermittlung von Informationen dienen.

3.3.2.1 Steuerung der Datenerhebung

Umfaßt der Kommunikationsprozeß auch die Datenerhebung und -aufbereitung, so besteht die Aufgabe des Anbieters u. a. darin, eine möglichst gute Abbildung der Nachfragerrealität zu gewährleisten. Erneut ist darauf hinzuweisen, daß als Realität vor allem diejenigen Elemente der Wertkette des Nachfragers relevant sind, in die die angebotene Leistung integriert werden soll bzw. wo sie ihre Anwendung findet. Folgende Optionen stehen zur Steuerung dieses Prozesses zur Verfügung:

- Vorortpräsenz des Anbieters:
In vielen Fällen ist die Erhebung originärer Daten derart gestaltet, daß der Anbieter durch Außendienst- oder außendienstnahe Organe zum Zwecke der Informationsbeschaffung beim Nachfrager präsent ist. Diese Organe führen die Erhebung und Dokumentation der benötigten Daten durch. Auch hierfür stehen moderne Hilfsmittel zur Verfügung. So stellt der Fotoapparat bereits seit längerem ein gängiges 'Werkzeug' für Außendienstmitarbeiter dar. Er wird jedoch in der jüngeren Vergangenheit vermehrt durch die Videokamera oder andere Instrumente der elektronischen Erfassung optischer Daten ersetzt.⁸⁰ Von Bedeutung für die Beurteilung dieser Vorgehensweise sind die mit der Vorortpräsenz des Anbieters verbundenen Reisekosten, die i.d.R. nicht unerheblich sind.⁸¹ Die erhöhten Reisekosten können nur selten durch eine Reduzierung der direkten Personalkosten im Zuge des Einsatzes geringerer qualifizierter Mitarbeiter ausgeglichen werden, da gerade für die Zwecke der Erhebung originärer, problembezogener Daten Expertenwissen gefragt ist. Die Erhebung dieser Daten fällt daher sehr oft in den Aufgabenbereich der oben beschriebenen vertriebsnahen Engineering-Abteilungen.
- Musteraustausch:
Die zweite Option besteht darin, daß der Nachfrager dem Anbieter diejenigen

⁸⁰ Vgl. z.B. Hermanns/Prieß 1987, S. 54ff.

⁸¹ Müller nennt für den Investitionsgüterbereich einen Durchschnittsbetrag von DM 350,- Kosten je Kundenbesuch im Inland. Zitiert nach Hermanns/Flegel 1989, S. 95.

Elemente als Muster zur Verfügung stellt, die die Verwendungsproblematik des Nachfragers in seiner Wertkette sehr eindeutig und umfassend beschreiben. Voraussetzung ist natürlich, daß entsprechende Muster zur Verfügung stehen, für den Anbieter entbehrlich sind und ein Transport aus ökonomischer und technischer Sicht sinnvoll ist. Handelt es sich bei der Leistung, für die eine Customer Integration benötigt wird, z.B. um ein Zulieferteil, das in Produkte eines OEM eingeht, so können dem Anbieter Muster derjenigen OEM-Produktelemente überlassen werden, mit denen das Zulieferprodukt zusammenwirkt und zu denen kritische Interdependenzen existieren. Problempotential kann allerdings aus der Forderung erwachsen, daß das Muster die tatsächlichen Verhältnisse in der Wertkette in ausreichendem Umfang und richtig wiedergeben muß. Beim Musteraustausch bleibt trotz der Datenerhebung durch den Anbieter die Verantwortung für Vollständigkeit und Richtigkeit dem Nachfrager überlassen. Dies kann für den Anbieter unter Umständen ein Risiko darstellen.

- Personalaustausch:

In der Software-Branche betreffen vertragliche Regelung von Software-Entwicklungsaufträgen immer häufiger auch den Austausch von Personal. In der Regel handelt es sich dabei um Mitarbeiter aus den DV-Abteilungen des Nachfragers, die in der Softwareentwicklungsabteilung des Anbieters bei der Bearbeitung des konkreten Projektes mitarbeiten. Allerdings ist auch der umgekehrte Fall denkbar, daß nämlich Mitarbeiter des Anbieters aus vertriebsnahen Engineering-Bereichen temporär oder dauernd im Entwicklungsbereich des Nachfragers tätig sind. Sogenannte 'Resident Application Engineers', die Mitarbeiter eines Zulieferers sind, ihren täglichen Arbeitsplatz jedoch bei OEM-Nachfragern haben, sind inzwischen keine Seltenheit mehr und speziell für die Automobilindustrie sogar typisch.⁸² Der Personalaustausch ist in jedem Fall geeignet, zur Erhebung und Übertragung von Daten, die noch nicht einer zielgerichteten Aufbereitung unterzogen wurden, beizutragen. Dies schließt natürlich nicht aus, daß auch solche Daten ausgetauscht werden, die bereits aufbereitet und damit in den Zustand der Information überführt wurden. Insofern handelt es sich beim Personalaustausch nicht mehr ausschließlich um ein Instrument der Kommunikationsübertragung. Ein Ziel dieser Vorgehensweise ist vielmehr auch in der gegenseitigen Beeinflussung und somit Steuerung der technischen Gestaltung zu sehen. Wird technisches Personal ausgetauscht, so soll sowohl auf Seiten des Anbieters als auch auf Seiten des Nachfragers die Gestaltung offener Parameter im Sinne einer Optimierung des gesamten, unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsprozesses angestrebt werden. Es stellt sich allerdings – ähnlich wie bei der bereits geschilderten Vorortpräsenz – das Problem der Reisekosten und zusätzlich das Problem der Verteilung direkter Personalkosten.

⁸² Vgl. Backhaus 1989, S. 299.

3.3.2.2 Instrumente der Informationsübertragung

Liegen Daten bereits in einer gespeicherten oder sogar aufbereiteten Form vor, so bedarf es eines physischen Kanals, über den sie zum Anbieter transportiert werden. Wird als Kommunikationsform die unmittelbare Mensch-zu-Mensch-Kommunikation ausgewählt, so kann dies z.B. durch die Vorortpräsenz von Vertriebsmitarbeitern oder einen Personalaustausch erfolgen. Der Nachteil der hohen Kosten dieser Kommunikationsformen kann jedoch umgangen werden, wenn andere Kommunikationskanäle zum Einsatz kommen. Die Erscheinungsformen moderner Kommunikationskanäle sind ähnlich wie die Erscheinungsformen der meisten modernen Betriebsmittel durch den Einsatz der Mikroelektronik gekennzeichnet.⁸³

Um elektronische Kommunikationskanäle nutzen zu können, muß der Anwender Zugriff auf eine flächendeckende Netzinfrastruktur haben. Diese wird in den meisten Ländern von staatlichen oder privaten Telekommunikationsgesellschaften zur Verfügung gestellt.

Öffentliche oder quasi-öffentliche Netzwerke können jedoch erst dann genutzt werden, wenn der Anwender über entsprechende Endkomponenten verfügt und diese mit dem Netz verbindet. Der folgenden Übersicht sind für verschiedene Kommunikationsschwerpunkte exemplarische Ausprägungsformen entsprechender Geräte und Systeme zu entnehmen:

⁸³ Die Bedeutung der Mikroelektronik in der betrieblichen Kommunikation unterstreicht *Flegel* mit seiner Feststellung, wonach in der Investitionsgüterbranche im Durchschnitt etwa 15% des Gesamtinvestitionsvolumens in diesen Bereich fließen. Vgl. *Flegel* 1989b, S. 5, sowie *Herrmanns/Flegel* 1989, S. 94.

Tabelle 12. Elektronische Endkomponenten für die Nutzung moderner Kommunikationsnetze⁸⁴

Kommunikations-schwerpunkt:	Kommunikationshardware
Sprache	<ul style="list-style-type: none"> • Telefone und Fernsprechkonferenzsysteme* • Value-Added-Dienste* • Funktelefone*
Impulse	<ul style="list-style-type: none"> • Funkrufdienste* • Fernwirkdienst TEMEX (Telemetry Exchange)* und **
Text	<ul style="list-style-type: none"> • Speicherschreibmaschine und Textverarbeitungssystem* • Telex, Teletex und Electronic Mail*
Daten	<ul style="list-style-type: none"> • Großrechner, Arbeitsplatzterminal, Arbeitsplatzrechner, Rechnerperipherie* • DATEL-Systeme (Data Telecommunications Service), Satelliten-Datenkommunikationssysteme, Computerkonferenzsysteme* • Systeme der mobilen Datenerfassung* • MODACOM (Modular Language and Data Communications Service)*** • PCMCIA-Funkmodems (Personal Computer Memory Card International Association)****
Graphik	<ul style="list-style-type: none"> • Fernzeichen- und Fernkopiersysteme (Telefax)* • Computergraphiksysteme*
Festbild	<ul style="list-style-type: none"> • Systeme zur Fernsprecheinzelbildübertragung, Festbildübertragung und Kabelbildübertragung*
Bewegtbild	<ul style="list-style-type: none"> • Systeme der elektronischen Bilderfassung (Camcorder/Video)* • Bildplattensysteme* • Bildfernsprechsysteme BIGFERN (Breitbandiges Integriertes Glasfaser-Fern-Netz) und Visitel, Videokonferenzsysteme (TELEPORT)*

Die Zusammenstellung in Tabelle 12 erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und ist in Folge der rasanten technischen Entwicklung permanent der Gefahr der Veralterung ausgesetzt. Trotz dieses Entwicklungstempos muß jedoch festgehalten werden, daß die Auswahl dieser Instrumente für den betrieblichen Einsatz nicht nur aufgrund reiner Effizienzgesichtspunkte erfolgen sollte, sondern auch im Hinblick auf ihre Eignung zum Zwecke der Customer Integration.

⁸⁴ *: Vgl. Flegel 1989a, S. 37–78,

***: Vgl. Fiederer 1990, S. 95–98.

***: Vgl. Sobull-Heimberg 1993, S. 102–103.

****: Vgl. Thomas 1993, S. B11.

3.3.3 *Ablaufgestaltung für die Erhebung von externen Prozeßinformationen*

In den vorangegangenen Abschnitten wurden Instrumente für die Auswahl von Kommunikationsinhalten, die Identifikation von Informationsträgern, die Schnittstellengestaltung und die Auswahl von Kommunikationskanälen vorgestellt. Deren Einsatz ist für die Customer Integration unerlässlich. Allerdings haben sie lediglich den Charakter notwendiger Voraussetzungen. Sie können nur mit Leben gefüllt und damit erfolgreich eingesetzt werden, wenn auch ein zeitbezogener Plan für ihren Einsatz vorhanden ist. Customer Integration bedarf also auch eines Ablaufkonzeptes.

Bei der Suche nach Vorgaben für solche Ablaufkonzepte muß allerdings festgestellt werden, daß diese Thematik sowohl in der Unternehmenspraxis also auch im betriebswirtschaftlichen Schrifttum nur rudimentär behandelt wird. Die zeitbezogene Ablaufplanung wird mehr oder weniger dem Bereich des „Fingerspitzengefühls“ derjenigen zugeordnet, die für sie verantwortlich sind. Funktioniert die Customer Integration, so ist dies ein Beweis für die hohe Qualität des Managements bzw. der ausführenden Funktionen. Funktioniert sie hingegen nicht, so wird die Lösung dieses Problems häufig im Austausch der Verantwortlichen gesehen. Eine solche Vorgehensweise ist natürlich als äußerst unbefriedigend zu bezeichnen. Erst in jüngster Zeit wurden insbesondere im Bereich des Dienstleistungs-Marketing systematische Methoden und Ansätze entwickelt, die hier einen Problemlösungsbeitrag erhoffen lassen. Sie lassen sich problemlos auf den Bereich des Business-to-Business-Marketing übertragen, da auch im Dienstleistungssektor die Notwendigkeit zur Kundenintegration unmittelbar evident ist. An dieser Stelle sei insbesondere das Konzept des ‘Blueprinting’ hervorgehoben, da es als Planungs- und Steuerungsmethode für den Ablauf der Customer Integration besonders geeignet erscheint. Was unter Blueprinting zu verstehen ist und welche Werkzeuge im einzelnen zur Verfügung stehen, wird im folgenden näher erläutert und die Methode abschließend anhand eines Beispiels verdeutlicht.

3.3.3.1 **Grundprinzipien und Zielsetzungen des Blueprinting**

Der englische Begriff „Blueprint“ bedeutet im Deutschen zunächst nichts anderes als Blaupause, Plan oder Entwurf. Im Bereich des Dienstleistungsmarketing sind darunter i.d.R. sogar Blaupausen im architektonischen Sinne zu verstehen. Wie leicht nachzuvollziehen ist, können beispielsweise Hotels oder Schalterbanken ihre Dienstleistungen in der Tat anhand räumlicher Pläne entwickeln bzw. die räumlichen Gegebenheiten an der Art ihrer Dienstleistung ausrichten. Ist eine Dienstleistung aber nicht notwendigerweise an bestimmte räumliche Gegebenheiten gebunden, so kann dieser Plan auch ein Abbild der Prozesse sein, die für die Erbringung der Dienstleistung notwendig sind. Überträgt man diesen Gedanken auf das Business-to-Business-Marketing, so werden mit dem Blueprint alle Prozesse abgebildet, die zur Durchführung der Customer Integration erforderlich sind. Ein Blueprint ist somit eine graphische Darstellung von Teilprozessen, die in Ihrer Gesamtheit den Prozeß der Customer Integration ergeben. Ein solches Blueprint ist

für verschiedene Planungs- und Entscheidungsebenen von Bedeutung.⁸⁵ Demjenigen, der unmittelbar mit der Durchführung der Kundenintegration betraut ist, dient sie als Strukturierungshilfe für seine Tätigkeit. Betriebliche Entscheider, die für Ressourcen verantwortlich sind, können mit ihrer Hilfe eine effizientere Planung des Ressourceneinsatzes auch im Zeitablauf vornehmen. Im Bereich der Kommunikation kann ein Blueprint zur Visualisierung des Leistungselementes 'Customer Integration', das von seiner Natur her immateriell ist, eingesetzt werden. Personalverantwortliche können Blueprints in der Schulung und Unterweisung von Mitarbeitern einsetzen. Schließlich kann das Instrument auch dazu eingesetzt werden, die innerbetriebliche Durchsetzung der Customer Integration zu gewährleisten.

3.3.3.2 Die Methoden des Blueprinting

Der Einsatz graphischer Darstellungen zur Abbildung von betrieblichen Prozessen ist eigentlich bereits seit langem üblich.⁸⁶ Die Arbeitswissenschaften bedienen sich bereits zu Beginn der Industrialisierung für die Darstellungen von Abläufen und Tätigkeit entsprechender Graphiken und Zeichnungen. Ziel war die Analyse von Arbeitsprozessen und darauf aufbauend deren optimierte Gestaltung. Die Netzplantechnik als zentrale Methode für das Projektmanagement bedient sich ebenfalls in extensiver Weise des Einsatzes von Graphiken für die Darstellung von Prozessen und Subprozessen. Auch in der EDV wurden bereits sehr frühzeitig unterschiedlichste Techniken für die Planung der Programmierfähigkeit entwickelt. EDV-Programme stellen im Prinzip nämlich nichts anderes dar als geordnete Abläufe der Datenverarbeitung. Zu nennen sind beispielsweise Programmablaufpläne, Datenflußpläne, Struktogramme und Entscheidungstabellen. Ähnliche Techniken existieren in vielen Bereichen des Ingenieurwesens, wie beispielsweise im Schaltplanentwurf und in der Kybernetik. Viele dieser Techniken und Methoden werden auch für die Zwecke des Blueprinting nutzbar gemacht. Allerdings konnte sich bisher noch keine einheitliche Metasprache durchsetzen. Dies ist auch nicht zu erwarten, weil die unterschiedlichen Darstellungstechniken über unterschiedliche Vor- und Nachteile verfügen, so daß sie für unterschiedliche Anwendungsfälle jeweils unterschiedlich gut geeignet sind. Dennoch lassen sich einige allgemeine Anforderungen an die Technik des Blueprinting sowie grundsätzliche Regeln formulieren:⁸⁷

- Grundsätzlich kann zwischen Concept Blueprints und Detailed Blueprints unterschieden werden. Concept Blueprints stellen Prozesse im allgemeinen bzw. die Customer Integration im speziellen in relativ abstrakter Art und Weise dar. Sie dienen der Bewertung von Alternativen der Customer Integration und werden für deren Planung eingesetzt. Detailed Blueprints weisen dagegen einen hohen Konkretisierungsgrad auf und dienen der Durchführung der Customer Integration.

⁸⁵ Vgl. dazu Kingman-Brundage 1989, S. 30–33.

⁸⁶ Vgl. dazu Shostack 1981, S. 225.

⁸⁷ Vgl. dazu vor allem Shostack 1981, S. 225 und Kingman-Brundage 1989, S. 30.

- Ein übergeordneter Prozeß, der mit Hilfe des Blueprinting gestaltet wird, – in unserem Falle die Customer Integration – ist in Subprozesse zu untergliedern, die durch Input/Output-Strukturen voneinander getrennt werden. Diese Input/Output-Strukturen werden in der Regel durch gerichtete Pfeile wiedergegeben.
- Blueprints sollten prinzipiell die Zeitdimension erfassen. Da Blueprints i.d.R. auf Papier erstellt werden und dieses zweidimensional ist, heißt das, daß eine Achse der Darstellung die Zeitdimension wiedergeben muß. Gewöhnlich ist dies die Horizontale, auf der die Zeit von links nach rechts abgetragen wird.
- In einem Blueprint sollten Fehlermöglichkeiten vorweggenommen werden. Dies erlaubt bereits frühzeitig den Einbau entsprechender Korrekturschleifen.

Shostack⁸⁸ weist darauf hin, daß bei der Beschreibung von Prozessen die folgenden beiden Wege unterschieden werden können:

- Es werden lediglich die Einzelschritte bzw. Subprozesse eines übergeordneten Prozesses wiedergegeben. Dies bedeutet, daß zum Beispiel dort, wo Entscheidungen zu treffen sind bzw. alternative Wege eingeschlagen werden können, die konkreten Konsequenzen nicht dargestellt werden.
- Es werden nicht nur Einzelschritte, sondern auch die Konsequenzen aus Entscheidungen oder alternativen Wegen aufgezeigt.

Mit der erstgenannten Darstellungsweise läßt sich die Komplexität von Prozessen und Abläufen besser darstellen, mit zweitgenannter deren Vielfalt. Der Unterschied ist in Abb. 13 und Abb. 14 exemplarisch verdeutlicht, wobei zunächst nur einzelne Subprozesse eines übergeordneten Prozesses und anschließend zusätzlich Entscheidungsalternativen dargestellt sind.

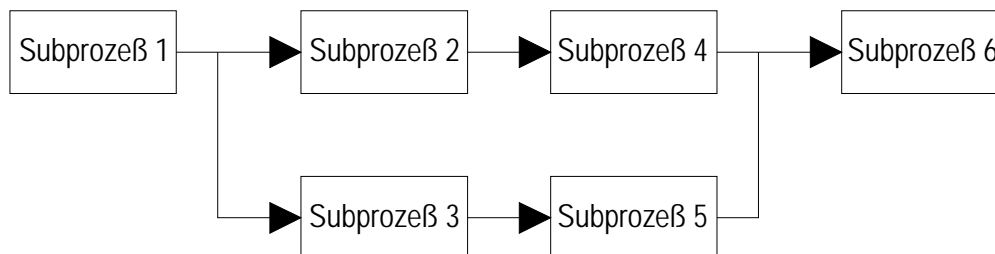


Abb. 13. Exemplarisches Blueprint zur Darstellung der Komplexität eines Prozesses

⁸⁸ Vgl. Shostack 1987, S. 35.

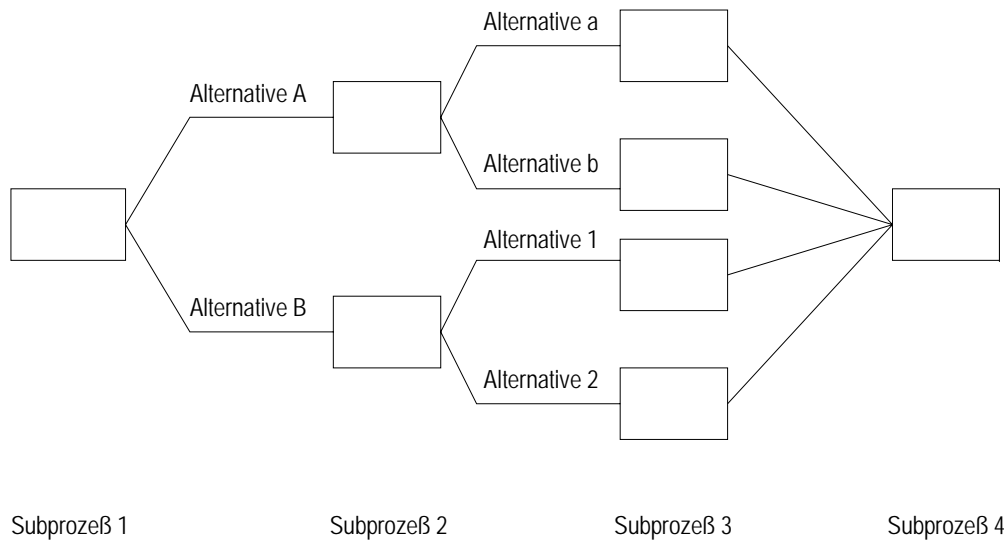


Abb. 14. Exemplarisches Blueprint zur Darstellung der Vielfalt eines Prozesses

Komplexität und Vielfalt sind zwei wesentliche Parameter für die Positionierung von strategischen Prozessen, wie z.B. der Customer Integration. So können mit unterschiedlich komplexen und unterschiedlich vielfältigen Varianten der Kundenintegration durchaus unterschiedliche strategische Ziele verfolgt werden. Möchte ein Anbieter seine Nachfrager in sehr viele Teilprozesse der Leistungserstellung integrieren, so wird das Blueprint sehr viele Subprozesse enthalten und damit sehr komplex werden. Soll der Nachfrager sehr große Entscheidungsspielräume haben, so wird das Blueprint entsprechend vielfältig. Aber auch aus der Kombination von Komplexität und Vielfalt (hohe Komplexität/hohe Vielfalt, hohe Komplexität/niedrige Vielfalt, niedrige Komplexität/hohe Vielfalt, niedrige Komplexität/niedrige Vielfalt) kann eine einzigartige Positionierung resultieren.

Als Pendant zur Nutzung der horizontalen Dimension eines Blueprints als Zeitachse wird weiterhin vorgeschlagen, auf der Vertikalen unterschiedliche Ebenen der Customer Integration darzustellen.⁸⁹ Zu unterscheiden sind der Anbieterbereich und der Nachfragerbereich. Auf der Seite des Anbieters gibt es wiederum einen Bereich, der für den Nachfrager sichtbar ist, und einen solchen, der für ihn unsichtbar bleibt. Zudem bietet der Umstand, daß es auf der Seite des Anbieters solche Funktionseinheiten gibt, die unmittelbar mit der Customer Integration betraut sind, und solche, die nur einen mittelbaren Bezug aufweisen, eine weitere Unterscheidungsmöglichkeit. Zuletzt ist auf der Anbieterseite der Bereich der Implementierung vom Bereich der Planung, Steuerung und Kontrolle zu unterscheiden. In ein Blueprint können auf der Vertikalen folglich vier „Lines“ eingetragen werden:

- die „Line of Interaction“ (Anbieterbereich/Nachfragerbereich),
- die „Line of Visibility“ (für den Nachfrager sichtbaren/unsichtbaren Bereich),

⁸⁹ Vgl. dazu vor allem Kingman-Brundage 1989.

- die „Line of Internal Interaction“ (Funktionsbereiche mit unmittelbarem/ mittelbarem Bezug zur Customer Integration) und
- die „Line of Implementation“ (Implementierung / Planung, Steuerung und Kontrolle).

Ein Blueprint hätte dementsprechend die in Abb. 15 dargestellte Form.

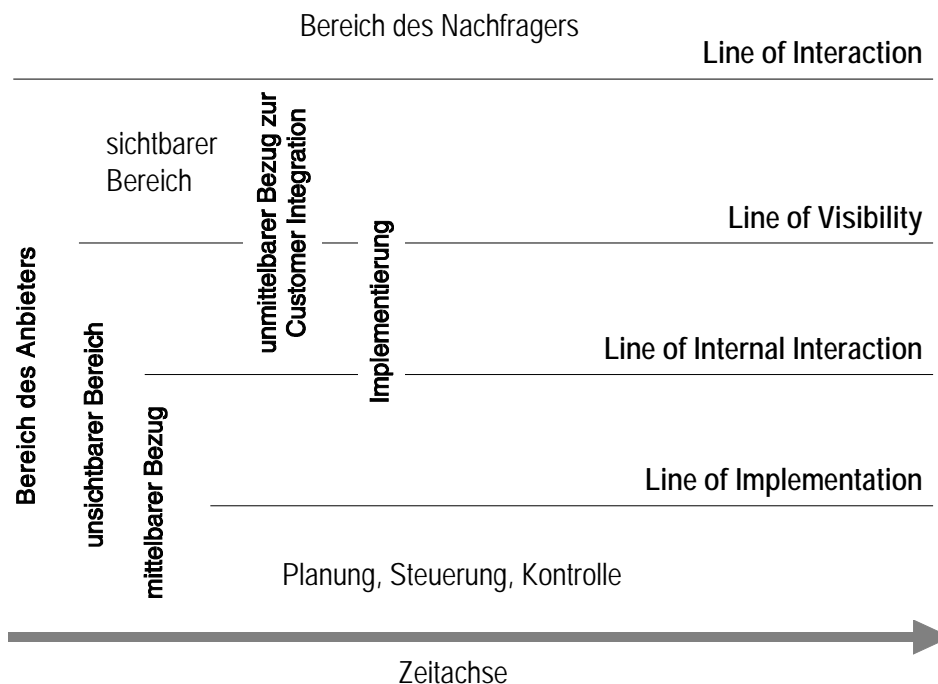


Abb. 15. Ebenen im Blueprint

3.3.3.3 Exemplarische Darstellung des Blueprinting

Die Abläufe der Kundenintegration, wie sie bei einem mittelständischen Maschinenbauunternehmen erhoben wurden, sind in Abb. 16 in ihrer Grundstruktur dargestellt. Die Abläufe werden vom Anbieter zum Zwecke der Leistungsfindung im Bereich „Sprühbrücken“ als Subsysteme bzw. Komponenten für automatisierte Lackieranlagen eingesetzt. Nachfrager sind entweder größere Hersteller automatisierter Lackiersysteme oder Verwender, die solche Systeme für den eigenen Bedarf selbst zusammenstellen. Das Blueprint entspricht in seiner Struktur dem Grundprinzip aus Abb. 15 und enthält die vier dort vorgestellten „Lines“. Es handelt sich weiterhin um ein detailliertes Blueprint, welches die grundsätzliche Vorgehensweise bei der Abwicklung von Projekten im genannten Bereich vorgibt. Das Blueprint liegt allen unternehmensinternen Funktionseinheiten als Organisationsmittel vor. Einschränkend ist zu sagen, daß es lediglich die Komplexität, nicht jedoch die Vielfalt der Customer Integration wiedergibt. Allerdings liegen auch andere Organisationshilfsmittel vor, welche die Vielfalt näher charakterisieren und der Gewährleistung der Informationsbeschaffung für den Anbieter dienen. Solche

Hilfsmittel stellt z.B. ein Satz durchsichtiger Folien dar, mit dessen Hilfe die Komponenten der Sprühbrücken konfiguriert und bemaßt werden können.

Die Projektabwicklung beginnt zunächst mit einer Kontaktaufnahme zwischen Nachfrager und Anbieter. Beteiligte Stellen auf der Seite des Nachfragers sind dabei i.d.R. Technische Sachbearbeiter, während Einkäufer in dieser Phase gewöhnlich noch nicht beteiligt sind. Nach der Kontaktaufnahme besteht die erste Aufgabe darin, daß sich der Anbieter ein Bild vom Anwendungsfall des Nachfragers verschafft. Entsprechende Informationen werden durch einen Besuch beim Nachfrager vor Ort erhoben. Kommunikationsträger ist in diesem Falle auf der Seite des Anbieters ein Verkäufer, die Geschäftsführung selbst oder ein Organ des indirekten Vertriebs. Erfasst werden die entsprechenden Informationen per Videokamera und durch die Übergabe von Plänen und Zeichnungen. Diese Informationen erfahren im nächsten Schritt durch die Überführung in ein Lastenheft eine Verdichtung. Das Lastenheft wird erstellt durch das Verkaufspersonal und die Geschäftsführung (GF). Die Richtigkeit der verdichteten Informationen muß allerdings durch den Nachfrager – im allgemeinen durch diejenigen Stellen, die an ihrer Erhebung beteiligt waren – bestätigt werden. Ist diese Bestätigung geschehen, so erfolgt die Übertragung in ein Pflichtenheft. Diese Aufgabe übernimmt der Bereich Konstruktion auf der Seite des Anbieters. Auch das Pflichtenheft muß vom Nachfrager bestätigt werden. Sollen Modifikationen am Pflichtenheft vorgenommen werden, so kommt der beschriebene Foliensatz zur Anwendung. Beide Schritte – die Erstellung des Lastenheftes und die Übertragung in ein Pflichtenheft – sind für den Nachfrager nicht notwendigerweise sichtbar. Außerdem ergibt sich für die Erstellung des Pflichtenheftes ein zusätzlicher innerbetrieblicher Interaktionsprozeß, da der Bereich Konstruktion gewöhnlich nicht direkt mit dem Nachfrager in Verbindung tritt. Im Anschluß an die Bestätigung des Pflichtenheftes wird ein Angebot erstellt. Diese Aufgabe obliegt wiederum dem Verkauf und der Geschäftsführung, so daß der unmittelbare Kundenkontakt wieder gewährleistet ist. An der Beurteilung des Angebots ist auf Nachfragerseite auch der Einkauf beteiligt. Ist der Kunde mit dem Angebot nicht einverstanden, so kann dies, sofern er sich nicht für einen Wettbewerber entscheidet, dazu führen, daß das Angebot entweder verändert oder das Pflichtenheft entsprechend modifiziert wird. Entscheidet sich der Kunde zugunsten des Angebots, so kann der Fertigungsauftrag ausgelöst werden.

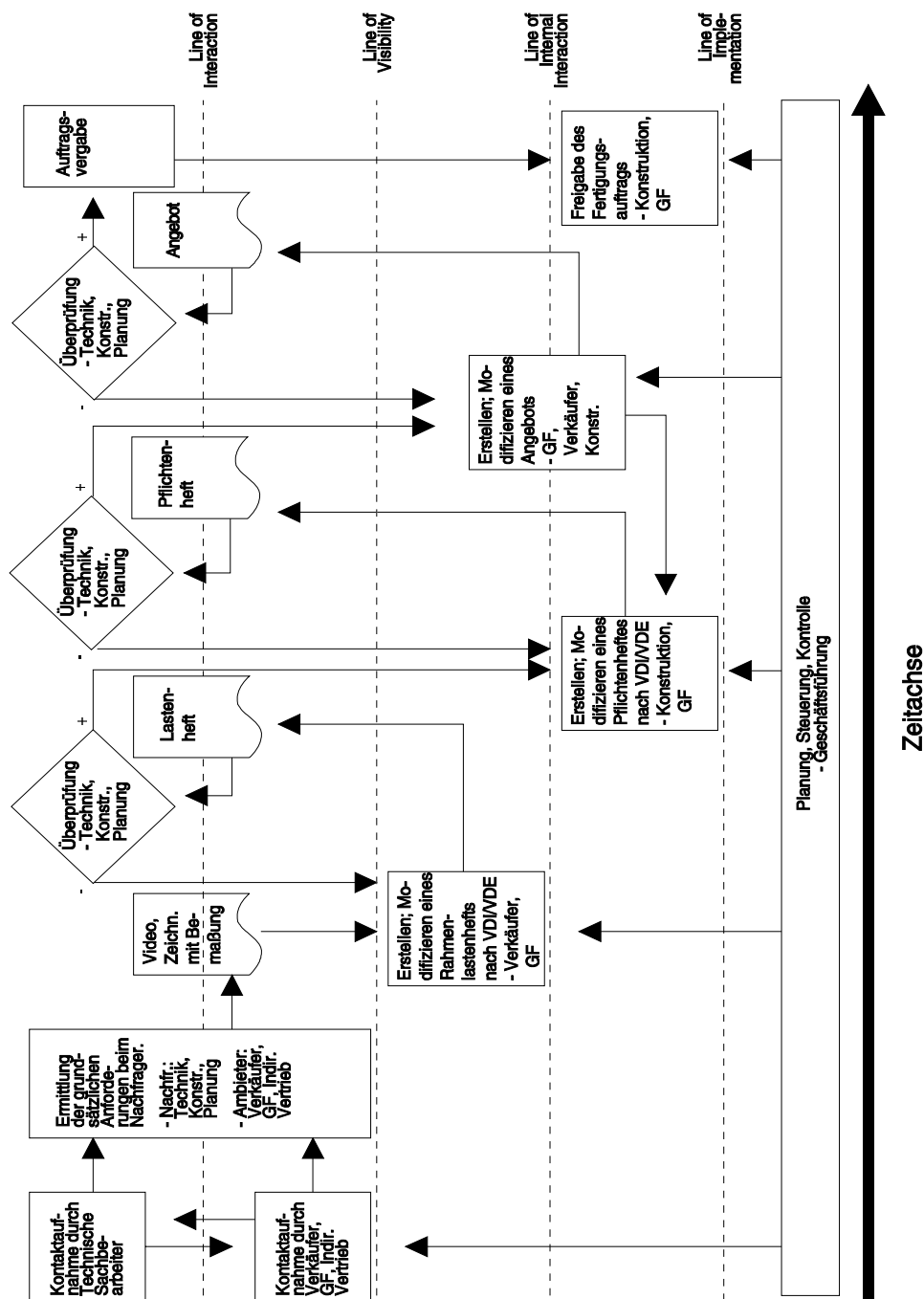


Abb. 16. Blueprint für die Customer Integration eines Herstellers von Automatisierungsanlagen

Der dargestellte Verlauf der Beschaffung leistungsrelevanter Informationen, ihrer Übertragung und der Verdichtung weist keinen außergewöhnlich hohen Komplexitätsgrad auf. Er kann sogar als idealtypisch für den Business-to-Business-Bereich angesehen werden. Der Umstand, daß die grundsätzliche Vorgehensweise jedoch festgeschrieben ist und allen Beteiligten auf der Anbieterseite zugänglich ist, führt dazu, daß die Entscheidungsverantwortlichen – in diesem Falle die Geschäftsführung selbst – ein Controlling der Informationsbeschaffung vornehmen kann. Ob-

wohl viele Unternehmen der dargestellten Vorgehensweise ohne ein Blueprint mehr oder weniger implizit folgen, ermöglicht das Vorhandensein eines Blueprints eine bessere Planung und eine effizientere Ursachenforschung im Falle von Fehlschlägen. Insofern darf das Blueprint als leistungsfähiges Instrument zur Bereitstellung leistungsrelevanter Prozeßinformationen angesehen werden.

3.3.4 *Totalkonzepte der Erhebung von externen Prozeßinformationen: Simultaneous Engineering*

Bisher wurden Instrumente und Konzepte vorgetragen, die entweder die Auswahl von Kommunikationsinhalten, die Analyse von Kommunikationsträgern, die Gestaltung von Schnittstellen und Übertragungswegen oder die Gestaltung des zeitlichen Ablaufs bei der Erhebung von externen Prozeßinformationen betreffen. Diese Konzepte sind als Partialansätze zu bezeichnen, da sie nur in Teilbereichen im Rahmen des Gesamtprozesses der Informationsgewinnung von externen Prozeßinformationen anwendbar sind. Darüber hinaus lassen sich aber auch Totalansätze identifizieren, die im Sinne einer ganzheitlichen Vorgehensweise den gesamten Prozeß der Gewinnung von externen Prozeßinformationen abdecken können. Zu nennen sind hier insbesondere das Total Quality Management (TQM), das Quality Function Deployment (QFD) und das Simultaneous Engineering. Im folgenden konzentrieren sich die Betrachtungen auf das Konzept des Simultaneous Engineering.⁹⁰

Simultaneous Engineering wurde in seiner ursprünglichen Form als überbetriebliches Koordinationsinstrument der Zusammenarbeit zwischen Industrieunternehmen allgemeiner Art und deren Zulieferern für Produktionsmittel entwickelt.⁹¹ Bullinger/Wasserlos haben diesen Gedanken auch auf die Zusammenarbeit zwischen OEMs und Zulieferern für Produktteile ausgedehnt.⁹² Simultaneous Engineering in diesem Sinne hat insbesondere durch die Verbreitung im Automobilbereich seine derzeitige Bedeutung gewonnen. Das Konzept und die daraus abgeleiteten Prinzipien kommen heute jedoch in verschiedensten Branchen und auf verschiedensten Wertschöpfungsstufen zur Anwendung.⁹³ Allerdings ist Simultaneous Engineering nach diesem Verständnis in erster Linie eine Methode für industrielle Nachfrager, die die Einbindung eigener Lieferanten erleichtert. Sie kann aber auch als ein Instrument zur Gestaltung der Absatzleistung betrachtet werden, in dessen Rahmen Nachfrager in Prozesse der Leistungsgestaltung integriert werden.⁹⁴

⁹⁰ Da das TQM und das QFD nicht nur den Bereich der Erhebung von Episodeninformationen, sondern auch die Informationsdistribution betreffen, werden diese Konzepte in Abschnitt 5.2.2 dargestellt.

⁹¹ Vgl. Eversheim 1989, S. 6.

⁹² Vgl. Bullinger/Wasserlos 1990, S. 7; Bullinger/Wasserlos 1991, S. 19; vgl. auch Warschat/Wasserlos 1990, S. 24; Fanger/Lacey 1992, S. 81–84.

⁹³ Vgl. z.B. Ley 1989, S. 43–64; Heiermann 1989, S. 65–92; Tress 1989, S. 205–220.

⁹⁴ Vgl. dazu z.B. Brunner 1992, S. 42–46.

Grundprinzip des Simultaneous Engineering ist es, ursprünglich sukzessive Phasen eines Entwicklungsprozesses aufzubrechen und zu parallelisieren. Waren die ursprünglich sukzessiven Phasen auf beide beteiligten Marktpartner verteilt, so ergibt sich durch das Simultaneous Engineering eine sehr engmaschige Verzahnung, die letztlich einer Integration von Anbieter und Nachfrager entspricht. In seiner weiteren Entwicklung wurde das Simultaneous Engineering um die Idee des Concurrent Engineering erweitert. Concurrent Engineering bezeichnet eine Form der Produktentwicklung, die von Beginn an konkurrierende Zielsetzungen zur Kosteneffizienz, Qualitätsschaffung und Funktionalität berücksichtigt.⁹⁵ Concurrent Engineering soll zu Produkten führen, die zwar bezüglich einzelner Ziele lediglich suboptimal sind, bezüglich des multikriteriellen Zielbündels jedoch ein Gesamtsatisfaktionsniveau erreichen. Wird sowohl die Phasenparallelisierung als auch die Verfolgung konkurrierender Ziele betrieben, so spricht man von Simultaneous Concurrent Engineering.

Die Grundprinzipien des Simultaneous Engineering sowie der geschilderten Weiterentwicklungen bleiben jedoch in der zeitlichen Parallelisierung der Phasen einer Leistungsgestaltung und der überbetrieblichen, organisatorischen Integration von Anbietern und Nachfragern bestehen. Wirkprinzip des Simultaneous Engineering für die Customer Integration ist die zeitliche Entkopplung des Informationsaustauschs. Im Gegensatz zur Verwendung digitaler Kommunikationstechnologien wird zeitliche Entkopplung aber nicht durch Zwischenspeicherung von Informationen erreicht, sondern durch Substitution des Kommunikationsprozesses. Dieser wird insoweit substituiert, als Problemdefinition und Lösungsfindung kooperativ erarbeitet werden und folglich gar nicht mehr kommuniziert werden müssen. Einen Vergleich zwischen der „konventionellen“ Vorgehensweise und dem Einsatz von Simultaneous Engineering für die Zwecke der Customer Integration liefert Abb. 17.

Anbieter und Nachfrager führen demnach die Aufgaben der Lastenhefterstellung, der Pflichtenhefterstellung und der technischen Gestaltung i. e. S. gemeinsam und zeitlich verzahnt durch. Anzumerken bleibt allerdings, daß es sich beim Simultaneous Engineering sowohl in seiner allgemeinen Form als auch in der speziellen Variante für die Customer Integration um ein Idealkonzept handelt, welches kaum in der allerletzten Konsequenz umzusetzen sein wird. Zum einen ist es nicht realistisch anzunehmen, daß tatsächlich alle Phasen eines Produktgestaltungsprozesses parallelisiert werden können. Zum anderen käme eine totale horizontale Integration zwischen Anbieter und Nachfrager – wie sie das Simultaneous Engineering unterstellt – einer betrieblichen Verschmelzung gleich, was nicht der Realität marktlicher Beziehungen zwischen Anbietern und Nachfragern entspricht. Trotzdem hat das Simultaneous Engineering in der betrieblichen Praxis eine weite Verbreitung erfahren und trägt in nicht unerheblichem Maße zur Erhebung von externen Prozeßinformationen bei.

⁹⁵ Vgl. Bullinger 1992, S. 20.

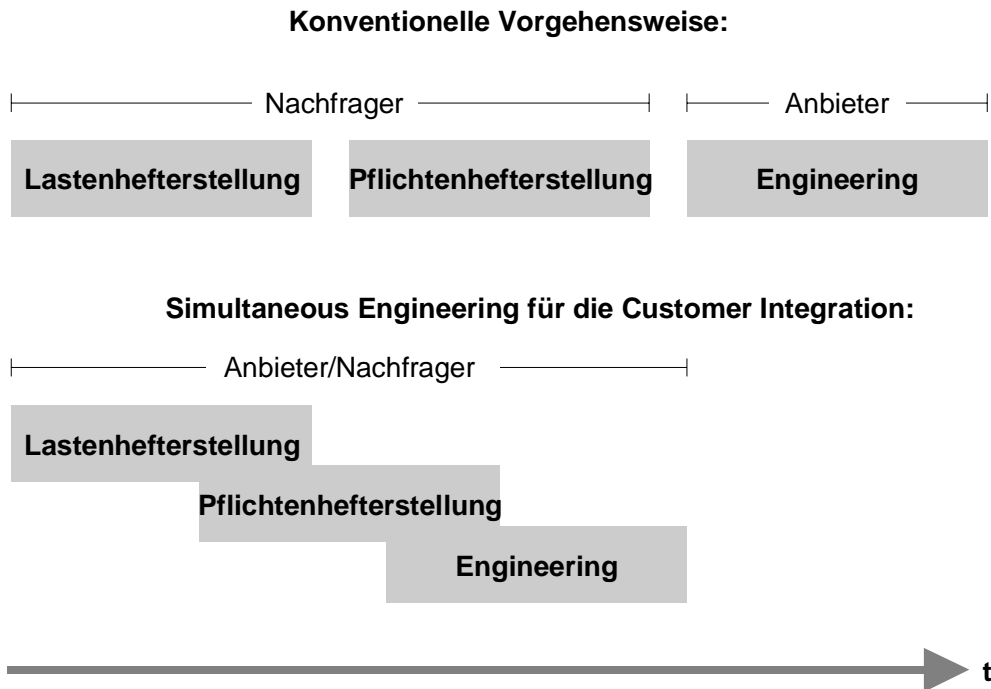


Abb. 17. Simultaneous Engineering der Customer Integration
(Quelle: Jacob 1995, S. 103)

4 Transformation von Episodenwissen in Potentialinformationen

Informationen wurden im Rahmen der bisherigen Überlegungen als entscheidungsrelevantes Wissen verstanden, wobei als Entscheidungssituation die Erzielung von Kundenvorteilen bei autonomen Leistungserstellung (Potentialinformationen) bzw. integrativen Leistungserstellungsprozessen (externe Prozeßinformationen) betrachtet wurde. Nach Abschluß einer Transaktionsepisode entfällt jedoch diese Zweckorientierung, und der im Verlauf einer konkreten Transaktionsepisode abschließend erlangte Kenntnisstand ist nicht mehr den externen Prozeßinformationen im engeren Sinne zuzordnen, sondern zusammenfassend als Episodenwissen zu bezeichnen. Wird das aufgebaute Episodenwissen anschließend für bestimmte Zwecke eingesetzt, so entstehen wiederum Informationen. Im folgenden steht die Frage im Vordergrund des Interesses, wie Episodenwissen, also der nach Beendigung einer Einzelkundentransaktion abschließend erlangte Kenntnisstand, zur Erreichung von Kundenvorteilen bei anderen Nachfragern oder ganzen Nachfragersegmenten eingesetzt werden kann und ob dies überhaupt möglich ist. Es geht mithin um die Frage der Transformation von Episodenwissen in Potentialinformationen.⁹⁶

⁹⁶ Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 2.1 sowie die Darstellung in Abb. 5.

In einer konkreten Transaktionsepisode wird durch die intensive Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager ein hohes Maß an spezifischem, d.h. auf den konkreten Kundenauftrag ausgerichtetes Wissen aufgebaut. Eine hohe Spezifität dieses Wissens bedeutet in diesem Zusammenhang, daß der Anbieter nach Beendigung der Einzeltransaktion über ein hohes Wissenspotential bezüglich der Probleme, Wünsche und Ziele eines ganz speziellen Kunden verfügt (sog. idiosynkratisches Wissen) und mit der spezifischen Situation dieses Kunden besonders gut vertraut ist. Die intensive Zusammenarbeit mit dem Kunden im Rahmen der Customer Integration ist für den Anbieter aber mit Investitionen in den integrativen Leistungserstellungsprozeß verbunden, die tendenziell um so größer sind, je stärker die Integrationsintensität des externen Faktors ist.⁹⁷ Ein hoher Grad der Customer Integration läßt somit auf einen hohen Spezifitätsgrad dieser Investitionen schließen. Spezifische Transaktionsinvestitionen lassen zunächst eine verbesserte Position eines Anbieters im Vergleich zur Konkurrenz aufgrund des vorhandenen spezifischen Kundenwissens erwarten. Andererseits müssen sich die getätigten Investitionen aber auch amortisieren, d.h. sie müssen entweder bereits mit Abschluß der konkreten Kundentransaktion zu entsprechenden Erlösen geführt haben oder aber den Aufbau von Erlöspotentialen ermöglichen. Der Aufbau von Erlöspotentialen ist in Abhängigkeit des Spezifitätsgrades von Transaktionsinvestitionen über zwei grundsätzliche Wege möglich:

1. Die spezifischen Transaktionsinvestitionen führen zu einer verbesserten Wettbewerbsposition des Anbieters bei dem betrachteten Kunden, die es ihm ermöglicht, in eine längerfristige Geschäftsbeziehung mit dem Kunden einzutreten.
2. Die spezifischen Transaktionsinvestitionen führen zu einer verbesserten Wettbewerbsposition des Anbieters bei solchen Nachfragern, die ähnliche Problemstrukturen aufweisen wie der betrachtete Kunde. Der Anbieter kann in diesem Fall seine segmentspezifische Wettbewerbsposition verbessern.

Werden diese beiden Fälle als Eckpunkte eines Kontinuums betrachtet, so stellt der erste Fall den Aufbau idiosynkratischen Kundenwissens dar, aufgrund dessen sich die Wettbewerbsposition des Anbieters nur bei einem konkreten Kunden verbessern läßt. Im zweiten Fall hingegen kann das erlangte Kundenwissen auch in anderen Kundensituationen genutzt werden und dort zum Aufbau von Kundenvorteilen führen.

Der erste Fall führt somit von der Handlungsebene der Einzeltransaktion, bei der ein singulärer Bedarfsfall im Mittelpunkt der Betrachtung steht („Projekt-Marketing“), zur Handlungsebene der Geschäftsbeziehung, bei der die Entwicklung eines spezifischen Programms für die Gestaltung einer langfristigen Beziehung zu einem Einzelkunden den Fokus der Marketing-Aktivitäten darstellt („Key Account-Marketing“).⁹⁸ In der Terminologie von *Plinke* findet somit eine Ent-

⁹⁷ *Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer* sprechen in diesem Zusammenhang von Eingriffsintensität des externen Faktors, d.h. „in welchem Ausmaß und mit welcher Intensität eine Integration erforderlich ist“. *Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer* 1993, S. 414.

⁹⁸ Vgl. zu den verschiedenen Handlungsebenen im Marketing *Plinke* 1991, S. 175.

wicklung vom „Projekt-Marketing“ zum „Key Account-Marketing“ statt.⁹⁹ Im Rahmen des Key Account-Marketing ist dann eine weitere Erhöhung des kundenspezifischen Wissens zu erwarten.¹⁰⁰ Damit ist aber in diesem Eckpunkt das erzielte Episodenwissen absolut immobil und läßt sich bei Transaktionen mit anderen Kunden nicht verwenden. Eine Transformation von Episodenwissen in Potentialinformationen ist somit ausgeschlossen.

Im zweiten Fall hingegen lassen sich die gewonnenen Erfahrungen und Kenntnisse aus einer spezifischen Kundentransaktion auch in anderen Kundensituationen nutzen. Somit findet auch hier eine Veränderung der Handlungsebene statt, die jedoch nicht auf die längerfristige Geschäftsbeziehung mit dem Einzelkunden gerichtet ist, sondern auf die Gestaltung von Marketing-Programmen für Marktsegmente, die dort zu verbesserten Akquisitionsmöglichkeiten des Anbieters führen sollen. Nur in diesem Fall ist eine Transformation von Episodenwissen in Potentialinformationen möglich. Basis einer solchen Wissenstransformation bildet immer die Interaktion mit einem ganz bestimmten Kunden. Allerdings ist dabei zu unterscheiden, ob eine Kundentransaktion durch den Anbieter gezielt vor dem Hintergrund der Gewinnung von Potentialinformationen initiiert wurde oder nicht. Die wohl bekannteste Möglichkeiten einer gezielten Vorgehensweise ist in der Zusammenarbeit mit Lead Usern zu sehen, die ein hohes Transformationspotential des erzielten Episodenwissens erwarten läßt. In allen anderen Fällen kann das erzielbare Transformationspotential sehr unterschiedlich sein. Damit ist es für die weiteren Überlegungen aber zweckmäßig, zwischen

- einer Transformation von Episodenwissen auf der Basis von Transaktionsepisoden und
- der Transformation von Episodenwissen auf der Basis von Lead User-Kooperationen

zu unterscheiden.

4.1 Die Transaktionsepisode als Basis der Wissenstransformation

Durch Lerneffekte lassen sich bekanntlich Kostensenkungen erzielen. Insbesondere im Fall der integrativen Leistungserstellung mit dem Kunden kommt es auf der Anbieterseite – und i.d.R. auch auf der Nachfragerseite – zu umfangreichem Lernen, das sich aber erst dann in geringeren Kosten niederschlägt, wenn die gewonnenen Erfahrungen auch in anderen Situationen genutzt werden können.¹⁰¹ Allgemein läßt sich auch sagen, daß die Kunst des Marketing darin besteht, die gemeinsam mit dem Kunden in einer Transaktion aufgebauten Wissenspotentiale aus Kundensicht möglichst spezifisch erscheinen zu lassen und sie gleichzeitig aus Anbietersicht möglichst unspezifisch zu halten.¹⁰² Die Wahrnehmung eines hohen

⁹⁹ Vgl. Plinke 1992, S. 841f.

¹⁰⁰ Vgl. zum Key Account Management Diller 1989, S. 6ff., und Gaitanides/Diller 1989, S. 185ff.

¹⁰¹ Vgl. Jacob 1995, S. 115ff.

¹⁰² Vgl. Kleinaltenkamp 1993b, S. 87f.

Spezifitätsgrades einer Transaktionsepisode durch den Nachfrager führt nämlich dazu, daß für den Nachfrager ein Anbieterwechsel bei späteren Transaktionen mit hohen Wechselkosten verbunden ist. Daraus resultiert eine, auch „lock in“-Effekt genannte, längerfristige Bindung des Nachfragers an den Anbieter.¹⁰³ Andererseits ist der Anbieter aber aufgrund der als eher unspezifisch wahrgenommenen Transaktionsepisode in der Lage, das erlangte externe Episodenwissen auch in anderen Kundensituationen einzusetzen. Es stellt sich somit die Frage, in welchen Situationen sich welche Wissensinhalte bei welchen Nachfragern nutzen lassen und wie sich die Wissensinhalte nutzbar machen lassen.

1. Episodensituation und Wissensinhalte:

Das nach Beendigung einer Transaktionsepisode aufgebaute Episodenwissen kann allgemein danach unterschieden werden, ob es sich auf die intime Kenntnis des Einzelkundenproblems (Kundenwissen) oder aber auf das allgemeine Leistungspotential der Unternehmung (Potentialwissen) bezieht. Das Potentialwissen stellt dabei immer, im Hinblick auf die betrachtete Kundentransaktion, unspezifisches Wissen dar, während der Spezifitätsgrad des erlangten Kundenwissens sehr unterschiedlich sein kann. Welche dieser Wissensinhalte sich in anderen Kundensituationen nutzen lassen, ist von dem Repräsentativitätsgrad von Transaktionsgegenstand und Transaktionsprozeß für bestimmte Marktsegmente abhängig. Stellt der Transaktionsgegenstand ein typisches Problem z.B. für eine bestimmte Branche dar, so kann der Anbieter das im Verlauf der Transaktionsepisode aufgebaute Problemlösungs-Know how auch in späteren Transaktionen mit anderen Kunden nutzen. In diesem Fall ermöglicht die abgeschlossene Transaktionsepisode dem Anbieter die Verbesserung seiner sog. epistemischen Kompetenz. Unter epistemischer Kompetenz ist spezielles Fachwissen zu verstehen, das zur Lösung ganz konkreter Probleme erforderlich ist und auf Erfahrungen im Umgang mit gleichartigen Situationen basiert.¹⁰⁴ Neben dem Transaktionsgegenstand können aber auch Erfahrungen aus dem Transaktionsprozeß bei späteren Transaktionen mit anderen Kunden von Nutzen sein. In diesem Fall kann der Anbieter durch die abgeschlossene Transaktion seine sog. heuristische Kompetenz verbessern. Die heuristische Kompetenz stellt eine über die konkrete Einzeltransaktion hinweg generalisierte Einschätzung der eigenen Fähigkeiten dar, neue Situationen bewältigen zu können.¹⁰⁵ Somit können also auch bei hoch spezifischen Transaktionsgegenständen Potentialinformationen auf der Basis von z.B. Erfahrungen beim Management des Transaktionsprozesses erzeugt werden. Die Transformation von Episodenwissen in Potentialinformationen ist somit bei unspezifischen Transaktionsgegenständen (geringes Spezialwissen bezüglich Kundenproblem) und bei unspezifischen Transaktionsprozessen (geringes Spezialwissen bezüglich Transaktions-Management) möglich.

¹⁰³ Vgl. Weiber/Beinlich 1994, S. 120.

¹⁰⁴ Vgl. Stäudel 1987, S. 54. Weiss 1992, S. 60f.

¹⁰⁵ Vgl. Weiss 1992, S. 60f.

2. Nutzung der Wissensinhalte in anderen Kundensituationen:

Um feststellen zu können, in welchen anderen Kundensituationen Episodenwissen genutzt werden kann, müssen Vorstellungen darüber bestehen, welche Nachfrager sich in ähnlichen Problemsituationen befinden wie der in der konkreten Transaktionsepisode betrachtete Kunde. Zu diesem Zweck müssen die neu erhobenen externen Prozeßinformationen mit den vorhandenen Potentialinformationen verglichen werden. Ein solcher „Wissensabgleich“ ist um so eher möglich, je besser die Potentialinformationen strukturiert sind. Existieren hierbei konkrete Vorstellungen über Marktsegmente, so kann versucht werden, anhand allgemeiner Beschreibungsmerkmale eine Zuordnung des Episodenkunden zu einem Marktsegment vorzunehmen. Durch diese Zuordnung lassen sich dann aufgrund des erlangten Episodenwissens Erkenntnisse für die Akquisitionsstrategie in diesem Marktsegment ableiten. Aus methodischer Sicht wäre hier etwa der Einsatz der Diskriminanzanalyse möglich, die eine Zuordnung von neuen Elementen zu existierenden Gruppen erlaubt.¹⁰⁶

3. Transformationsinstrumente:

Episodenwissen ist bei unterschiedlichen Personen vorhanden und muß deshalb allgemein zugänglich gemacht werden. Voraussetzung dafür ist, daß das vorhandene Wissen im Unternehmen auch bekannt ist, was nur durch die Schaffung geeigneter Organisations- und Kommunikationsstrukturen möglich ist. Im Vordergrund steht also die Frage einer geeigneten Informationsdistribution, wobei hier insbesondere das Database-Marketing eine geeignete Distributionsmöglichkeit darstellt. Database-Marketing kann allgemein als eine Methode beschrieben werden, Wissen über Kunden und Märkte für den Einsatz des Marketing-Instrumentariums zu nutzen. Aufgrund des spezifischen Kundenwissens können auch z.B. Marktsegmente individualisiert angesprochen werden. Voraussetzung des Database-Marketing ist somit immer eine Kunden-Datenbank, in der die Kunden möglichst vollständig erfaßt und umfassend beschrieben sind.¹⁰⁷ Gelingt es im Rahmen des Database-Marketing eine umfassende Datenbasis an Einzelkunden aufzubauen, so ist damit nicht nur eine verbesserte Informationsbasis in der Transaktionsepisode erreichbar, sondern auch die Voraussetzung des Einsatzes von solchen Datenanalyseverfahren gegeben, die über die Individualanalyse hinausgehen. Weiterhin ist zu beachten, daß die Nutzung von Datenbank-Informationen bei den Mitarbeitern eines Unternehmens Kenntnisse im Handling der Datenbanken erfordert, was geeignete Schulungsmaßnahmen voraussetzt. Nicht zuletzt muß auch sichergestellt sein, daß das bei einzelnen Mitarbeitern vorhandene Wissen auch in die Datenbank eingespeist und damit allgemein verfügbar gemacht wird. Zu diesem Zweck ist die Schaffung entsprechender Anreizstrukturen zwingend erforderlich.

¹⁰⁶ Vgl. zur Diskriminanzanalyse Backhaus et al. 1994, S. 90ff.

¹⁰⁷ Vgl. zum Problem der Informationsdistribution die Ausführungen in Abschnitt 5.2.1. Spezielle Darstellungen zum Database-Marketing liefern z.B. Holland 1992, S. 780ff.; Huldi 1992; Schüring 1991 und Wilde 1992, S. 793ff.

4.2 Lead User-Marktforschung als Basis der Wissenstransformation

Die bisher behandelte Transformation von Episodenwissen in Potentialinformationen kann nicht als originäres Ziel der Transaktionsepisode bezeichnet werden, sondern stellt eher ein 'Abfallprodukt' dar. Demgegenüber kann insbesondere die Zusammenarbeit mit Lead usern als eine gezielte und originär zum Zweck der Wissenstransformation initiierte Transaktionsepisode interpretiert werden.

Nach von Hippel sind Lead user dadurch gekennzeichnet, daß ihre aktuellen Bedürfnisse als beispielhaft für die zukünftige Entwicklung der Gesamtnachfrage auf einem Markt anzusehen sind und sie einen wesentlichen Nutzen aus der Bereitstellung von Leistungen ziehen, die ihre Bedürfnisse befriedigen können.¹⁰⁸ Die Vorteile einer Zusammenarbeit mit Lead usern sind für den Anbieter insbesondere darin zu sehen, daß Lead user

- prädestiniert sind, zur Produktivitätssteigerung bei der Neuproduktentwicklung beizutragen;
- Bedürfnisse haben, die hohe Marktchancen besitzen, wobei Lead user diese Bedürfnisse bereits Monate bzw. Jahre vor dem Großteil der Nachfrager auf dem Gesamtmarkt definieren können;
- einen signifikanten Nutzen von der Befriedigung eines Bedarfes erwarten, wodurch sie eher bereit sind, Daten zur Verfügung zu stellen;
- so stark an einer Problemlösung interessiert sind, daß sie sogar häufig selbst Prototypen entwickeln;
- häufig bereits in bezug auf ihre Bedürfnisse eigene Innovationen durchgeführt haben.¹⁰⁹

Die aufgeführten Vorteile machen deutlich, daß es für einen Hersteller durchaus sinnvoll ist, sich um die Übernahme von Lead user-Innovationen bzw. Prototypen zu bemühen und diese in ihr Leistungsangebot zu integrieren.

So haben z.B. Urban und von Hippel in einer empirischen Studie ermittelt, daß Neuentwicklungen von CAD-Systemen unter Einbezug von Lead usern auf der Nachfragerseite zu deutlich höheren Präferenzen führen als solche CAD-Systeme, die ohne eine Zusammenarbeit mit Lead usern entwickelt wurden.¹¹⁰ Die erhöhten Vermarktungsaussichten von Produktentwicklungen bei Lead user-Kooperationen werden aber auch durch eine Reihe anderer Studien belegt, von denen ausgewählte in Tabelle 13 zusammengefaßt sind.¹¹¹

¹⁰⁸ Vgl. von Hippel 1986, S. 796; von Hippel 1988a, S. 107.

¹⁰⁹ Vgl. auch Kleinaltenkamp/Staudt 1991, S. 59ff.

¹¹⁰ Vgl. Urban/von Hippel 1988, S. S. 571ff. Zu entsprechenden Ergebnissen kamen Herstatt und von Hippel auch im Bereich der „low-tech“-Produkte. Vgl. Herstatt/von Hippel 1992, S. 215ff.

¹¹¹ Eine Zusammenstellung weiterer empirischer Belege liefern z.B. von Hippel 1988b, S. 285, und Kleinaltenkamp/Staudt 1991, S. 62ff.

Tabelle 13. Ausgewählte Studien zur Kooperation mit Lead user
(In Anlehnung an: Kleinaltenkamp/Staudt 1991, S. 63)

Art der Innovation	Erfolgreiche Innovationen	Daten in bezug auf Kooperationen mit Kunden	Untersuchung
Produktionsverfahren; Betriebsanlagen	48	62% der erfolgreich eingeführten Projekte wurden in Beantwortung direkter Kundenanfragen eingeleitet	Peplow (1960)
Chemische Produkte	17	53% der im Handel erfolgreichen Produktideen kamen von Kunden	Meadows (1969)
Wissenschaftliche Instrumente	unbekannt	57% der Innovationen gehen auf externe Initiativen zurück	Utterback (1971)
Innovative Betriebsanlagen	49	67% der Innovationen wurden durch Nutzer entwickelt	von Hippel (1977)
Chemische Produkte	63	48% der erfolgreichen Innovationen gehen auf Kundeninitiativen zurück und nur 5% der nicht erfolgreichen Ideen waren kundeninitiierte Projekte	Biegel (1987)

Vor diesem Hintergrund erscheint es zweckmäßig, die Erfolgspotentiale, die aus einer Lead user-Kooperation zu erwarten sind, systematisch in Form einer Marktforschungsmethode zu nutzen. Das wird auch durch *von Hippel* betont, da gilt: „Lead users can serve as a need-forecasting laboratory for marketing research“.¹¹² Aufgrund seiner empirischen Arbeiten schlagen *Urban* und *von Hippel* insgesamt vier Stufen einer Lead user-Marktforschung vor:¹¹³

1. *Spezifikation von Lead user-Indikatoren:*

Da Lead user neue Bedürfnisse, die hohe Marktchancen besitzen, bereits Monate oder Jahre vor der Masse der Abnehmer wahrnehmen, sind zunächst Indikatoren für technologische Trends aufzufinden, wobei insbesondere Expertengespräche sinnvolle Indikatoren erbringen können. Weiterhin ist die hohe Nutzererwartung von Lead usern über Indikatoren abzuschätzen. Hier stellen z.B. die Unzufriedenheit von Nachfragern mit vorhandenen Problemlösungen sowie von Nachfragern bereits initiierte Problemlösungsaktivitäten denkbare Indikatoren dar.

2. *Identifikation der Lead user-Gruppe:*

Sind Indikatoren für „erfolgversprechende Technologietrends“ und „hohe Nutzererwartung“ gefunden, so ist deren Bedeutung für einzelne Nachfrager durch z.B. telefonische Befragungen festzustellen. Auf clusteranalytischem Wege lassen sich dann Nachfragergruppen bilden, aus denen diejenige Gruppe

¹¹² Von Hippel 1986, S. 791.

¹¹³ Vgl. Urban/von Hippel 1988, S. 570ff.; von Hippel 1989, S. 25ff.

auszuwählen ist, die im Hinblick auf die Lead user-Indikatoren entsprechende Ausprägungen aufzeigt. Diese Nachfragergruppe bildet die Lead user-Gruppe.

3. *Gemeinsame Entwicklung von Produktkonzepten mit Lead usern:*
Im nächsten Schritt sind gemeinsam mit einzelnen oder einer Gruppe von Lead usern Produktkonzepte zu entwickeln, die den Bedürfnissen der Lead user in besonderem Maße gerecht werden. Das kann in einer konkreten Einzeltransaktion mit einem Lead user erfolgen oder aber auch z.B. in Form von Workshops. In manchen Fällen kann die Zusammenarbeit auch bereits zu konkreten Produkten führen.
4. *Test der entwickelten Produktkonzepte bei Nicht-Lead usern:*
Aus der Diffusionstheorie ist bekannt, daß sich Innovatoren und Imitatoren in ihren Verhaltensweisen signifikant unterscheiden. Da Lead user den Innovatoren zuzurechnen sind, müssen die gefundenen Produktkonzepte bzw. Produkte in einem letzten Schritt bei den nicht als Lead user charakterisierten Abnehmern getestet werden. Zu diesem Zweck kann auch auf die in Schritt 2 als Nicht-Lead user identifizierten Gruppen zurückgegriffen werden, bei denen dann entsprechende Produkt- bzw. Konzepttests durchzuführen sind.

Die Lead user-Marktforschung ermöglicht somit nicht nur eine Transformation von Episodenwissen in Potentialinformationen, sondern stellt insgesamt ein durchaus brauchbares Instrument zur Entwicklung von solchen Produktinnovationen dar, die auch hohe Absatzerfolge bei einer großen Gruppe von Nachfragern im Gesamtmarkt erwarten lassen. Insbesondere die aufgezeigten empirischen Belege sind hierfür ein Indiz. Andererseits ist die Lead user-Marktforschung aber auch mit Problemen behaftet, da sie eine intensive Interaktionsbeziehung zwischen Anbieter und Lead user-Kunden erfordert, die mit Sicherheit nicht allein durch die Marktforschungs- oder Marketingabteilung sichergestellt werden können. Es müssen deshalb Wege gefunden werden, um die Produktentwicklung mit den Lead usern zu verbinden. Eine Möglichkeit hierzu bildet z.B. die Zusammenarbeit mit User groups, die es den Herstellern ermöglicht, einen Zugang zu dem Erfahrungsfundus der in den User groups vertretenen Kundengruppen zu erhalten.¹¹⁴ Weiterhin können sich die mit verschiedenen Lead usern entwickelten Leistungskonzepte in einzelnen Leistungsmerkmalen auch unterscheiden, womit die Frage der „richtigen Konzeptauswahl“ zu klären wäre. Andererseits können unterschiedliche Leistungskonzepte aber auch Hinweise auf zukünftige Marktsegmente mit heterogenen Bedürfnisstrukturen liefern.

¹¹⁴ Vgl. zur Möglichkeit der Integration von User groups in die Marktforschung Erichsson 1994, S. 106ff.

5 Informationsaufbereitung und Informationsdistribution

5.1 Informationsaufbereitung

Die bisherigen Betrachtungen zu Potential- und externen Prozeßinformationen konzentrierten sich auf die Frage, wie Informationen bei Vermarktungsaktivitäten auf anonymen Märkten bzw. beim einzelnen Kundenauftrag in geeigneter Weise erhoben werden können. In beiden Fällen leiten sich die erforderlichen Informationsinhalte aus der konkreten Entscheidungssituation ab, wobei unterschiedliche Informationsgewinnungsinstrumente relevant sind. Im Ergebnis führen aber die Informationsgewinnungsaktivitäten zunächst einmal „nur“ zu einem Pool an Daten, der zur Lösung des jeweiligen Beschaffungsproblems erforderlich ist. Erst durch eine geeignete Informationsaufbereitung entstehen aus den gewonnenen relevanten Daten auch entscheidungsrelevante Informationen. Die bei der Informationsaufbereitung konkret zur Anwendung kommenden Methoden bestimmen sich dabei ebenfalls aus der jeweiligen Entscheidungssituation, wobei sich in Abhängigkeit der gesetzten Entscheidungsziele und den gewählten Untersuchungsmethoden verschiedene Forschungsansätze charakterisieren lassen, die typischerweise wie folgt unterschieden werden:¹¹⁵

- *Deskriptiver Forschungsansatz:*
Die primären Forschungsziele deskriptiver Forschungsansätze liegen in der Beschreibung bestimmter Tatbestände, der Feststellung der Häufigkeit ihres Auftretens sowie der Überprüfung von Zusammenhängen zwischen Variablen und der Prognose.
- *Explorativer Forschungsansatz:*
Die primären Forschungsziele explorativer Forschungsansätze sind in der Suche nach Informationen zur Strukturierung des Entscheidungsproblems sowie in der Hypothesengenerierung, d.h. in der Ermittlung von (noch nicht bekannten) Zusammenhängen zwischen Variablen zu sehen.
- *Experimenteller Forschungsansatz:*
Die primären Forschungsziele experimenteller Forschungsansätze liegen in der Überprüfung von Kausalhypothesen bei gleichzeitiger Kontrolle störender Einflußfaktoren.

Die verschiedenen Zielsetzungen der einzelnen Forschungsansätze lassen sich durch den Einsatz unterschiedlicher Datenaufbereitungs- und analyseverfahren erreichen, die zunächst einmal für Potential- und externe Prozeßinformationen gleichermaßen relevant sind. Im Hinblick auf die Informationsaufbereitung ist es sinnvoll, das Spektrum möglicher Verfahren in Abhängigkeit des Entscheidungsproblems zu differenzieren. Werden zu diesem Zweck die Zielsetzungen der genannten Forschungsansätze betrachtet, so kann die Informationsaufbereitung im Ergebnis auf eine

¹¹⁵ Vgl. zu einer detaillierten Darstellung dieser Forschungsansätze Böhler 1992, S. 30ff., sowie Green/Tull 1982, S. 61ff.

- Deskription des Datenmaterials,
- Exploration des Datenmaterials oder
- Prüfung konkreter Untersuchungshypothesen

gerichtet sein. Entsprechend dieser Unterscheidung läßt sich auch eine (erste) Klassifikation möglicher Datenauswertungsmethoden vornehmen, die in Tabelle 14 dargestellt ist.

Tabelle 14. Klassifikation von Datenanalyseverfahren nach dem Forschungsziel

Einteilungskriterium	Art des Analyseverfahrens	Beispiele
strukturbeschreibend	Deskriptive Datenanalyse	Mittelwert Streuung Häufigkeiten
primär struktur-entdeckend	Explorative Datenanalyse	Faktorenanalyse Clusteranalyse Multidimensionale Skalierung (MDS)
primär struktur-prüfend	Konfirmatorische Datenanalyse	Regressionsanalyse Varianzanalyse Diskriminanzanalyse Conjoint-Analyse Kontingenzanalyse Kausalanalyse

Die Deskription des Datenmaterials verfolgt das Ziel, charakteristische Kennwerte zu ermitteln, die die interessierenden Sachverhalte bei einem möglichst geringen Informationsverlust beschreiben können. Zur Charakterisierung eines Datenpools wird meist auf Maßzahlen, wie z.B. Mittel- und Streuungswerte sowie Verhältniszahlen, wie z.B. Häufigkeiten, zurückgegriffen. Die Ermittlung charakteristischer Kennwerte stellt eine Datenverdichtung dar, die aber für jedes Erhebungsmerkmal gesondert durchgeführt wird. Es wird deshalb auch von univariaten Analysen gesprochen. Werden hingegen mehrere Variablen gleichzeitig in die Analyse einbezogen, so spricht man von multivariaten Analyseverfahren.

Im Gegensatz zu rein deskriptiven Auswertungsverfahren liegt das Ziel einer Exploration des Datenmaterials in der Entdeckung von Strukturen, die dem Forscher bisher noch nicht bekannt sind. Die Exploration kann sich dabei entweder auf die betrachtete Variablen- oder die Objektmenge beziehen. Die Exploration kann im Ergebnis ebenfalls zu einer Verdichtung des Datenmaterials führen, wenn z.B. eine Menge von Nachfragern zum Zwecke der Segmentbildung zu Gruppen (Cluster) oder einzelne Merkmale, die in einem engen Zusammenhang stehen, zu Merkmalsdimensionen (Faktoren) zusammengefaßt werden. Im ersten Fall kommt die Clusteranalyse, im zweiten Fall die Faktorenanalyse zur Anwendung.

Besitzt der Forscher hingegen bereits Vermutungen über den Zusammenhang zwischen Variablen, die er mit Hilfe der gewonnenen Daten überprüfen möchte, so

kommen konfirmatorische Datenanalyseverfahren zur Anwendung, die dadurch gekennzeichnet sind, daß sie immer zwischen abhängigen und unabhängigen Variablen unterscheiden. Soll beispielsweise der Einfluß der Werbung auf den Umsatzerfolg analysiert werden, so wäre der Umsatz die abhängige (zu erklärende) Variable und die Werbeausgaben die unabhängige Variable (erklärende Variable). Zur Prüfung eines solchen Zusammenhangs können unterschiedliche Verfahren herangezogen werden, die sich nach dem zugrundeliegenden Skalenniveau der Variablen unterscheiden lassen. Eine entsprechende Systematisierung ist in Tabelle 15 dargestellt.

Tabelle 15. Klassifikation von Datenanalyseverfahren nach dem Skalenniveau

		unabhängige Variable	
		metrisches Skalenniveau	nominales Skalenniveau
abhängige Variable	Metrisches Skalenniveau	<i>Regressionsanalyse</i>	<i>Varianzanalyse</i>
	Nominales Skalenniveau	<i>Diskriminanzanalyse</i>	<i>Kontingenzanalyse</i>

Auf eine eingehende Darstellung der unterschiedlichen Datenanalyseverfahren sei hier verzichtet.¹¹⁶ Statt dessen wurden in Tabelle 16 typische Anwendungsfragestellungen gebräuchlicher Verfahren zusammengestellt, die dem Leser zur Orientierung dienen können.

Obwohl die verschiedenen Analysemethoden grundsätzlich sowohl für die Aufbereitung von Potential- als auch von externen Prozeßinformationen Anwendung finden können, so müssen doch gewisse Einschränkungen gemacht werden. Zunächst ist zu berücksichtigen, daß bei Potentialinformationen die verschiedenen Informationsinhalte für eine Vielzahl unterschiedlicher Erhebungssubjekte (z.B. Nachfrager) vorliegen, während sie sich bei Prozeßinformationen nur auf einen konkreten Einzelkunden beziehen. Die sog. Fallzahl ist somit bei Potentialinformationen wesentlich größer. Das aber bedeutet, daß zur Aufbereitung von Potentialinformationen auf ein wesentlich größeres Arsenal an Auswertungsverfahren zurückgegriffen werden kann als bei Prozeßinformationen. Bei Prozeßinformationen können im Prinzip nur solche Verfahren zur Anwendung kommen, bei deren Durchführung keine Mindestfallzahl vorausgesetzt ist. Damit ist aber bei externen Prozeßinformationen das Spektrum an multivariaten Analysemethoden nur sehr eingeschränkt anwendbar. Ausnahmen bilden hier nur solche Verfahren, die eine Individualanalyse erlauben, wie z.B. die Conjoint-Analyse oder die Multidimensionale Skalierung.

¹¹⁶ Vgl. zu einer anwendungsbezogenen Darstellung der Verfahren Backhaus et al. 1994.

Tabelle 16. Typische Fragestellungen ausgewählter Datenanalysemethoden

Verfahren	Fragestellung
<i>Regressionsanalyse</i>	<p>Wie verändert sich die Absatzmenge, wenn die Werbeausgaben um 10% gekürzt werden?</p> <p>Wie läßt sich der Preis für Baumwolle in den nächsten sechs Monaten schätzen?</p> <p>Hat das Investitionsvolumen der Automobil-, Werft- und Bauindustrie einen Einfluß auf die Stahlnachfrage?</p>
<i>Varianzanalyse</i>	<p>Hat die Art der Werbung einen Einfluß auf die Höhe der abgesetzten Menge?</p> <p>Hat die Farbe der Anzeige einen Einfluß auf die Zahl der Personen, die sich an die Werbung erinnert?</p> <p>Hat die Wahl des Absatzweges einen Einfluß auf die Absatzmenge?</p>
<i>Diskriminanzanalyse</i>	<p>In welcher Hinsicht unterscheiden sich bestimmte Marktsegmente?</p> <p>Welche Merkmale der Außendienstmitarbeiter tragen am besten zu ihrer Differenzierbarkeit in Erfolgreiche und Nicht-Erfolgreiche bei?</p> <p>Lassen sich bestimmte Kundengruppen anhand der Merkmale "Umsatz", "Beschäftigtenzahl", "Werbeausgaben" etc. unterscheiden?</p>
<i>Kontingenzanalyse</i>	<p>Treten Beobachtungen zwischen Variablen rein zufällig auf oder läßt sich das Ergebnis verallgemeinern?</p> <p>Ist ein Zusammenhang zwischen Branche und Wahl von Printmedien erkennbar?</p>
<i>Faktorenanalyse</i>	<p>Läßt sich die Vielzahl von Kaufkriterien auf wenige zentrale Faktoren (Kaufdimensionen) reduzieren?</p> <p>Wie lassen sich diese Kaufdimensionen beschreiben?</p>
<i>Clusteranalyse</i>	<p>Wie lassen sich Nachfrager in Marktsegmente einteilen?</p> <p>Gibt es bei Zeitschriften verschiedene Lesertypen?</p> <p>Wie kann man die Wählerschaft entsprechend ihren Interessen an politischen Vorgängen klassifizieren?</p>
<i>Multidimensionale Skalierung</i>	<p>Inwieweit entspricht das eigene Produkt den Idealvorstellungen der Konsumenten?</p> <p>Welches Image besitzt ein Unternehmen?</p> <p>Hat sich die Einstellung der Konsumenten zu einem Produkt innerhalb von zwei Jahren verändert?</p>
<i>Conjoint-Analyse</i>	<p>Welchen Beitrag liefern die einzelnen Komponenten eines Leistungsangebotes zum wahrgenommenen Gesamtnutzen?</p> <p>Empfindet der Kunde bei der Gestaltung des Serviceangebotes den Nutzenbeitrag einer eigenen Serviceabteilung höher als den eines externen Servicesdienstes?</p>

5.2 Informationsdistribution

Die Informationsdistribution stellt die letzte Stufe im Prozeß der Informationsbereitstellung dar (vgl. Abb. 3). Es kann als zentrale Management-Aufgabe angesehen werden, sicherzustellen, daß innerhalb des Unternehmens

- die richtigen Informationen
- zur richtigen Zeit
- an der richtigen Stelle

zur Verfügung stehen. Die Erfüllung dieser Aufgabe ist unabhängig davon, ob Potential- oder externe Prozeßinformationen vorliegen. Ein Unterschied zwischen beiden Informationskategorien ist allenfalls darin zu sehen, daß externe Prozeßinformationen aufgrund ihres Charakters zumeist unverdichtet, Potentialinformationen hingegen fast immer in verdichteter Form verteilt werden.

Zur Sicherstellung einer geeigneten Informationsdistribution stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung, die sich generell danach unterscheiden lassen, ob sie vor einem informations- oder einem organisationstechnischen Hintergrund entwickelt wurden.

5.2.1 Informationstechnische Konzepte der Informationsdistribution

Informationstechnische Konzepte zur Sicherstellung der Informationsdistribution beruhen im allgemeinen auf dem Einsatz der EDV-Technologie, also Rechnern und Rechnernetzen als Hardware sowie umfangreichen Datenbanksystemen¹¹⁷ als Software. Die EDV-Technologie ersetzt dabei konventionelle Systeme der Datenarchivierung, im Rahmen derer Daten, Wissen und Informationen als papierbasierte Unterlagen abgelegt werden. Bei der Gestaltung von entsprechenden Informationssystemen sind grundsätzlich zwei „Sichten“ zu unterscheiden: zum einen die Datensicht und zum anderen die Funktionssicht.¹¹⁸

„Datenmodelle stellen die statische Struktur von Datenobjekten und die logischen Beziehungen zwischen den Datenobjekten dar. Ziel der Datenmodellierung ist es, einen Gegenstandsbereich in Form eines konzeptionellen Datenmodells zu beschreiben.“¹¹⁹ Funktionsmodelle stellen dagegen dar, wie Daten weiterverarbeitet – also auch verdichtet und distribuiert – werden. Daten- und Funktionsmodellierung ergänzen sich somit gegenseitig. Für beide Aufgaben existieren entsprechende Werkzeuge, wobei für die Datenmodellierung beispielsweise das sog.

¹¹⁷ Datenbanken in diesem Sinne sind zu unterscheiden von solchen Datenbanken, wie sie im Rahmen des Database-Marketing in Abschnitt 4.1 vorgestellt wurden. Die dort diskutierten Datenbanken haben einen überbetrieblichen bzw. marktlichen Charakter, während die Datenbanken im Sinne dieses Kapitels einen rein innerbetrieblichen Charakter aufweisen.

¹¹⁸ Vgl. z.B. Picot/Maier 1994, S. 112ff.

¹¹⁹ Picot/Maier 1994, S. 115.

Entity-Relationship-Modelle¹²⁰ und für die Funktionsmodellierung die Structured Analysis and Design Technique (SADT)¹²¹ zu nennen sind.

Insbesondere das Marketing galt bereits sehr frühzeitig als sehr fruchtbares Anwendungsfeld für den Einsatz entsprechender Systeme, so daß sog. Marketing-informationssysteme (MAIS) schon lange zum Angebot der Systemberater und -anbieter gehören. In einer repräsentativen Befragung zum Entwicklungsstand von MAIS in Deutschland aus dem Jahre 1990 gaben 90% der Unternehmen an, daß MAIS zum Einsatz kommen oder ihr Einsatz in Zukunft geplant ist.¹²²

Tabelle 17. Datenaktualisierung und Distributionsgeschwindigkeit von MAIS
(Quelle: Spang/Scheer 1992)

Geschwindigkeit				
Datenkategorie:	<i>bis 5 min.</i>	<i>bis 1 Tag</i>	<i>bis 1 Woche</i>	<i>länger</i>
Kundendaten	100 %			
Auftragsdaten	87 %	13 %		
Wettbewerbsdaten	50 %	21 %	14 %	14 %
Artikeldaten	93 %	7 %		

Aktualisierung				
Datenkategorie:	<i>Kontinuierl.</i>	<i>täglich</i>	<i>wöchentlich</i>	<i>monatlich</i>
Kundendaten	44 %	44 %	12 %	
Auftragsdaten	47 %	47 %	6 %	
Wettbewerbsdaten	6 %		6 %	89 %
Artikeldaten	67 %	33 %		

Die Effizienz von MAIS wird im wesentlichen durch zwei Parameter bestimmt: Zum einen durch die Geschwindigkeit, mit der Daten, Wissen bzw. Informationen zum Adressaten gelangen und zum anderen durch den Rhythmus der Datenaktualisierung. Beide Größen wurden im Rahmen der genannten Erhebung erfaßt, und die Ergebnisse sind in Tabelle 17 dargestellt. Die Ergebnisse machen deutlich, daß die Informationsdistribution insbesondere in bezug auf Wettbewerbsdaten noch deutliche Mängel aufweist. Die Kritik an MAIS richtet sich generell auf den Umstand, daß durch die Einführung solcher Systeme i.d.R. lediglich eine Automatisierung bereits existierender Routinen der Informationsdistribution angestrebt wird. Weil traditionelle Routinen der Informationsdistribution häufig dem „Hol-Prinzip“ folgen, müssen sich auch MAIS oft den Vorwurf gefallen lassen, keinen aktiven Beitrag zur Verteilung von Informationen zu leisten. Weiterhin wird die Frage, ob existierende Routinen tatsächlich geeignet sind, die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen zu unterstützen, selten gestellt. Schritte zur Überwindung dieser Mängel unternehmen ansatzweise alternative Konzepte der Planung von In-

¹²⁰ Vgl. z.B. Scheer 1988.

¹²¹ Vgl. z.B. Keller 1993.

¹²² Vgl. Spang/Scheer 1992, S. 184.

formationssystemen, die zur Unterstützung von Projekten im Rahmen des sog. Business Reengineering entwickelt wurden.

Business Reengineering kann als eine Form der Gestaltung von Unternehmensorganisationen angesehen werden, die als elementare Gestaltungseinheit Geschäftsprozesse heranzieht.¹²³ Geschäftsprozesse werden dabei immer von Kundenbedarfen abgeleitet. Die Geschäftsprozessorganisation bedarf allerdings des umfassenden Einsatzes von Informationstechnologie, vor allem zur Distribution von Daten, Informationen und Wissen. Ein Instrument, das die Planung dieser Informationstechnologie unterstützen soll, sind sog. „Ereignisgesteuerte Prozeßketten“ (EPK).¹²⁴ Bei EPK handelt es sich um eine Metasprache, mit deren Hilfe Geschäftsprozesse abgebildet und modelliert werden können. EPK bedienen sich folgender Elementareinheiten:

- Ereignisse
- Funktionen
- Organisatorischer Einheiten und
- Informationsobjekte (Daten, Wissen, Informationen)

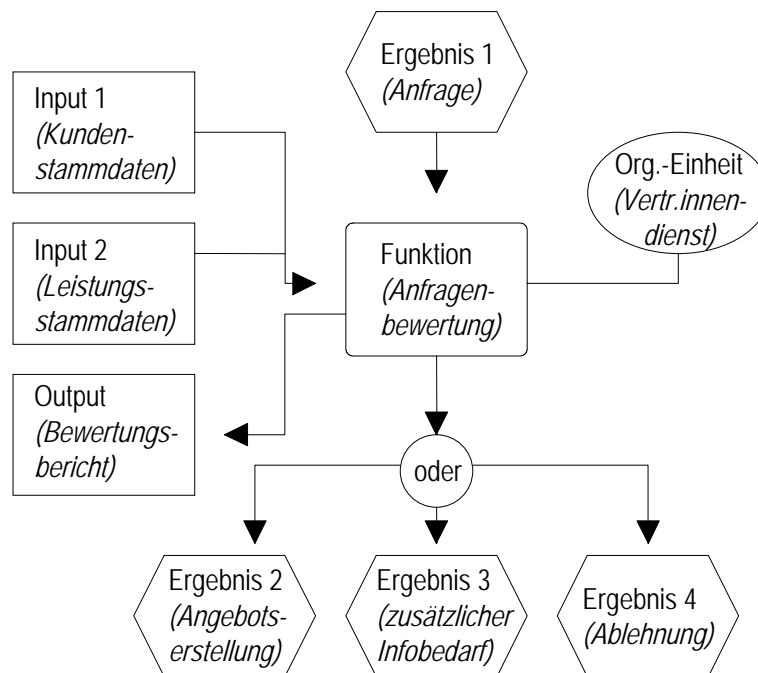


Abb. 18. Ereignisgesteuerte Prozeßkette für die Anfragenbewertung
(In Anlehnung an: Keller 1995, S. 55)

Die Vorgehensweise ist in Abb. 18 am Beispiel des Teilprozesses der Anfragenbewertung dargestellt. Ausschlaggebendes Ereignis ist zunächst der Eingang einer

¹²³ Zum Business Reengineering vgl. vor allem Hammer/Champy 1994.

¹²⁴ Vgl. Keller 1995.

Anfrage. Dieses Ereignis löst die Funktion der Anfragenbewertung aus. Ausführende Organisationseinheit ist der Vertriebsinnendienst. Für die Durchführung der Anfragenbewertung werden Kunden- und Leistungsstammdaten benötigt. Als Output entsteht ein Bewertungsbericht. Die Funktion der Anfragenbewertung löst ihrerseits – in Abhängigkeit vom Ergebnis – ein weiteres Ereignis aus: entweder die Angebotserstellung, die Formulierung eines zusätzlichen Informationsbedarfs oder die vorzeitige Ablehnung der Anfrage.

Werden EDV-Systeme zur Distribution von Daten, Wissen und Informationen auf diesem Wege modelliert, so kann der Beitrag zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen bereits sehr frühzeitig berücksichtigt und sichergestellt werden. Ebenso entsprechen so geplante Informationssysteme viel eher dem „Bring-Prinzip“ als dies für MAIS im konventionellen Sinne gilt. Informationssysteme, die auf der Basis von EPK entwickelt wurden, können daher einen aktiven Beitrag zur Entscheidungsunterstützung im Marketing liefern.

5.2.2 *Organisationstechnische Konzepte der Informationsdistribution*

Bei organisationstechnischen Konzepten der Informationsdistribution erfolgt die Verteilung der Informationen nicht durch die Nutzung umfangreicher EDV-Systeme, sondern durch die Gestaltung der betrieblichen Aufbau- und Ablauforganisation. Beispielhaft seien hier das Total Quality Management (TQM) und das Quality Function Deployment (QFD) kurz erläutert:

Die Aufgabe des TQM ist primär darin zu sehen, daß Erwartungen eines oder mehrerer Nachfrager vom Anbieter zunächst wahrgenommen und dann in Spezifikationen und in Leistungen übertragen werden.¹²⁵ Dabei muß sichergestellt werden, daß Spezifikationen zum Nachfrager kommuniziert und die Leistung an sich vom Nachfrager auch entsprechend wahrgenommen wird. Bei der Durchführung dieser Aufgaben sind unterschiedliche Fallgruben oder Gaps zu beachten. Das Instrumentarium des TQM soll nun helfen, diese Gaps zu überwinden. Dazu wird vor allem eine systematische Analyse des gesamten Qualitätsprozesses durchgeführt. Der optimierte Ablauf des Qualitätsprozesses wird dann in Form von Qualitätshandbüchern festgehalten und allen Beteiligten zugänglich gemacht. Der erste Schritt des Qualitätsprozesses, nämlich die Erhebung und Verdichtung von Erwartungen der Nachfrager, stellt nun, wie in den vorangegangenen Abschnitten dargestellt wurde, einen zentralen Aufgabenbereich der Informationsgewinnung im Business-to-Business-Bereich dar, sei es in Form von Potential- oder in Form von externen Prozeßinformationen. Existiert in einem Unternehmen ein TQM-System, das auch die weiteren Schritte des Qualitätsprozesses unterstützt, so gewährleistet dies gleichzeitig die Distribution der erwartungsbezogenen Informationen über die gesamte Leistungsgestaltung hinweg. Wurde das TQM-System so gestaltet, daß es die Wettbewerbsstrategie eines Unternehmens berücksichtigt bzw. einen aktiven Beitrag zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen leisten kann, so erfolgt zwangsläufig auch die Informationsdistribution in einer strategiekonformen Art und Wei-

¹²⁵ Die Grundprinzipien des TQM lassen sich auf das GAP-Modell zurückführen, wie es im Kapitel „Gestaltung des Leistungsprogramms“ erläutert wird.

se. TQM-Systeme können somit, sofern sie mit der Wettbewerbsstrategie eines Anbieters abgestimmt sind, eine sehr effiziente und effektive Form der Informationsdistribution darstellen.

Beim Quality Function Deployment handelt es sich im allgemeinen um ein Konzept zur Produktplanung bzw. -entwicklung. Es kann sowohl als eine Weiterentwicklung des Simultaneous Engineering als auch als eine Konkretisierung des TQM-Gedankens angesehen werden. QFD übernimmt vom Simultaneous Engineering die Grundidee der Parallelisierung von ursprünglich sukzessiven Phasen der Produktentwicklung.¹²⁶ Vom TQM-Konzept übernimmt es die konsequente Orientierung an den Nachfragern bzw. dem Nachfragerbedarf.¹²⁷ QFD unterscheidet sich allerdings von den Konzepten des Simultaneous Engineering und des TQM durch einen sehr viel höheren Konkretisierungsgrad. Von herausragender Bedeutung ist in diesem Zusammenhang das sogenannte 'House of Quality'. Dabei handelt es sich um ein System von Matrizen, deren Form der Ansichtszeichnung eines Hauses gleicht. Abb. 19 verdeutlicht diese Form und benennt die einzelnen Elemente.

Ausgangspunkt des House of Quality sind Erwartungen bzw. Anforderungen von Nachfragern an die Marktleistung eines Anbieters. Diese müssen zunächst, ähnlich wie beim TQM-Konzept und so wie es in den vorangegangenen Abschnitten erläutert wurde, erhoben und verdichtet werden. Auch beim House of Quality können sowohl Potential- als auch externe Prozeßinformationen als Input herangezogen werden. Ebenfalls ist zu ermitteln, wie die Nachfrager die Bedeutung der Einzelanforderungen hinsichtlich ihres Beitrages zur Gesamtqualität einordnen. Technische Gestaltungsmerkmale, die im Rahmen der Leistungsgestaltung variiert werden können, sind den Kundenanforderungen entgegenzustellen. In der Dachmatrix kann eingetragen werden, ob Interdependenzen zwischen den einzelnen technischen Parametern vorliegen und welche Richtung diese aufweisen.

Die aus der Gegenüberstellung von Kundenanforderungen und technischen Parametern resultierende Beziehungsmatrix enthält Angaben darüber, welchen Einfluß welcher Parameter auf welches Anforderungsmerkmal ausübt. Diese Beziehungsmatrix sowie ein Vergleich der Anforderungserfüllung des eigenen Leistungsprofils mit den Profilen der Wettbewerber (sog. Benchmarking) erlaubt die Simulation des Einflusses von Veränderungen der Parameter auf den Erfüllungsgrad der Anforderungen, d.h. auf die Qualität. Ergebnisse dieser Simulation können unter Beachtung von Kostenaspekten und anderen Restriktionen in der Entscheidungsmatrix festgehalten werden. QFD stellt somit nicht nur ein mehr oder weniger abstraktes Konzept dar, sondern konkretisiert sich plastisch in Form des House of Quality.

¹²⁶ Vgl. Brunner 1992, S. 42.

¹²⁷ Vgl. Griffin/Hauser 1993, S. 2.

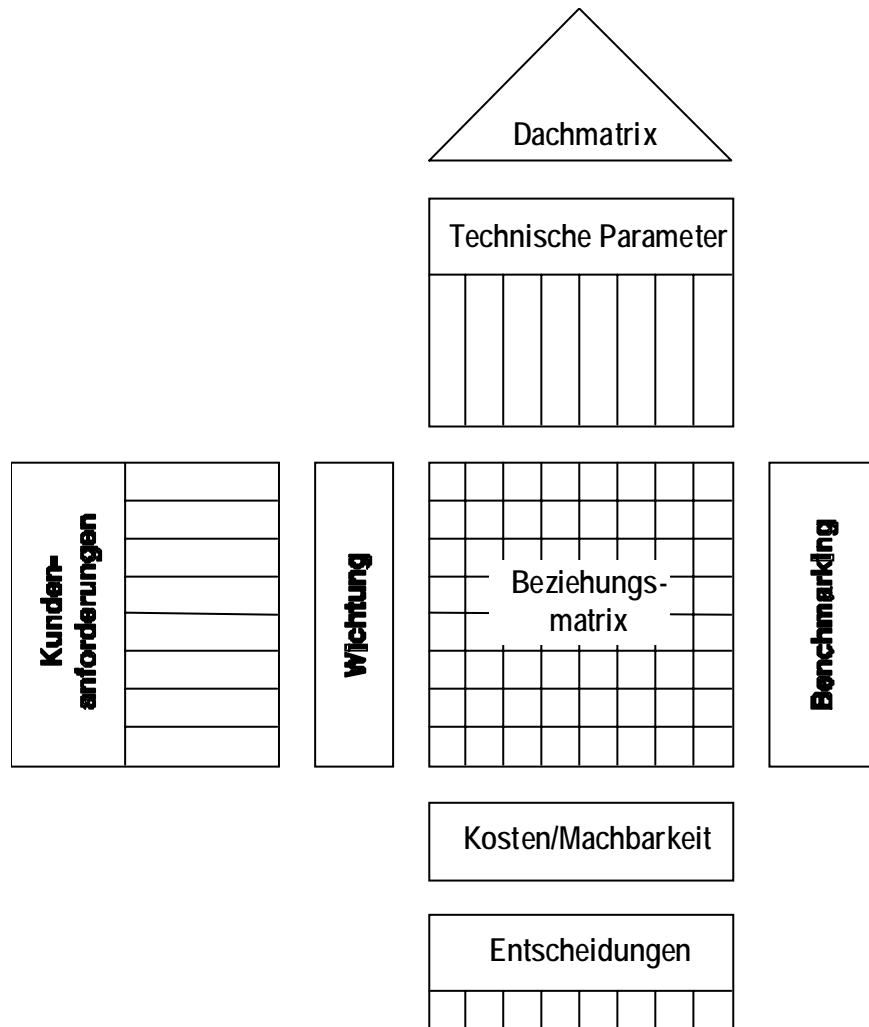


Abb. 19. Das „House of Quality“
(In Anlehnung an: Hauser/Clausing 1988, S. 72)

Weiterhin kann das House of Quality auch als ein Vehikel der Informationsdistribution angesehen werden, da alle an der Leistungsgestaltung beteiligten Stellen und Mitarbeiter eines Anbieters an seiner Beschreibung mitwirken müssen. Diese Mitwirkung impliziert immer den Austausch und damit die Distribution von Informationen. Das House of Quality ist insofern vergleichbar mit dem Mittelpunkt eines „runden Tisches der Leistungsgestaltung“. Der zentrale Unterschied der Distributionsfunktion des TQM-Konzeptes und des QFD-Konzeptes kann wie folgt beschrieben werden: Beim TQM-Konzept werden Schnittstellen, die der Informationsdistribution im Wege stehen, genau spezifiziert und Pfade zur möglichst reibungslosen Überwindung dieser Schnittstellen gelegt. Beim QFD sollen Schnittstellen dagegen durch die zentrale Funktion des House of Quality von vornherein vermieden werden.

Literaturverzeichnis

- Adam, D. (1993): Planung und Entscheidung, 3. Aufl., Wiesbaden 1993
- Adler, J. (1994): Informationsökonomische Fundierung von Austauschprozessen im Marketing, Arbeitspapier Nr. 3 zur Marketingtheorie des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Trier, hrsg. von R. Weiber, Trier 1994
- Adler, P. S. / McDonald, D. W. / Macdonald, F. (1993): Technische Funktionen: So machen Sie mehr aus Ihrem Potential, in: Harvard Manager, 5. Jg. (1993), Heft 3, S. 46–60
- Akerlof, G. A. (1970): The Market for „Lemons“: Quality Uncertainty and the Market Mechanism, in: The Quarterly Journal of Economics, 84 Jg. (1970), S. 488–500
- Ansoff, H. I. / Stewart, J. M. (1967): Strategies for a technology-based business, in: Harvard Business Review, Vol. 45 (1967), No. 6, S. 71–83
- Backhaus, K. (1989): Zulieferer-Marketing – Schnittstellenmanagement zwischen Lieferanten und Kunden, in: Specht, G. / Silberer, G. / Engelhardt, W. H. (Hrsg.): Marketing-Schnittstellen, Stuttgart 1989, S. 287–304
- Backhaus, K. / de Zoeten, R. (1990): Was ist Marketing?, unveröffentlichtes Manuskript, Münster 1990
- Backhaus, K. / Erichson, B. / Plinke, W. / Weiber, R. (1994): Multivariate Analysemethoden, 7. Aufl., Berlin – Heidelberg – New York 1994
- Behrens, K. Ch. (Hrsg.) (1974): Handbuch der Marktforschung, Wiesbaden 1974
- Berekoven, L. / Eckert, W. / Ellenrieder, P. (1991): Marktforschung, 5. Aufl., Wiesbaden 1991
- Berndt, R. (1992): Marketing 1 – Käuferverhalten, Marktforschung und Marketing-Prognosen, 2. Aufl., Berlin et al. 1992
- Böhler, H. (1979): Beachtete Produktalternativen und ihre relevanten Eigenschaften im Kaufentscheidungsprozeß von Konsumenten, in: Meffert, H. / Steffenhagen, H. / Freter, H. (Hrsg.): Konsumentenverhalten und Information, Wiesbaden 1979, S. 261–289
- Böhler, H. (1992): Marktforschung, 2. Aufl., Stuttgart – Berlin – Köln 1992
- Borg, I. / Staufienbiel, Th. (1993): Theorien und Methoden der Skalierung, 2. Aufl., Bern 1993
- Brunner, F. J. (1992): Produktplanung mit Quality Function Deployment QFD, in: IO Management Zeitschrift, 61. Jg. (1992), Heft 6, S. 42–46
- Bullinger, H.-J. (1992): Orientierung der Dienstleistungsfunktion an relevanten Wertschöpfungsprozessen, in: Handelsblatt Nr. 226 v. 23.11.1992, S. 20
- Bullinger, H.-J. / Wasserlos, G. (1990): Reduzierung der Produktentwicklungszeiten durch Simultaneous Engineering, in: CIM-Management, 6. Jg. (1990), Heft 4, S. 4–12
- Bullinger, H.-J. / Wasserlos, G. (1991): F&E-Management, in: Planung und Produktion, 39. Jg. (1991), Heft 4, S. 15–21, und Heft 5, S. 22–25
- Cox, W. E. (1979): Industrial Marketing Research, New York usw. 1979.
- Diller, H. (1989): Key-Account-Management: Alter Wein in neuen Schläuchen, in: Thexis, 10. Jg. (1993), Heft 3, S. 6–16
- Droege, W. P. J. / Backhaus, K. / Weiber, R. (1993) (Hrsg.): Strategien für Investitionsgütermärkte – Antworten auf neue Herausforderungen, Landsberg/Lech 1993

- Droege, W. P. J. / Backhaus, K. / Weiber, R. (1993): Trends und Perspektiven im Investitionsgütermarketing – eine empirische Bestandsaufnahme, in: dieselben (Hrsg.): Strategien für Investitionsgütermärkte – Antworten auf neue Herausforderungen, Landsberg/Lech 1993, S. 18–98
- Eisenhofer, G. (1988): Datengewinnung und Datenanalyse als Grundlage einer Marktstrategie für Investitionsgüter, Idstein 1988
- Engelhardt, W. H. / Günter, B. (1981): Investitionsgüter-Marketing, Stuttgart et al. 1981
- Engelhardt, W. H. / Kleinaltenkamp, M. / Reckenfelderbäumer, M. (1993): Leistungsbündel als Absatzobjekte, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45. Jg. (1993), Heft 5, S. 395–426
- Erichsson, S. K. (1994): Möglichkeit der Integration von User groups in die Marktforschung, in: Tomczak, T. / Reinecke, S. (Hrsg.): Marktforschung, St. Gallen 1994, S. 106–115
- Erichson, B. / Hammann, P. (1991): Grundlagen der Beschaffung und Aufbereitung von Informationen, in: Bea, F. X. / Dichtl, E. / Schweitzer, M. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 2: Führung, 5. Aufl., Stuttgart 1991, S. 185–221
- Eversheim, W. (1989): Simultaneous Engineering – eine organisatorische Chance!, in: VDI (Hrsg.): Simultaneous Engineering, VDI-Berichte Nr. 758, Düsseldorf 1989, S. 1–26
- Fanger, B. / Lacey, E. (1992): Hürdensprint in der Produktentwicklung, in: IO Management Zeitschrift, 61. Jg. (1992), Heft 2, S. 81–84
- Fiederer, S. (1990): Blinde Passagiere, in: Wirtschaftswoche Nr. 13 v. 23.3.1990, S. 95–98
- Fischer, M. / Wolf, G. (1971): Sekundärstatistische Quellen für die Investitionsgüter-Marktforschung, in: Der Marktforscher, 15. Jg. (1971), Heft 4, S. 2–7
- Fishbein, M. (1967): A Behaviour Theory Approach to the Relations between Beliefs about an Object and the Attitude toward the Object, in: derselbe (Hrsg.): Readings on Attitude Theory and Measurement, New York et al. 1967, S. 389–400
- Flegel, V. (1989a): Innovative Kommunikationstechnologien im Marketing, Studien- und Arbeitspapiere Marketing Nr. 13, München 1989
- Flegel, V. (1989b): Integrierte Kommunikationssysteme im Investitionsgütermarketing – Empiriegestützte Entwicklung eines organisationalen und funktionalen Modells zur Entscheidungsunterstützung, Diss., München 1989
- Freter, H. (1979): Interpretation und Aussagewert mehrdimensionaler Einstellungsmodelle im Marketing, in: Meffert, H. / Steffenhagen, H. / Freter, H. (Hrsg.): Konsumentenverhalten und Information, Wiesbaden 1979, S. 163–184
- Gaitanides, M. / Diller, H. (1989): Großkundenmanagement – Überlegungen und Befunde zur organisatorischen Gestaltung und Effizienz, in: Die Betriebswirtschaft, 49. Jg. (1989), S. 185–197
- Gemünden, H. G. (1980): Effiziente Interaktionsstrategien im Investitionsgütermarketing, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 2. Jg. (1980), Heft 1, S. 21–32
- Green, P. E. / Tull, D. S. (1982): Methoden und Techniken der Marketingforschung, 4. Aufl., Stuttgart 1982
- Griffin, A. / Hauser, J. R. (1993): The Voice of the Customer, in: Marketing Science, Vol. 12 (1993), No. 1, S. 1–27
- Grün, K. H. / Wolfrum, B. (1994): Marktforschung in der Investitionsgüterindustrie, in: Tomczak, T. / Reinecke, S. (Hrsg.): Marktforschung, St. Gallen 1994, S. 182–194
- Günter, B. (1984): Aktuelle Planungsprobleme des Projektmanagements im industriellen Anlagengeschäft, in: Backhaus, K. (Hrsg.): Planung im industriellen Anlagengeschäft, Düsseldorf 1984, S. 239–263
- Günter, B. (1991): Marketing-Weiterbildung für Ingenieure, in: VDI (Hrsg.): VDI-Berichte Nr. 889, Düsseldorf 1991, S. 247–260

- Hammann, P. (1977): Marktforschung für Investitionsgüter, in: Engelhardt, W. H. / Laßmann, G. (Hrsg.): Anlagen-Marketing, Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung – Sonderheft Nr. 7, Opladen 1977, S. 87–101
- Hammann, P. / Erichson, B. (1994): Marktforschung, 3. Aufl., Stuttgart Jena New York 1994
- Hammer, M. / Champy, J. (1994): Business Reengineering, Frankfurt/M. – New York 1994
- Hauser, J. R. / Clausing, D. (1988): The house of quality, in: Harvard Business Review, Vol. 66 (1988), No. 5/6, S. 63–73
- Heiermann, K. (1989): Simultaneous Engineering in der Kleinserienproduktion, in: VDI (Hrsg.): Simultaneous Engineering, VDI-Berichte Nr. 758, Düsseldorf 1989, S. 65–92
- Heinrich, L. J. (1992): Informationsmanagement, 4. Aufl., München – Wien 1992.
- Herrmanns, A. / Flegel, V. (1989): Integrierte Kommunikationssysteme in der Distributionspolitik des Investitionsgütermarketing, in: Marktforschung & Management, 33. Jg. (1989), Heft 3, S. 94–98
- Herrmanns, A. / Prieß, S. (1987): Computer Aided Selling, München 1987
- Herstatt, C. / Hippel, E. von (1992): From Experience: Developing New Product Concepts Via the Lead User Method: A Case Study in a „Low-Tech“ Field, in: Journal of Product Innovation Management, Vol. 9 (1992), S. 213–221
- Hippel, E. von (1986): Lead Users: A Source of Novel Product Concepts, in: Management Science, Vol. 7 (1986), S. 791–805
- Hippel, E. von (1988a): The Sources of Innovation, New York – Oxford 1988
- Hippel, E. von (1988b): Der Erstbenutzer in der Marketingforschung, in: Buzzel, R. D. (Hrsg.): Marketing im Zeitalter der Communications, Wiesbaden 1988, S. 282–292
- Hippel, E. von (1989): New Product Ideas from „Lead Users“, in: Research Technology-Management, Vol. 32 (1989), May–June, S. 24–27
- Hirshleifer, J. (1973): Economics of Information – Where Are We in the Theory of Information?, in: American Economic Association, Vol. 63 (1973), No. 2, S. 31–39
- Holland, H. (1992): Computergesteuerte Entscheidungsunterstützungssysteme (EUS) im Direktmarketing, in: Herrmanns, A. / Flegel, V. (Hrsg.): Handbuch des Electronic Marketing, München 1992, S. 777–789
- Hopf, M. (1983): Ausgewählte Probleme zur Informationsökonomie, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 12. Jg. (1983), Heft 6, S. 313–318
- Huldi, Ch. (1992): Database Marketing, St. Gallen 1992
- Hüttner, M. (1989): Grundzüge der Marktforschung, 4. Aufl., Berlin New York 1989
- Jacob, F. (1995): Produktindividualisierung, Wiesbaden 1995
- Kaas, K. P. (1990): Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt, in: Die Betriebswirtschaft, 50. Jg. (1990), S. 539–548
- Kaplitza, G. (1975): Die Stichprobe, in: Holm, K. (Hrsg.): Die Befragung 1, 4. Aufl., Tübingen 1975, S. 136–186
- Keller, G. (1993): Informationsmanagement in objektorientierten Organisationsstrukturen, Wiesbaden 1993
- Keller, G. (1995): Eine einheitliche betriebswirtschaftliche Grundlage für das Business Reengineering, in: Brenner, W. / Keller, G. (Hrsg.): Business Reengineering mit Standardsoftware, Frankfurt/M. – New York 1995, S. 45–66
- Kellerer, H. (1963): Theorie und Technik des Stichprobenverfahrens, 3. Aufl., München 1963
- Kelly, G. A. (1955): The Psychology of Personal Constructs, Vols. 1 and 2, Norton New York 1955
- Kelly, G. A. (1963): A Theory of Personality, New York 1963

- Kelly, G. A. (1986): Die Psychologie der persönlichen Konstrukte, Paderborn 1986
(dt. Übersetzung der ersten drei Kapitel von Kelly 1955)
- Kingman-Brundage, Jane (1989): The ABC's of service system blueprinting, in: Bither, M. J. / Crosby, L. A. (Hrsg.): Designing a winning service strategy, Chicago 1989, S. 30–33
- Kirsch, W. / Kutschker, M. (1978): Das Marketing von Investitionsgütern, Wiesbaden 1978
- Kirsch, W. / Kutschker, M. / Lutschewitz, H. (1980): Ansätze und Entwicklungstendenzen im Investitionsgütermarketing, 2. Aufl., Stuttgart 1980
- Kleinaltenkamp, M. (1993a): Investitionsgütermarketing als Beschaffung externer Faktoren, in: Thelen, E. M. / Mairamhof, G. B. (Hrsg.): Dienstleistungsmarketing, Tagungsband zum 2. Workshop für Dienstleistungsmarketing, Frankfurt/M. et al. 1993, S. 101–126
- Kleinaltenkamp, M. (1993b): Standardisierung und Marktprozeß, Wiesbaden 1993
- Kleinaltenkamp, M. / Haase, M. (1997): Externe Faktoren in der Theorie der Unternehmung, Beitrag zur Wissenschaftlichen Tagung der Erich Gutenberg-Arbeitsgemeinschaft Köln e.V. anlässlich des 100. Geburtstages von Erich Gutenberg am 12. Und 13. Dezember 1997 in Köln
- Kleinaltenkamp, M. / Haase, M. (1998): Entscheidungen über das Leistungspotential, Beilagen zur Vorlesung ‚Entscheidungen über das Leistungspotential‘ im Sommersemester 1998 am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin, Freie Universität Berlin 1998
- Kleinaltenkamp, M. / Staudt, M. (1991): Kooperation zwischen Investitionsgüter-Herstellern und führenden Anwendern („Lead User“), in: Hilbert, J. / Kleinaltenkamp, M. / Nordhause-Janz, J. / Widmaier, B. (Hrsg.): Neue Kooperationsformen in der Wirtschaft, Opladen 1991, S. 59–70
- Koppelman, U. (1987): Produktmarketing – Entscheidungsgrundlagen für Produktmanager, 2. Aufl., Stuttgart 1987
- Kotler, Ph. / Bliemel, F. (1992): Marketing-Management, 7. Aufl., Stuttgart 1992
- Kutschker, W. / Kirsch, M. (1978): Verhandlungen in multiorganisationalen Entscheidungsprozessen, München 1978
- Langer, H. / Sand, H. (1983) Erfolgreiche Marktforschung im Investitionsgütervertrieb, München 1983
- Lantermann, F. W. (1984): Methoden der betrieblichen Auslandsmarktforschung aus der Sicht eines Investitionsgüterherstellers, in: Mitteilungen der Bundesstelle für Außenhandelsinformationen, Beilage zu den NfA, Oktober 1984, S. 1–20
- Ley, W. (1989): Simultaneous Engineering in der variantenreichen kundenauftragspezifischen Anlagenproduktion, in: VDI (Hrsg.): Simultaneous Engineering, VDI-Berichte Nr. 758, Düsseldorf 1989, S. 43–64
- Lichtenthal, J. D. / Beik, L. L. (1984): A History of the Definition of Marketing, in: Research in Marketing, Vol. 7 (1984), S. 133–163
- Mag, W. (1977): Entscheidung und Information, München 1977
- Mag, W. (1980): Kommunikation, in Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Kommunikation, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 1031–1040
- Meffert, H. (1986): Marketing: Grundlagen der Absatzpolitik, 7. Aufl., Wiesbaden 1986
- Meffert, H. (1992): Marketingforschung und Käuferverhalten, 2. Aufl., Wiesbaden 1992
- Meyer, W. / Fischer, M. (1975): Methoden zur Investitionsgütermarktforschung, Berlin 1975
- Muchna, C. (1984): Stand und Entwicklungstendenzen der Investitionsgütermarktforschung, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 6. Jg. (1984), Heft 3, S. 195–202
- Müller-Hagedorn, L. / Vornberger, E. (1979): Die Eignung der Grid-Methode für die Suche nach einstellungsrelevanten Dimensionen, in: Meffert, H. / Steffenhagen, H. / Freter, H. (Hrsg.): Konsumentenverhalten und Information, Wiesbaden 1979, S. 185–207
- Nieschlag, R. / Dichtl, E. / Hörschgen, H. (1991): Marketing, 16. Aufl., Berlin 1991

- Noelle, E. (1963): Umfragen in der Massengesellschaft, Reinbek – Hamburg 1963
- Plinke, W. (1991): Investitionsgütermarketing, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 13. Jg. (1991), S. 172–177
- Plinke, Wulff (1992): Ausprägungen der Marktorientierung im Investitionsgüter-Marketing, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 44. Jg. (1992), Heft 9, S. 830–846
- Plinke, W. / Fließ, S. (1988): Weiterbildung im technischen Vertrieb, 3. Aufl., Berlin 1988
- Plinke, W. / Fließ, S. (1991): Technischer Vertrieb: Ein Weiterbildungsstudiengang für Ingenieure, in: Späth, W. / Grube, R. (Hrsg.): Marketing-Qualifizierung von Ingenieuren, Neuwied – Kriftel – Berlin 1991, S. 104–123
- Picot, A. / Maier, M. (1994): Ansätze zur Informationsmodellierung und ihre betriebswirtschaftliche Bedeutung, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 46. Jg. (1994), Heft 2, S. 107–126
- Porter, M. (1989): Wettbewerbsvorteile, Frankfurt/M. – New York 1989
- Reinecke, S. / Tomczak, T. (1994): Kostenmanagement in der Marktforschung, in: Tomczak, T. / Reinecke, S. (Hrsg.): Marktforschung, St. Gallen 1994, S. 42–52
- Sampson, P. (1966): The repertory grid and its application in market research, in: King, C. W. / Tiggert, D. J. (Hrsg.): Attitude research reaches new heights, Chicago 1966
- Sampson, P. (1972): Using the Repertory Grid Test, in: Journal of Marketing Research, Vol. 9 (1972), February, S. 78–81
- Scheer, A.-W. (1988): Wirtschaftsinformatik, 2. Aufl., Berlin et al. 1988
- Scheer, J. W. / Catina, A. (Hrsg.) (1993): Einführung in die Repertory Grid-Technik, Bern et al. 1993
- Schüring, H. (1991): Database Marketing, Landsberg/Lech 1991
- Scientific Consulting – Dr. Schulte Hillen (1993): Handbuch der Wirtschaftsdatenbanken 1993, Darmstadt et al. 1993
- Shannon, R. E. (1980): Engineering Management, New York et al. 1980
- Shostack, G. L. (1981): How to design a service, in: Donnelly, J. H. / George, W. R. (Hrsg.): Marketing of Services, 1981, S. 221–229
- Shostack, G. L. (1987): Service Positioning through structural change, in: Journal of Marketing, Vol. 51 (1987), S. 34–43
- Sobull-Heimberg, D. (1993): Den Außendienst per Funk unterstützen, in: absatzwirtschaft, 36. Jg. (1993), Heft 8, S. 102–103
- Spang, St. / Scheer, A.-W. (1992): Zum Entwicklungsstand von Marketinginformationssystemen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 44. Jg. (1992), Heft 3, S. 183–208.
- Späth, W. (1991): Der Beitrag der Hochschulen zur Marketing-Qualifizierung von Ingenieuren, in: Späth, W. / Grube, R. (Hrsg.): Marketing-Qualifizierung von Ingenieuren, Neuwied – Kriftel – Berlin 1991, S. 68–91
- Spremann, K. (1990): Asymmetrische Information, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 60. Jg. (1990), Heft 5/6, S. 561–586
- Staud, J. L. (1987): Online Wirtschaftsdatenbanken 1987, Frankfurt/M. 1987
- Staud, J. L. (1991): Online Datenbanken, Bonn 1991
- Stäudel, Th. (1987): Problemlösen, Emotionen und Kompetenz, Regensburg 1987
- Strothmann, K. H. (1977): Marktforschung in der Investitionsgüterindustrie, in: Behrens, K. C. (Hrsg.): Handbuch der Marktforschung, Bd. 2, Wiesbaden 1977, S. 1192–1209
- Szypersky, N. (1980): Informationsbedarf, in: Grochla, E. (Hrsg.): Handbuch der Organisation, Stuttgart 1980, Sp. 904–913

-
- Thomas, P. (1993): Mobile Rechner per Funkt ins PC-Netz eingebunden, in: Handelsblatt Nr. 198 v. 13.10.1993, S. B11
- Tress, D. W. (1989): Simultaneous Engineering in der Elektronikproduktion, in: VDI (Hrsg.): Simultaneous Engineering, VDI-Berichte Nr. 758, Düsseldorf 1989, S. 205–220
- Trommsdorff, V. (1975): Die Messung von Produktimages für das Marketing, Köln et al. 1975
- Uhrig, M. (1987): Datenbanksysteme und Online-Datenbanken, Hannover 1987
- Urban, G. L. / Hippel, E. von (1988): Lead user analyses for development of new industrial products, in: Management Sciences, Vol. 34 (1988), S. 569–582
- VDI/VDE (Hrsg.) (1991): VDI/VDE-Richtlinien Nr. 3694: Lasten/PflichtenHeft für den Einsatz von Automatisierungssystemen, Düsseldorf 1991
- Warschat, J. / Wasserlos, G. (1990): Simultaneous Engineering, in: Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering, 40. Jg. (1990), Heft 1, S. 22–27
- Weiber, R. (1995): Was ist Marketing? Ein informationsökonomischer Erklärungsansatz, Arbeitspapier Nr. 1 zur Marketingtheorie des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Trier, hrsg. von R. Weiber, 2. Aufl., Trier 1995
- Weiber, R. / Beinlich, G. (1994): Die Bedeutung der Geschäftsbeziehung im Systemgeschäft, in: Marktforschung & Management, 38. Jg. (1994), Heft 3, S. 120–127
- Weiss, P. A. (1992): Die Kompetenz von Systemanbietern, Berlin 1992
- Wilde, K. D. (1992): Database-Marketing für Konsumgüter, in: Hermanns, A. / Flegel, V. (Hrsg.): Handbuch des Electronic Marketing, München 1992, S. 791–805
- Wittmann, W. (1959): Unternehmung und unvollkommene Informationen, Köln 1959
- Zündorf, L. / Grunt, M. (1982): Innovationen in der Industrie, Frankfurt/M. – New York 1982

Übungsaufgaben

1. Welche Informationsströme sind für die Gestaltung von Leistungsprogrammen im Business-to-Business-Bereich zu unterscheiden?
2. Welche grundsätzlichen Aufgabenbereiche der Informationsbeschaffung müssen unterschieden werden?
3. Wie sind die Begriffe Daten, Wissen und Informationen voneinander zu unterscheiden?
4. Wie unterscheiden sich Primär- und Sekundärforschung?
5. Was ist unter dem Zufallsprinzip zu verstehen? Welche Verfahren zur Bestimmung von Stichproben gibt es?
6. Wie können unterschiedliche Arten der Gestaltung von Antwortkategorien in Fragebögen unterschieden werden? Welche Arten gibt es?
7. Was ist ein LastenHeft? Was ist ein PflichtenHeft?
8. Wie kann die Kommunikationsträgerschaft bei der Erhebung externer Prozessinformationen gestaltet werden?
9. Welche Instrumente der Datenerhebung können bei der integrativen Informationsbeschaffung unterschieden werden?
10. Was besagen die Begriffe „Simultaneous Engineering“, „Quality Function Deployment“ und „House of Quality“?
11. Welche Bereiche können auf der Vertikalen eines Blueprint unterschieden werden?
12. Welche grundsätzlichen Formen der Transformation von Episodenwissen in Potentialwissen sind zu unterscheiden? Wie ist das Lead user-Konzept einzuordnen?
13. Was unterscheidet univariate von multivariaten Verfahren der Datenaufbereitung?

A		L	
Anbietervorteil	6	Lastenheft	43
B		Lead user.....	69
Befragung	27	M	
Beobachtung.....	27	Marketinginformationssysteme.....	77
Blueprinting.....	55	O	
D		Organisationsansatz	49
Datenbank	19	P	
E		Pflichtenheft	44
Erfolgsquellen, Analyse	11	Potentialinformation	7
Erhebungsinhalt.....	21, 30	Potentialinformation, Definition	11
Erhebungsinstrument.....	21, 27	Primärforschung	16
Erhebungstechnik	21, 33	Q	
Erhebungsumfang	21	QFD	79
externe Prozeßinformationen	8, 42	Qualifikationsansatz.....	49
externe Prozeßinformationen, Transformation	64	Quality Function Deployment.....	80
F		R	
Fragebogen.....	33	Reliabilität.....	38
I		S	
Information.....	6	Sekundärforschung	16
Informationsasymmetrie.....	5	Simultaneous Engineering	62
Informationsaufbereitung	72	Skalenniveau	35
Informationsbedarf	13	T	
Informationsdistribution.....	76	Teilerhebung, Definition.....	22
Informationserhebung	21	Total Quality Management	79
Informations-Gap	12	TQM	79
Informationsträger.....	16, 46	V	
K		Validität	38
Kommunikationskanäle, elektronische.....	53	W	
Kommunikationsträgerschaft	50	Wettbewerbsvorteil.....	5
Kooperationsansatz	49		
Kundenvorteil.....	7		