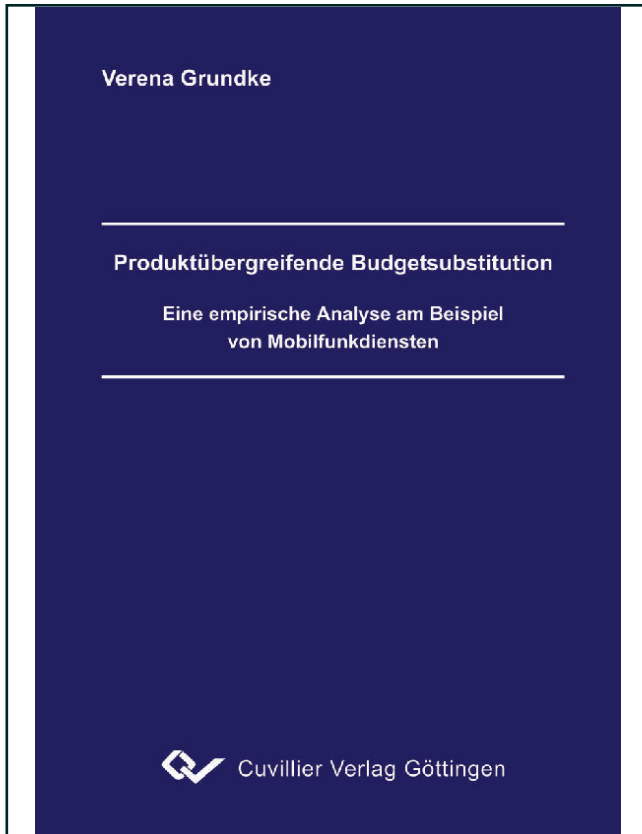




Verena Grundke (Autor)

Produktübergreifende Budgetsubstitution

Eine empirische Analyse am Beispiel von Mobilfunkdiensten



<https://cuvillier.de/de/shop/publications/2155>

Copyright:

Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen,
Germany

Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: info@cuvillier.de, Website: <https://cuvillier.de>

1 EINLEITUNG

1.1 Problemstellung der Arbeit

Vor allem für börsennotierte Unternehmen stellt Wachstum ein wesentliches Unternehmensziel dar.¹ Grund hierfür ist, dass die Wachstumsrate von Unternehmen den Börsenwert und damit den Shareholder Value deutlich positiv beeinflusst. So lässt sich zeigen, dass wachstumsstarke Unternehmen – unabhängig davon, ob sie organisch oder anorganisch wachsen – einen deutlich höheren Total Shareholder Return (Summe aus Kapitalgewinnen und Dividenden eines Unternehmens) generieren als Unternehmen, die nur wenig wachsen (Abb. 1).² Darüber hinaus kann belegt werden, dass das Umsatzwachstum derjenige Faktor ist, der den Total Shareholder Return am stärksten treibt und damit noch größeren Einfluss auf diesen hat als die Veränderung der Gewinnmarge oder der Abbau der Nettoschulden.³

Aus Unternehmenssicht lässt sich Umsatzwachstum sowohl durch die Einführung neuer Produkte als auch durch eine Umsatzsteigerung bei den bestehenden Produkten erreichen, welche wiederum durch das Erschließen neuer Kundengruppen oder durch eine Steigerung des Umsatzes bei bestehenden Kunden des Unternehmens erfolgen kann. Dabei ist die Neuproduktentwicklung in Unternehmen i. d. R. Aufgabe des Bereichs Forschung und Entwicklung und die Umsatzsteigerung bestehender Produkte die des Marketings bzw. Produktmanagements sowie des Vertriebs. Schon diese Aufgabenteilung zeigt, dass von den meisten Unternehmen beide Hebel aktiv für die Umsatzsteigerung zu nutzen versucht werden.

Wie hoch die Bedeutung ist, die Unternehmen dem Thema „Innovation“ beimessen, geht aus einer aktuellen Studie von *The Boston Consulting Group* hervor.⁴ Dort geben 2005 87% von 940 Führungskräften, die in der weltweiten Studie befragt worden sind, an, dass aus ihrer Sicht Wachstum durch Innovation essentiell ist für den Erfolg in ihrer Industrie. Dabei steigen die Investitionen, die von den Unternehmen für Innovation getätigt werden: Gemäß der Studie planen 74% der Unternehmen, die für Innovation bestimmten Mittel in 2005 gegenüber 2004 zu steigern. Das entspricht einem deutlichen Anstieg im Vergleich zum Vorjahr, als 64%

¹ Vgl. Steiner, M., Bruns, C. (2002), S. 269.

² Diese Aussage ergibt sich u. a. basierend auf Finanzdaten von Standard & Poor's (2004).

³ Vgl. The Boston Consulting Group (2004), S. 14.

⁴ Vgl. bzgl. der Studienergebnisse The Boston Consulting Group (2005), S. 1-11.

angaben, eine Erhöhung ihres Innovationsbudgets zu planen. Wichtigste Ursache für den zunehmenden Stellenwert von Innovation ist der in praktisch allen Branchen härter werdende Wettbewerb, der v. a. aus der in vielen Branchen fortschreitenden Globalisierung resultiert.

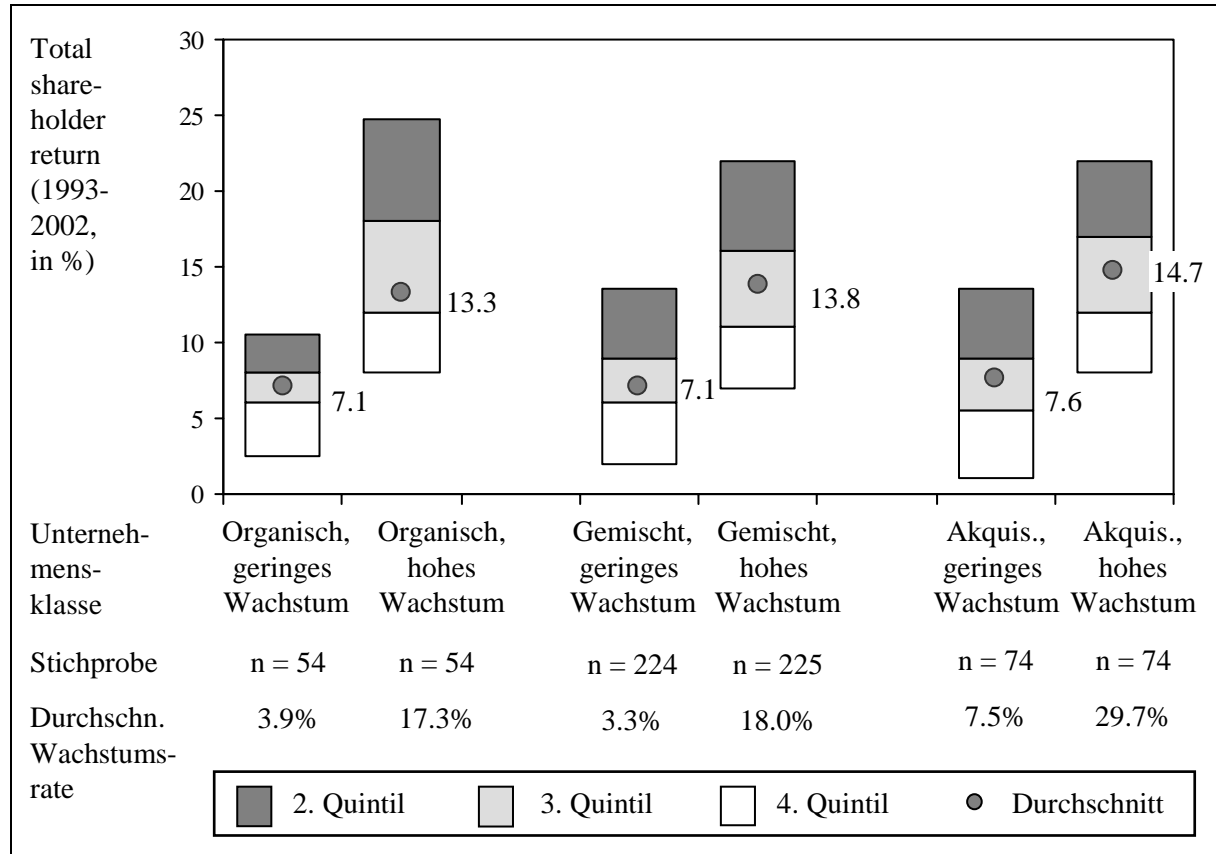


Abb. 1: Einfluss von Wachstum auf den Total Shareholder Return (Unternehmen gruppiert nach Wachstumsquelle)⁵

Das Ergebnis der Innovationsausgaben spiegelt sich u. a. in der Anzahl der jährlichen Einführungen neuer Produkte wider. Zum Beispiel wurden allein im Lebensmitteleinzelhandel gemäß *Lebensmittel Praxis* in 2004 1.315 neue Produkte eingeführt, hinzu kommen Produkt- und Verpackungsänderungen.⁶ Diese Zahl ist seit 1994 weitgehend konstant, jedes Jahr kommen demnach nahezu 1.500 neue Lebensmittelprodukte auf den Markt, was deutlich über der Anzahl der Produkte liegt, die jährlich vom Markt genommen werden.⁷ Für andere Branchen kann von vergleichbaren Innovationsraten ausgegangen werden.

⁵ Quelle: Daten von Standard & Poor's (2004).

⁶ Vgl. *Lebensmittel Praxis* (2005).

⁷ Die Anzahl der aus dem Markt genommenen Produkte wird von *Lebensmittel Praxis* nicht erfasst. Sie liegt gemäß telefonischer Aussage jedoch deutlich unter der der Produkteinführungen, so dass die Gesamtanzahl der Lebensmittelprodukte im Zeitablauf zunimmt.

Der ständig ansteigenden Anzahl neuer Produkte und die vielfältigen Bemühungen, die Umsätze für die bestehenden Produkte zu steigern, stehen in Deutschland jedoch weitgehend stagnierende verfügbare Einkommen der Haushalte gegenüber.⁸ So ist das gesamte verfügbare Einkommen der Haushalte preisbereinigt zwischen 1991 und 2004 nur um durchschnittlich 1,6% p. a. gestiegen. Im Ergebnis konkurrieren immer mehr Produkte um im Grunde gleich gebliebene Konsumentenbudgets. Vor diesem Hintergrund verwundert nicht, dass die in der Innovationsstudie befragten Führungskräfte Innovation zwar immer größere Bedeutung beimessen und immer mehr in dieses Thema investieren, dass allerdings auch mehr als die Hälfte von ihnen angibt, mit dem Ertrag der Innovationsinvestitionen nicht zufrieden zu sein.⁹

Unabhängig davon, ob das angestrebte Umsatzwachstum durch neue oder mit bestehenden Produkten erzielt werden soll, gilt, dass Unternehmen ihre (potenziellen) Kunden nur dann zu einer (verstärkten) Nutzung der eigenen Produkte veranlassen können, wenn die Kunden zugleich die Nutzung anderer Produkte einschränken, wobei hier neben Sachgütern auch Dienstleistungen sowie jegliche Formen der Geldanlage als Produkte bezeichnet werden. Um die konkurrierenden Produkte möglichst effektiv zu adressieren und die eigenen Produkte möglichst optimal zu positionieren, sind aus Unternehmenssicht die folgenden zwei Fragen zu beantworten:

- Welche Produkte sind es, mit denen die eigenen Produkte besonders intensiv konkurrieren?
- Welche(s) Kriterium/en liegt/en der Entscheidung der Kunden, für welche Produkte sie ihr Einkommen ausgeben, zugrunde?

In der Marketingliteratur werden diese Fragen im Zusammenhang mit den Themen der Wettbewerbsbeobachtung, der Marktabgrenzung und der Kaufverhaltensforschung ausführlich diskutiert. Der Schwerpunkt liegt dabei i. d. R. auf dem Wettbewerb zwischen den Produkten bzw. Marken und den Kaufentscheidungsfaktoren innerhalb der eigenen Produktkategorie. *Robertson, Zielinski, Ward* begründen diesen Fokus mit den Anforderungen der Praxis: „Brand selection is the most important phase of consumer behavior from the viewpoint of the

⁸ Vgl. Statistisches Bundesamt (2005), Tafeln 1.7, 3.6, 3.7.

⁹ Diese Angabe bezieht sich auf die europäischen Befragten, vgl. The Boston Consulting Group (2005), S. 6-8.

marketing manager selling a particular brand. Consequently, it has been the focus of most research in consumer behaviour.”¹⁰

Die ausschließliche Betrachtung des Wettbewerbs innerhalb einer Produktkategorie lässt jedoch wichtige Wettbewerbsdimensionen unberücksichtigt. Besonders auffällig ist dies im Falle von Anbietern von Neuprodukten oder Produktinnovationen, die auf hohen Investitionen basieren. Für diese Unternehmen reicht es nicht aus, die Wettbewerber innerhalb der eigenen Produktkategorie und damit den klassischen Wettbewerb um Marktanteile zu beobachten. Ihr Ziel muss es – neben einem hohen Marktanteil innerhalb der eigenen Kategorie – sein, den Umsatz für die gesamte Produktart deutlich und nachhaltig zu steigern. Dies setzt die Verdrängung von Produkten anderer Kategorien voraus und erfordert eine produktübergreifende Wettbewerbsstrategie.

Erst die Kenntnis der produktübergreifenden Hauptkonkurrenten ermöglicht wettbewerbspezifische Maßnahmen wie z. B. Werbekampagnen, die explizit die Vorteile des eigenen Produkts gegenüber den Konkurrenzprodukten thematisieren, oder die gezielte Berücksichtigung bestimmter Produktfunktionen bei der Produktentwicklung (z. B. die Ausstattung von Mobiltelefonen mit Kameras zur Adressierung des „Kamerabudgets“). Gesicherte Erkenntnisse über die im produktübergreifenden Kontext relevanten Entscheidungskriterien stellen darüber hinaus die Basis dar, um das eigene Produkt auch produktübergreifend aussichtsreich zu positionieren.¹¹

Während die Bedeutung des produktübergreifenden Wettbewerbs für Anbieter innovativer und stark wachsender Produkte und Branchen besonders offensichtlich ist, sind letztlich alle Branchen dem produktübergreifenden Wettbewerb, der daraus resultiert, dass das Einkommen der Konsumenten begrenzt ist, ausgesetzt. Während die produktübergreifende Konkurrenz für Anbieter auf wachsenden Märkten v. a. eine Chance auf die Erhöhung des Umsatzes darstellt, bedeutet sie für die Akteure auf stagnierenden oder gar schrumpfenden Märkten auch ein Risiko. Für diese Unternehmen stellt sich vorrangig die Frage, welche Produkte ein besonderes Substitutionsrisiko darstellen. Sind diese dem Anbieter bekannt, lässt sich ggf. besser

¹⁰ Robertson, T. S., Zielinski, J., Ward, S. (1984), S. 6.

¹¹ „Abgrenzungskriterien [...] interessieren im Marketing nicht nur als Mittel, um zu einer Marktabgrenzung zu gelangen, sondern auch als Selbstzweck. Ihre Kenntnis ermöglicht die Gestaltung des Marketing-Mix.“ Bauer, H. H. (1989), S. 44.

gegensteuern, und zudem ermöglicht die Kenntnis der relevanten Wettbewerbsdimension eine entsprechende Profilierung.

Der produktübergreifende Wettbewerb ist bislang jedoch kaum erforscht. Interdependenzen zwischen den Produktkategorien, die sich aus der insgesamt begrenzten Kaufkraft der Konsumenten bzw. der Haushalte ergeben, wurden in der Marketingforschung und -praxis regelmäßig ausgeklammert.¹² Dabei bildet die Konsumentenentscheidung, die Ausgaben für ein bestimmtes Produkt zu erhöhen und diesen zusätzlichen Betrag bei einem oder mehreren anderen Produkte einzusparen, den Kern des produktübergreifenden Wettbewerbs. Diese Entscheidung wird im Folgenden als Budgetsubstitution bezeichnet. Die Budgetsubstitution setzt dabei auf einer Ausgangsallokation der Budgets auf, also einer bestehenden Einteilung des gesamten Haushaltseinkommens für bestimmte Verwendungen und Zwecke.

Einen Ausgangspunkt für die Diskussion des produktübergreifenden Wettbewerbs liefern verschiedene, produktkategorienübergreifende Konzepte der Marktdefinition. So weisen *Meyer* und *Davidson* darauf hin, dass die traditionellen, engen Marktdefinitionen zu kurz greifen, und begründen das damit, dass Kunden nicht in einzelnen Branchen denken.¹³ Sie schlagen stattdessen eine themen- bzw. bedürfnisorientierte Marktdefinition vor und ersetzen den klassischen Marktanteil durch den 'share of customer' bzw. den Kundenanteil. Der Umfang der Definition des Kundenanteils hängt davon ab, wie der zugrunde gelegte relevante Marktes definiert wird. Ohne auf die Definition des relevanten Marktes näher einzugehen, nennen *Meyer*, *Davidson* einige Beispiele: Demnach kann eine Metzgerei den „Anteil am Magen“ des Kunden und ein Medienunternehmen den „Anteil an der Freizeit“ des Kunden als Zielgröße verwenden.

Noch weiter als die Marktdefinition von *Meyer*, *Davidson* greift der Wettbewerb um die Kaufkraft der Konsumenten, der auch als Wettbewerb um den ‚share of wallet‘, also den Anteil der eigenen Produkte am gesamten verfügbaren Einkommen der Konsumenten, bezeichnet wird.¹⁴ Anstatt eine Marktabgrenzung vorzugeben, wird hier davon ausgegangen, dass grundsätzlich alle Produkte miteinander im Wettbewerb stehen (können). Grund hierfür ist, dass eine Ausweitung der Budgets für eine Produktkategorie zwangsläufig eine Einspa-

¹² Vgl. Kaas, K. P. (1987), S. 230; Voeth, M. (2000), S. 10.

¹³ Vgl. Meyer, A., Davidson, J. H. (2001), S. 65ff.

¹⁴ Vgl. Bruhn, M., Homburg, C. (2004), S. 640.

rung an anderer Stelle – entweder bei anderen Produkten oder auch beim Sparen – erfordert. Welche Strukturen dem produktübergreifenden Wettbewerb zugrunde liegen und welche Produkte somit in einer besonders intensiven Substitutionsbeziehung zueinander stehen, können die vorgestellten Marktdefinitionen jedoch nicht beantworten; ebenfalls geben sie keinen Aufschluss über das bzw. die Entscheidungskriterium/en aus Kundensicht.

Trotz der umfassenden Natur des produktübergreifenden Wettbewerbs wird im Folgenden davon ausgegangen, dass nicht alle Produkte in gleichem Maße miteinander im Wettbewerb stehen, sondern dass aus Sicht eines Anbieters bestimmte Produkte ein größeres Substitutionspotenzial aufweisen als andere, wodurch sich aus Sicht eines Produkts eine Wettbewerbslandschaft ähnlich der in Abb. 2 ergibt. Ebenfalls erscheint wahrscheinlich, dass die beschriebenen Strukturen und damit die konkreten Wettbewerbsprodukte stark abhängig von der subjektiven Wahrnehmung der Konsumenten sind.¹⁵

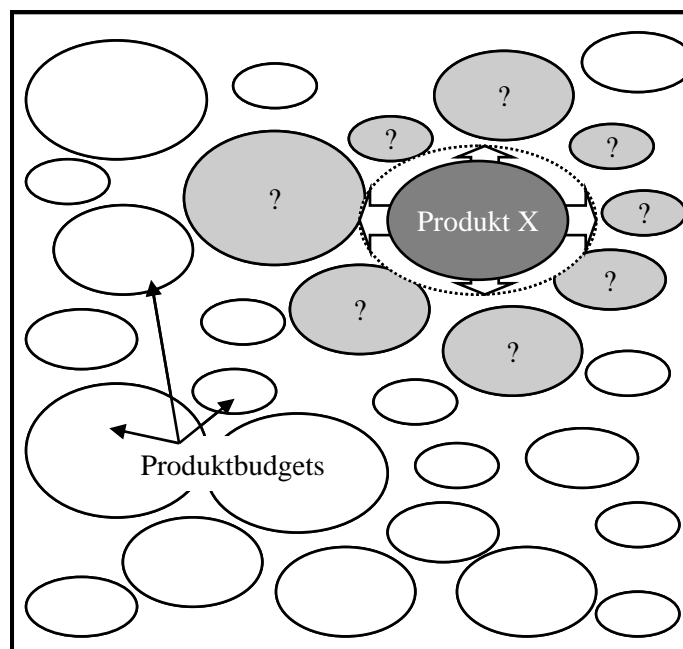


Abb. 2: Illustration des produktübergreifenden Budgetwettbewerbs

¹⁵ Porter führt bereits im Hinblick auf die bei ihm verwendeten Substitutionsprodukte an, dass „in jedem Branchensegment [...] andere Ersatzprodukte von Belang sind, da verschiedene Abnehmer Produkte anders verwenden und deshalb auch deren Funktionen unterschiedlich bewerten.“ Porter, M. E. (1986), S. 356. Dies wird umso mehr gelten für Produkte, die lediglich infolge der begrenzten Ressource der Konsumentenbudgets miteinander im Wettbewerb stehen.

Eine Ursache dafür, dass der produktübergreifende Budgetwettbewerb trotz des Potenzials, welches er aus Unternehmenssicht verspricht, in der Marketingliteratur bislang kaum konkret behandelt worden ist, bildet – neben dem Fokus der Praxis auf die unmittelbare Konkurrenz – vermutlich die Tatsache, dass der Budgetierungsprozess von Konsumenten ein Prozess ist, der nur schwer empirisch zu erheben ist. Das ist zum einen durch die hohe Komplexität infolge des sehr umfassenden zu betrachtenden Produktraums bedingt – der Budgetwettbewerb schließt theoretisch alle Produkte ein. Zum anderen ist zu erwarten, dass Konsumenten bezüglich ihrer Ausgaben und der dahinter stehenden Überlegungen und Entscheidungen nur eingeschränkt aussagefähig sind, weil diese häufig nicht dokumentiert werden und z. T. unbewusst ablaufen.

1.2 Ziel der Arbeit und Gang der Untersuchung

Ziel der Arbeit ist die Entwicklung eines qualitativen Modells, das die produktübergreifende Substitutionsentscheidung von Konsumenten realitätsnah abbildet. Hierfür sind die grundlegenden Mechanismen der Konsumentenentscheidung, welche Produkte sie mit wie viel Budget bedenken und welche Produkte bei Ausweitung eines bestimmten Produktbudgets substituiert werden, zu ermitteln. Zu diesen Mechanismen zählen vor allem die Entscheidungskriterien sowie die Auswirkungen von produktübergreifenden Marktstrukturen. Zudem soll die Arbeit Aufschluss darüber geben, wie bewusst Budgetierungsentscheidungen in Haushalten ablaufen und welche Faktoren den Kontrollgrad beeinflussen. Um die Realitätsnähe zu gewährleisten, sollen die theoretischen Ergebnisse empirisch überprüft werden. Hierfür soll – und das ist eine weitere Zielsetzung der Arbeit – eine geeignete Erhebungsmethode entwickelt werden.

Vor dem Hintergrund, dass die Budgetsubstitution bisher kaum untersucht worden ist, kann nur eingeschränkt auf bestehender Forschung aufgebaut werden. Diese bezieht sich vor allem auf die Budgetallokation. Im Hinblick auf das zu entwickelnde Modell soll zunächst der Stand der Forschung in diesem Bereich aufgearbeitet, zusammengeführt, im Hinblick auf die konkreten Anforderungen der produktübergreifenden Budgetsubstitution bewertet und anschließend durch weiterführende Überlegungen ergänzt und weiterentwickelt werden. Die dabei identifizierten Kernparameter sollen dann als Hypothesen formuliert und mit Hilfe einer empirischen Erhebung überprüft werden. Ergebnis dieser Arbeit soll ein Modell sein, dessen Kernparameter empirisch validiert sind und das ein grundlegendes und verallgemeinerbares

Verständnis der Entscheidungsmechanismen im Zusammenhang mit der Budgetsubstitution ermöglicht und gleichzeitig die Basis für weitere, tiefergehende Forschung in diesem Bereich schafft.

Im Vordergrund der Arbeit steht eine positiv-deskriptive Sichtweise auf die Budgetierung von Haushalten. Vor diesem Hintergrund wird die Fragestellung nach der für den einzelnen Konsumenten optimalen Budgetallokation nicht expliziter Untersuchungsgegenstand sein. Es wird vielmehr von einer bestehenden, objektiv mehr oder weniger optimalen Budgetallokation und einem ebensolchen Ausgabeverhalten ausgegangen.

Die zu formulierenden Hypothesen werden empirisch überprüft durch eine empirische Erhebung, die beispielhaft für die Produktkategorie „Mobilfunk“ durchgeführt wird. Beim Mobilfunk handelt es sich um eine Ausgabenkategorie, die seit dem Marktstart der GSM-Technologie („global system for mobile communications“) im Juni 1992 in Deutschland ein „rasantes Marktwachstum“¹⁶ verbuchen konnte und im Zuge dessen deutlich stärker als das BIP gewachsen ist.¹⁷ Ende 2004 telefonierten knapp 82% der Deutschen mobil und gaben dafür durchschnittlich ca. 25 Euro pro Monat aus.¹⁸ Trotz dieses Erfolgs stehen die Mobilfunkanbieter derzeit unter dem Druck, die mit der Technologie der 3. Mobilfunkgeneration UMTS (‘universal mobile telecommunications system’) verbundenen Investitionen in die dazugehörige Lizenz, die Netzwerk- und Endgerätechologie, die Entwicklung von Diensten sowie in Vertrieb und Marketing zu amortisieren.¹⁹ Dies wird nur möglich sein durch eine deutliche Erhöhung des Umsatzes je Kunde und damit – mangels Wachstum der Haushaltseinkommen – durch eine Substitution anderer Produktbudgets.²⁰ Die Fragen nach den Produkten, die hierfür das größte Substitutionspotenzial bieten, und nach den Mechanismen des produktübergreifenden Wettbewerbs stellen sich somit für die Anbieter dieser Branche mit besonderer Dringlichkeit.

¹⁶ Knauer, M. (2003), S. 597.

¹⁷ Für Daten zur Marktentwicklung des Mobilfunks vgl. Mobile Communications (2004), Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post (2004), S. 33; Statistisches Bundesamt (2004b).

¹⁸ Vgl. Mobile Communications (2004).

¹⁹ Allein für die Lizenz haben die sechs Netzbetreiber jeweils zwischen 8,431 und 8,541 Mrd. Euro bezahlen müssen.

²⁰ Bereits die Lizenz führt zu Kosten je Kunde von ca. 590 Euro für die großen Netzbetreiber T-Mobile und Vodafone (berechnet auf Basis der Kundenzahl zum Zeitpunkt der Lizenzversteigerung in 2000), und deutlich mehr für die kleineren.

Die Arbeit besteht aus fünf Kapiteln, deren inhaltliche Struktur in Abb. 3 im Überblick dargestellt ist. Im folgenden, zweiten Kapitel soll das auf Hypothesen basierende Substitutionsmodell entwickelt werden. Dabei wird in Abschnitt 2.1 zunächst eine allgemeine Einführung in die theoretischen Grundlagen der Budgetierung gegeben. Hierzu zählt das Konzept der Marktabgrenzung, die Modelle in der Kaufverhaltensforschung und deren Übertragung auf die hier relevante Budgetierung sowie die Besonderheiten der Budgetierung in privaten Haushalten. Den Abschluss des ersten Abschnitts bildet die Abgrenzung der beiden grundlegenden Prozesse innerhalb der Budgetierung, Budgetallokation und Budgetsubstitution. In Abschnitt 2.2 wird dann der Stand der Forschung zur Budgetallokation dargelegt und im Hinblick auf die spezifischen Anforderungen dieser Arbeit weiterentwickelt, bevor in Abschnitt 2.3 aufbauend auf dem Allokationsmodell das Substitutionsmodell entwickelt wird. In den Abschnitten 2.1 und 2.3 werden auch die Hypothesen, die letztlich die empirische Prüfung des Modells ermöglichen, formuliert: in Ersterem die Rahmenhypothesen, welche den Kontrollgrad der privaten Budgetierung thematisieren, und in Letzterem die Substitutionshypothesen, die die Mechanismen der Budgetsubstitution als solcher behandeln.

Im dritten Kapitel wird die Methodik für die empirische Überprüfung der formulierten Hypothesen erarbeitet. Den Ausgangspunkt bildet in Abschnitt 3.1. die begründete Auswahl der Untersuchungsbranche entlang verschiedener Anforderungskriterien. Im darauf folgenden Abschnitt 3.2 wird dann nach einem Überblick über die inhaltliche Struktur der Erhebung die Erhebungsmethodik in drei Schritten spezifiziert. Dabei wird zunächst die Startmenge mit den in der Befragung verwendeten Produktkategorien festgelegt. Im zweiten Schritt werden die in den Hypothesen verwendeten Konstrukte konzeptualisiert und operationalisiert, bevor ein kurzer Überblick über die anzuwendenden Analyse- und Prüfverfahren gegeben wird. Den Abschluss des dritten Kapitels bildet eine begründete Darstellung der Studienkonzeption.

Die Ergebnisse aus der empirischen Erhebung, bei der insgesamt 402 persönliche Interviews geführt worden sind, werden im anschließenden vierten Kapitel vorgestellt und ausführlich diskutiert. Für jede Hypothese werden die relevanten Analyseergebnisse dargestellt und die Hypothesen zudem statistisch auf ihre Gültigkeit überprüft.

Das fünfte und letzte Kapitel beginnt mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse und leitet die sich aus diesen ergebenden Implikationen für Praxis und Forschung ab. Im Anschluss soll diskutiert werden, inwiefern sich die für die Produktkategorie „Mobilfunk“ gewonnenen