



Hochschule Karlsruhe  
Technik und Wirtschaft  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Näher dran.



# markeZin

Karlsruher Marketing-Fachschrift  
Heft 6, Februar 2015

Aufbau von Arbeitgebermarken durch Employer Branding –  
Eine aktuelle Bewertung der Aktivitäten im Social Web

Die Bedeutung von Online-Instrumenten bei der Vermarktung  
von Vertrauensgütern

Von der Beschwerde zur Zufriedenheit - Entwicklung eines B2B  
Beschwerdemanagementprozesses

Das Ende von Businessplänen – Können Investoren ihre  
Beteiligungsentscheidung auf Basis von Geschäftsmodellen  
treffen?

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

ISSN 1869-9820

# DIE PRÄZISIONSPRESSE

▲  
PRÄZISION RAUF

# RO

▲  
EFFIZIENZ RAUF

# P

## **ROP – DIE NEUE PRÄZISIONS- PRESSE**

- Innovativ
- Wirtschaftlich
- Flexibel

**HAULICK  
ROOS**

**Haulick + Roos GmbH  
Stanz- und Umformautomaten**

Eutingen Str. 115 · D-75175 Pforzheim  
Telefon +49 7231 5805-0  
Telefax +49 7231 5805-10  
E-Mail: [info@haulick-roos.de](mailto:info@haulick-roos.de)  
Internet: [www.haulick-roos.de](http://www.haulick-roos.de)

**HAULICK  
ROOS**



# markeZin

Karlsruher Marketing-Fachschrift, Heft 6, 2015

## Editorial

---

Prof. Christoph Ewert.....S. 2

## Inhalt

---

Aufbau von Arbeitgebermarken durch Employer Branding –  
Eine aktuelle Bewertung der Aktivitäten im Social Web  
Prof. Dr. Gerwin Kahabka, Maren Philipp.....S. 3 - 17

Die Bedeutung von Online-Instrumenten bei der Vermarktung von  
Vertrauensgütern am Beispiel der Finanzdienstleistungsbranche  
Prof. Dr.-Ing. Christian Seiter, Franziska Buck-Emden.....S. 18 - 32

Von der Beschwerde zur Zufriedenheit - Entwicklung  
eines B2B Beschwerdemanagementprozesses  
Prof. Dr. Marion Murzin, Tim Bohmüller.....S. 33 - 48

Das Ende von Businessplänen – Können Investoren ihre Beteiligungsentscheidung auf  
Basis von Geschäftsmodellen in der Darstellung nach Osterwalder und Pigneur treffen?  
Prof. Reinhold König, Michael Pauschert.....S. 49 - 63

## Von Menschen und Technologien

Die Disziplin Marketing kümmert sich traditionell um den Menschen: Welche Bedürfnisse, Einstellungen und Präferenzen führen dazu, sich für ein bestimmtes Produkt oder eine Problemlösung zu entscheiden?

Seit einigen Jahren finden zusätzlich technische Hilfsmittel Einzug in die Marketingabteilungen: Online-Tracking-Programme, Marketing Ressource Management Software und automatisierte Kundenhotlines sollen helfen, die Marktbearbeitung kostengünstiger und möglichst auch messbarer zu machen.

In dieser Ausgabe betrachten wir sowohl die menschliche Komponente als auch einige technische Aspekte aus Marketingsicht. Die Auszüge aus folgenden Masterarbeiten sollen Ihnen helfen, sich inspirieren zu lassen:

- Aufbau von Arbeitgebermarken durch Employer Branding – eine aktuelle Bewertung der Aktivitäten im Social Web
- Die Bedeutung von Online-Instrumenten bei der Vermarktung von Vertrauensgütern am Beispiel der Finanzdienstleistungsbranche
- Von der Beschwerde zur Zufriedenheit - Entwicklung eines B2B Beschwerdemanagementprozesses
- Das Ende von Businessplänen – Können Investoren ihre Beteiligungsentscheidung auf Basis von Geschäftsmodellen in der Darstellung nach Osterwalder und Pigneur treffen?

Wenn wir Ihr Interesse zu einem der Themen geweckt haben, können Sie gerne Kontakt mit uns aufnehmen und weitere Informationen einholen. Wir alle sind sicher gespannt, inwieweit sich das Marketing in Zeiten von Google und Facebook weiterentwickeln wird. Und wir bleiben am Ball und werden Sie auch in Zukunft über neue Kommunikationswege – egal ob von Mensch zu Mensch oder von Maschine zu Mensch – informieren.

Viel Spaß bei der Lektüre wünscht



Christoph Ewert

# Aufbau von Arbeitgebermarken durch Employer Branding – Eine aktuelle Bewertung der Aktivitäten im Social Web

---

## Kurzfassung

Die Einbindung des Social Web in das Employer Branding wird zunehmend zur Chefsache, der langfristige Unternehmenserfolg ist ohne ein optimiertes webbasiertes *Employer Branding* nicht gegeben. Ziel der Arbeit ist es den aktuellen Stand der Aktivitäten in Deutschland abzubilden und die Relevanz des Social Web im Bereich *Employer Branding* für die Unternehmen abzuwägen. Dazu wurden auch Befragungen mit Experten durchgeführt. Zudem wurden die einzelnen Social-Media-Kanäle genau betrachtet und bewertet. Abschließend werden ein Zukunftsausblick sowie eine Handlungsempfehlung für die Einbindung des Social Web im Rahmen des *Employer Branding* gegeben.

## Abstract

The importance of employer branding by social web has been increasing, thus becoming more and more a top management relevance. This work aims to give an up-to-date overview on employer branding in the context of the social web. Experts were interviewed on this topic. Furthermore, the major social media platforms were examined and evaluated. Finally, a forecast is given on the future development of employer branding with special emphasis e in the context of the social web. This work also contains guidelines suggesting possible strategies to companies regarding employer branding and the social web.

### Schlüsselwörter:

*Employer Branding, Arbeitgebermarke, Employer Value Proposition, Social-Media-Kanäle, Social Web, Internes Employer Branding, Externes Employer Branding, Employer of Choice, identitätsorientierte Markenführung, Experteninterview*

### Keywords:

*Employer Branding, Employer Brand, Employer Value Proposition, Social Media Platforms, Social Web, Internal Employer Branding, External Employer Branding, Employer of Choice, Identity-Oriented Brand Management, Expert Interview*



*Prof. Dr.-Ing. Gerwin Kahabka ist Professor an der Hochschule Karlsruhe - Technik und Wirtschaft. Er lehrt und forscht in den Fachschwerpunkten Human Resource Management, Arbeitswissenschaft und Unternehmensentwicklung. Kontakt: [gerwin.kahabka@hs-karlsruhe.de](mailto:gerwin.kahabka@hs-karlsruhe.de)*

*Maren Philipp  
Absolventin des Masterstudiengangs Wirtschaftsingenieurwesen*



## Ausgangssituation

*Der demografisch bedingte „War for Talents“ zwingt Unternehmen zu einer marktaktiven Recruiting Strategie*

Es ist unumstritten, dass Deutschland sich inmitten eines demografischen Wandels befindet, der sich besonders durch einen starken Bevölkerungsrückgang auszeichnet, kombiniert mit der stetig ansteigenden Lebenserwartung und einer gegenläufigen Geburtenentwicklung. Nach Berechnungen des statistischen Bundesamtes wird die Bevölkerung bis zum Jahr 2060 auf rund 65 Millionen sinken.

Zudem treten die geburtenstarken Jahrgänge zunehmend aus dem Arbeitsmarkt aus. Laut einer Prognose des Statistischen Bundesamtes sinkt die Zahl der erwerbsfähigen Deutschen im Alter von 20 bis 64 Jahren um 29 Prozent. In Zahlen bedeutet dies einen Rückgang von 49,8 Millionen auf nur 35,5 Millionen.

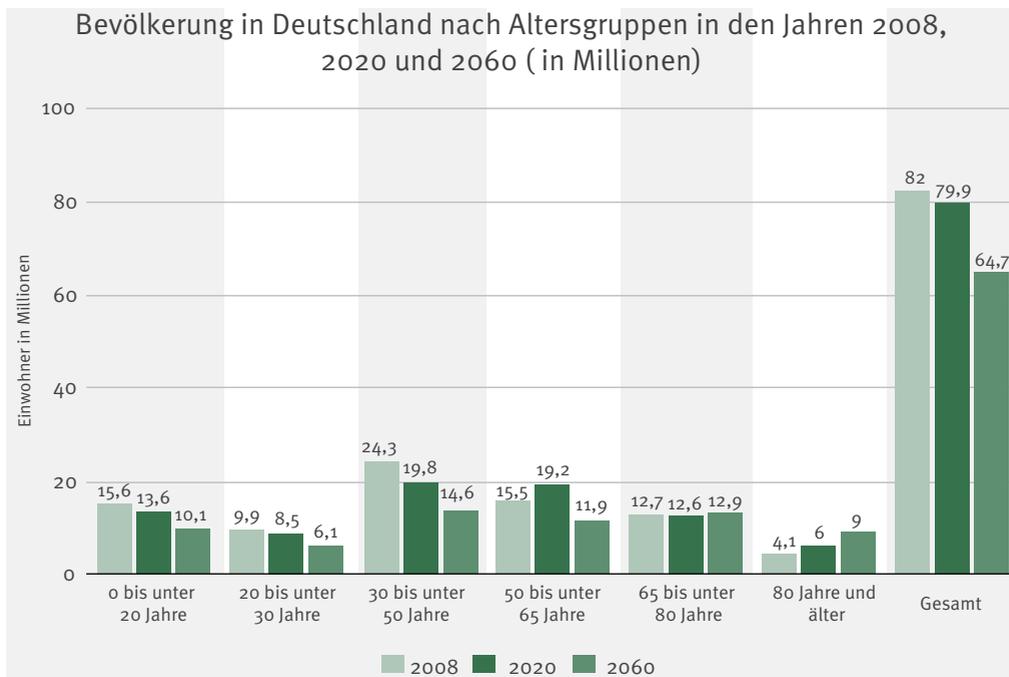


Abb. 1: Bevölkerung nach Altersgruppen (Quelle: Statista, 2013)

## Aufbau von Arbeitgebermarken durch Employer Branding – Eine aktuelle Bewertung der Aktivitäten im Social Web

---

Aus dieser Entwicklung heraus ergibt sich ein immer größer werdender Mangel an jungen Fachkräften. Diese demografische Entwicklung stellt eine große Herausforderung im Bereich des Personalmanagements dar. Unternehmen müssen in der Folge rechtzeitig Gegenmaßnahmen einleiten, um Personalengpässen in der Zukunft entgegenzuwirken. Dies belegt auch eine Studienreihe mit dem Titel „Recruiting Trends“ aus dem Jahr 2013. Diese Studienreihe beschäftigt sich mit Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel und behandelt unter anderem auch das Thema Employer Branding sowie den Einsatz von Social Media. Der demografische Wandel und der bereits thematisierte Fachkräftemangel landen auf Rang 1 und 2 der Top 3 der externen Trends im Bereich der Personalbeschaffung. Zudem gelten die Themen Mitarbeiterbindung, Employer Branding und Employer of Choice als die größten internen Herausforderungen für die Unternehmen (Uni-Bamberg 2013). In der aktuellsten Studienreihe aus dem Jahr 2014 gelten weiterhin der demografische Wandel auf Rang 1, gefolgt vom Fachkräftemangel auf Rang 2 und dem Thema Social Media auf Rang 3 als die Top 3 der externen Trends in der Personalbeschaffung (Uni-Bamberg 2014). Mitarbeiterbindung und Employer Branding bilden noch immer Rang 1 und 2 bei den internen Herausforderungen für die Unternehmen.

*Maßnahmen gegen  
Fachkräftemangel,  
Employer Branding*

Diese Herausforderungen spiegeln sich vor allem im so genannten „War For Talents“ wider, denn mit dem Fachkräftemangel geht ebenfalls eine Machtverschiebung vom Arbeitgeber zum Arbeitnehmer einher.

In diesem Zusammenhang muss neben dem demografischen Wandel auch die rasche Entwicklung der Kommunikationstechnologie betrachtet werden. Im Jahr 2013 waren bereits 77,2 Prozent der Personen ab 14 Jahren online (ARD/ZDF 2013). Durch die voranschreitende Entwicklung des Web 2.0 rückt die Positionierung der Arbeitgebermarke auch hier noch zunehmend in den Fokus. Unternehmen müssen sich Gedanken darüber machen, wo sich die potentiellen Zielgruppen aufhalten und wo sie sich ihre Informationen zu potentiellen Arbeitgebern beschaffen. Das Internet bietet in diesem Kontext einen Raum für die Masse und gleichzeitig eine transparente, glaubwürdige und authentische Kommunikations- und Informationsplattform, die für die Beschaffung sämtlicher Daten genutzt wird (vgl. Gutscher, C.; Janz, T. 2012)

## Employer Branding im Kontext der identitätsorientierten Markenführung

*Strategisch aufgebauter Employer Branding wird zum wesentlichen Parameter des Unternehmenserfolgs*

Unter Employer Branding versteht man zunächst „die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber“ (Deutsche Employer Branding Akademie 2014). Das Employer Branding und somit die Arbeitgebermarkenbildung soll intern auf bereits bestehende und extern auf neue potentielle Mitarbeiter wirken.

Dabei versteht man unter dem internen Employer Branding jegliche HR-Produkte und Prozesse, jegliche Aktivitäten der Mitarbeiterführung sowie die Gestaltung der Arbeitswelt. Somit übernimmt das interne Employer Branding die Arbeitgeberpositionierung innerhalb des Unternehmens und vermittelt die von den Mitarbeitern erlebbare Arbeitgeberqualität (Deutsche Employer Branding Akademie 2014)

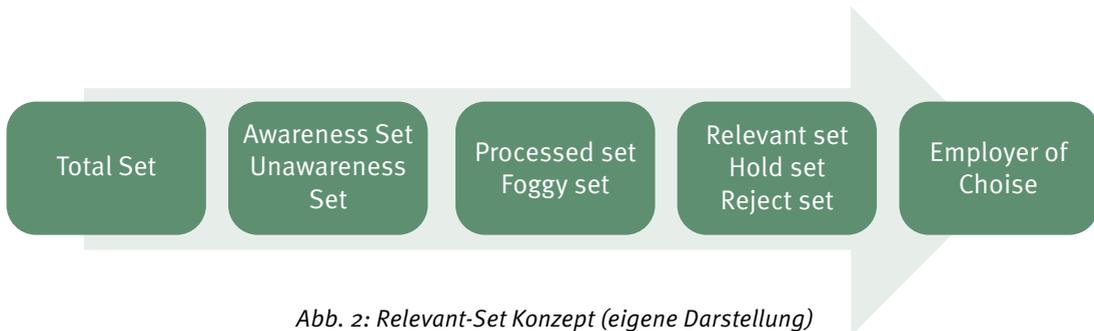
Das externe Employer Branding umfasst zum einen die externe Kommunikation. Damit wird also die Arbeitgeberpositionierung nach außen abgedeckt und somit das Fundament für das Arbeitgeberimage gebildet (s. Stotz, W.; Wedel-Klein, A. 2013). Nur wenn der externe Auftritt mit den intern gelebten Werten und der Identität des Unternehmens übereinstimmt, wird das Unternehmen am Ende als authentischer, glaubwürdiger und überzeugender Arbeitgeber nach außen auftreten können.

Das primäre Ziel ist es, mithilfe von Employer Branding eine Arbeitgebermarke aufzubauen, die darauf abzielt, Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur nachhaltig zu optimieren und darüber hinaus das Unternehmensimage zu stärken bzw. zu verbessern. Mittelfristig gesehen steigert das Employer Branding zudem den Markenwert und das Geschäftsergebnis, wenn es erfolgreich und mithilfe einer ganzheitlichen Strategie umgesetzt wird (ESCH 2014).

Unter Arbeitgeberpräferenz versteht man „die von akademischen Fach- und Führungskräften vorgenommene Bevorzugung eines von mehreren Arbeitgebern im Rahmen der Arbeitgeberwahl“ (Petkovic, M. 2008). Als Ergebnis einer solchen Arbeitgeberpräferenz bildet sich dann der sogenannte Employer of Choice heraus.

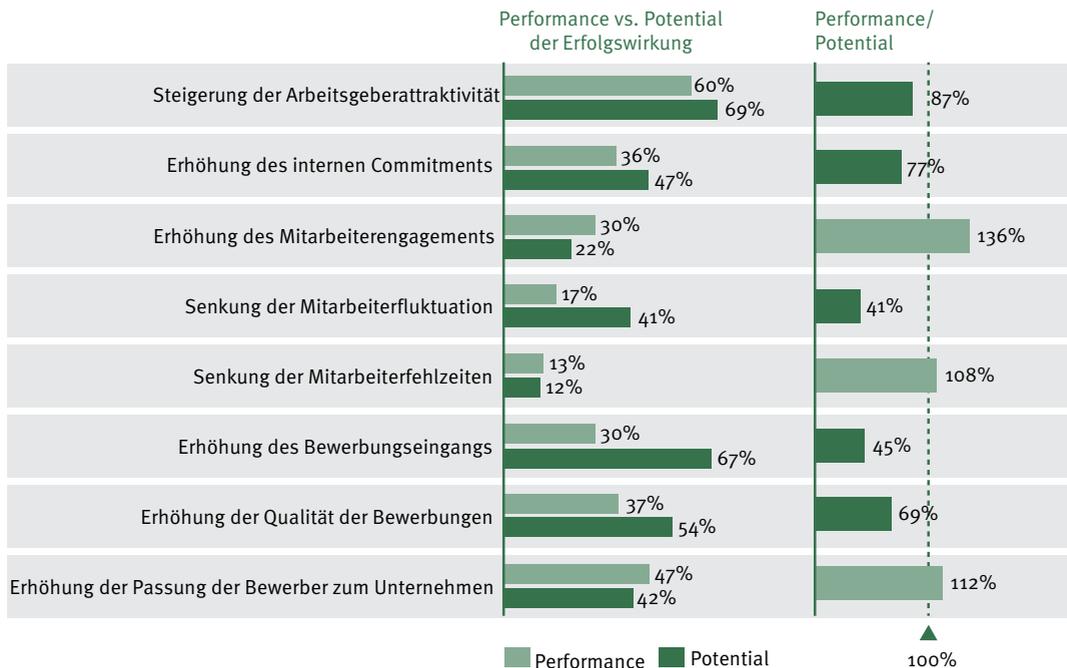
Exemplarisch sei hier das Relevant-Set-Konzept herangezogen, welches sich wie in folgender Darstellung gestaltet. Am Ende steht der genannte Employer of Choice, somit der Arbeitgeber, für den man sich letztlich entscheidet:

## Aufbau von Arbeitgebermarken durch Employer Branding – Eine aktuelle Bewertung der Aktivitäten im Social Web



*Abb. 2: Relevant-Set Konzept (eigene Darstellung)*

Die Ziele, die vorrangig durch Employer Branding verfolgt werden, sind in nachfolgender Grafik aufgezeigt, die der Employer Branding Studie 2014 von ESCH entstammt. Da diese Studie der Statusbestimmung des Employer Branding in Deutschland dient, beinhaltet die Grafik auch jeweils Kennzahlen zur Performance (Zielerreichung) und zum Potential (Ausbaufähigkeit) für das jeweilige vorliegende Ziel. Innerhalb der Studie wurden in einer Online-Befragung 175 zentrale Entscheidungsträger aus den Bereichen Marketing und HR sowie der Top-Management-Ebene befragt. Als Ergebnis wurden die folgenden Ziele genannt:



*Abb. 3: Ziele des Employer Branding (Quelle: ESCH 2014)*

Bezüglich der Wirkung des Employer Brandings konnten in dieser Studie fünf zentrale Wirkungsfelder identifiziert werden:

- Mitarbeitergewinnung
- Mitarbeiterbindung
- Leistung und Ergebnis
- Unternehmenskultur und Unternehmensmarke

Zur Veranschaulichung wird hier ein Employer Branding-Wirkungskreis eingeführt, um eine Übersicht darüber zu schaffen, wo die Potentiale des Employer Brandings liegen:

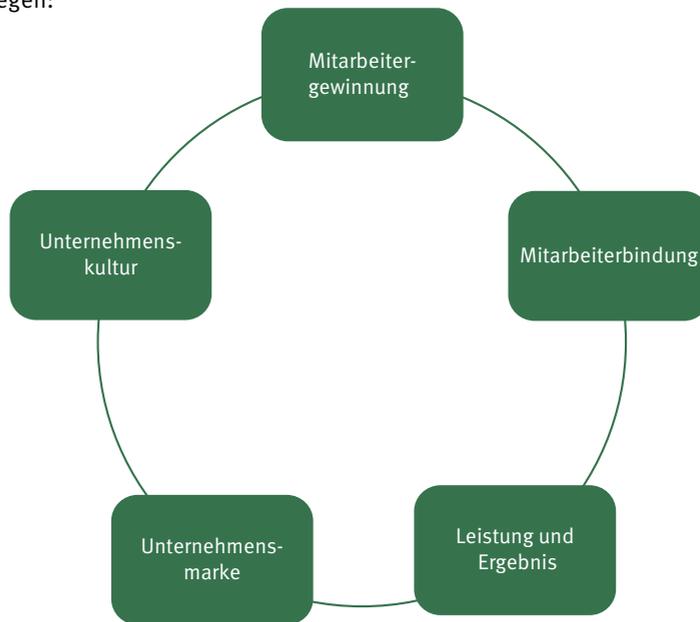
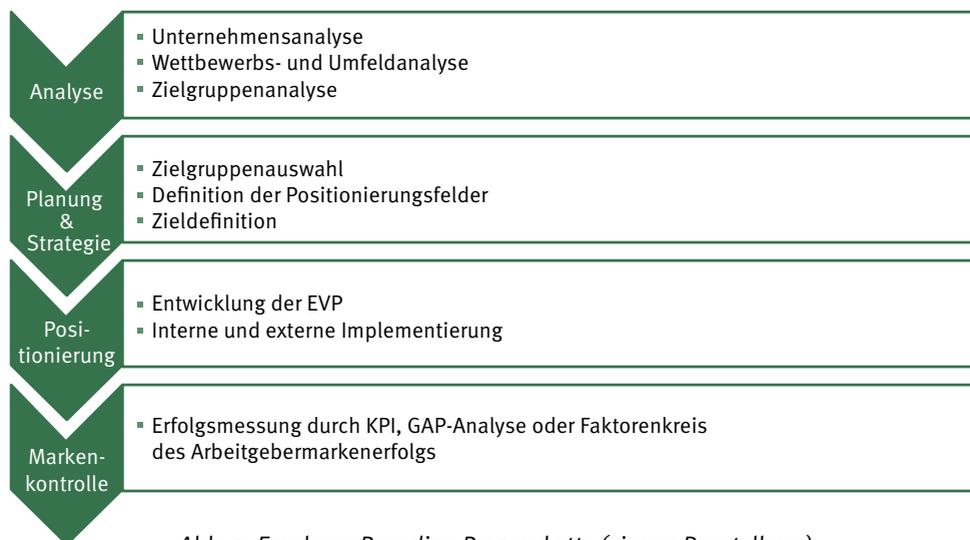


Abb. 4: Employer-Branding-Wirkungskreis (eigene Darstellung)

Daraus kann die nachfolgende Prozesskette abgeleitet werden: Die Prozesskette bezieht, im Sinne der identitätsorientierten Markenführung, neben den Ebenen der Arbeitgebermarkenbildung auch interne und externe Einflussfaktoren in die Betrachtung mit ein (vgl. Stotz, W.; Wedel-Klein, A. 2013). Dazu zählen auf der Unternehmensseite Ziele, Strategie, Leitbild und Werte sowie die Unternehmensmarke selbst. Die potentiellen Zielgruppen, der Wettbewerb, sonstige Umweltfaktoren, sowie Identität, Kultur und gelebte Werte im Unternehmen werden aus externer Sicht herangezogen.

## Aufbau von Arbeitgebermarken durch Employer Branding – Eine aktuelle Bewertung der Aktivitäten im Social Web



*Abb. 5: Employer Branding Prozesskette (eigene Darstellung)*

Bei der Arbeitgeberpositionierung werden generell zwei Positionierungsfelder unterschieden, nämlich die rationalen/kognitiven sowie die affektiven/emotionalen. Die affektiven/emotionalen Positionierungsfelder nehmen dabei eine entscheidende Rolle ein, da die Emotionalisierung bei der Schaffung einer Arbeitgebermarke und somit einer Markenpersönlichkeit zentraler Bestandteil ist. Beispiele für beide Positionierungsfelder sind in folgender Tabelle abgebildet:

Rational/kognitiv	
Positionierungsfeld	Nutzelement
Kompensation	viele Urlaubstage, hohes Einstiegsgehalt, Gehaltsprogression etc.
Reputation	bekannte und erfolgreiche Marken, guter Ruf als Arbeitgeber etc.
Arbeitsatmosphäre	freundschaftliches Arbeitsklima, Teamkultur, gute Führungskräfte etc.
Aufgabenfeld	selbstständiges und kreatives Arbeiten, herausfordernde Aufgaben etc.
Entwicklungsperspektive	Leistungsbeurteilung, Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten
Work-Life-Balance	Kinderbetreuung im Unternehmen, flexible Arbeitszeitmodelle etc.
affektiv/emotional	
tendenziell positiv belegt	tendenziell negativ belegt
modern	traditionell
fördernd	mittelmäßig
dynamisch	ausnutzend
offen	konservativ
international	provinziell

*Tab. 1: Positionierungsfelder (eigene Darstellung nach Stotz, W.; Wedel-Klein, A. 2013)*

## Social Media im Einsatz für das Employer Branding

*Der Einfluss von  
Social Media zur  
Mitarbeitergewin-  
nung wächst stärker  
als alle anderen  
Bereiche des  
Employer Branding*

Social Media erfährt derzeit die Aufmerksamkeit in den Bereichen Marketing und Markenführung sowie im Personalwesen wie kein anderes Thema. Durch den zunehmenden Fachkräftemangel ist hier eine verstärkte Markendifferenzierung auf dem Arbeitsmarkt nötig, um die High Potentials, Nachwuchskräfte und Fachkräfte für das eigene Unternehmen zu gewinnen. Demnach müssen auch die Kommunikationsmaßnahmen gesteigert und vor allem an das veränderte Mediennutzungsverhalten, weg von den klassischen Medien, angepasst werden. Die Internetnutzung hat in den letzten Jahren rapide zugenommen und steigt noch weiter an. Folgende Darstellung zeigt auf, wie die Internetnutzung sich zwischen 1997 und 2013 entwickelt hat. Im Jahr 2013 nutzten ca. 54,2 Millionen Menschen in Deutschland das Internet mindestens gelegentlich. Dies entspricht ca. 66 Prozent der Gesamtbevölkerung. Eine weitere eindrucksvolle Zahl wurde im Rahmen einer Studie von Kelly herausgearbeitet. Demzufolge nutzt jeder vierte Deutsche das Angebot der sozialen Medien, um sich über einen neuen Job zu informieren (vgl. Leibfried, T.; Gruppe, M. 2012).

Besonders die Entwicklung weg vom statischen Web hin zum dynamischen und interaktiven Web 2.0, dem sogenannten Mitmach-Web, hat das Mediennutzungsverhalten nachhaltig verändert (vgl. Eilers, D., 2014). Darin liegt auch begründet, dass das Thema Social Web und Social Media immer weiter an Bedeutung gewinnt. Bereits heute löst Social Media in vielen Bereichen die klassischen Medien ab. Das Erfolgsgeheimnis liegt dabei in der Interaktion begründet. Durch diese Interaktion werden die Markenbotschaften stärker personalisiert und tragen durch die soziale und emotionale Komponente zu einer prägnanten Markendifferenzierung bei. Jeder Nutzer wird selbst zum Sender von Markenbotschaften. Diese Entwicklung sollte sich jedes Unternehmen zu Nutzen machen, um die Effektivität der Markenkommunikation zu steigern. Mit dem Einsatz von Social Media, besonders in Verbindung mit einem Konzept wie Employer Branding, werden vielfältige strategische Unternehmensziele verfolgt:

## Aufbau von Arbeitgebermarken durch Employer Branding – Eine aktuelle Bewertung der Aktivitäten im Social Web

---

Unternehmensziele	Ausprägung
Reputationsmanagement und Sichtbarkeit	Bekanntheit der Marke steigern; Image steigern; Kontakte zu Multiplikatoren knüpfen und pflegen
Recruiting	qualifizierte Bewerber im In- und Ausland suchen und finden
Kunden- bzw. Mitarbeiterbindung	Dialog und Support zur langfristigen Bindung
Virales Marketing	Weiterempfehlung durch optimale Vernetzung
Mundpropaganda	Empfehlungen und Bewertungen insbesondere über Bewertungsportale
Krisenkommunikation	Negativen Kommentaren entgegenwirken und gemäß der Arbeitgeberpositionierung entgegentreten

*Tab. 2: Unternehmensziele durch Social Media verfolgen  
(eigene Darstellung nach Heymann-Reder 2011)*

Welche Kanäle für das Employer Branding in Frage kommen und wie diese zu bewerten sind, wird in den folgenden Abschnitten behandelt. Anhand der folgenden Grafik ist zu sehen, welche Netzwerke weltweit am häufigsten besucht werden. Auf Grundlage dieser Zahlen wurden die Kanäle Facebook, Xing, Twitter und LinkedIn ausgewählt und durch YouTube ergänzt. YouTube ist hierbei salient, da es den Unternehmen ermöglicht, ihr Profil abzurunden und zu schärfen, indem über Videos Emotionen transportiert und direkte Einblicke in den Arbeitsalltag bzw. persönliche Erfahrungen von Mitarbeitern geliefert werden.

Um zu untersuchen, inwieweit einzelne Plattformen im Social Web relevant und wirkungsvoll für die Kommunikation einer Arbeitgebermarke sind, sollen in diesem Kapitel einige relevante Kennzahlen bzw. Kriterien festgelegt werden. Im Anschluss werden die Kanäle dementsprechend bewertet. Darüber hinaus dienen diese Kriterien letztendlich dazu, eine Aussage darüber zu treffen, inwieweit die Kommunikation über diese Kanäle erfolgreich ist. Tabelle 3 enthält einen selbständig erarbeiteten Kriterienkatalog für die Bewertung der Social Media Plattformen:

Kriterium	Ausprägung
Reichweite	Leser von Beiträgen/ Visits / Page Views
Verlinkungsgrad	Verlinkung auf Social Media Präsenzen/Website
Professionalität	subjektive Einschätzung
Glaubwürdigkeit	subjektive Einschätzung
Social Engagement/Aktivität	Reaktion auf Kommentare/Postings (Like, Retweet, Kommentar, Bewertung)
Gestaltungsmöglichkeiten	Text, Foto, Video
Interaktionsmöglichkeiten	Dialog, Austauschmöglichkeiten
Möglichkeit der Kontaktaufnahme	direkte Ansprechpartner, Kontaktformulare, Nachrichten etc.

*Tab. 3: Kriterienkatalog zur Bewertung der Social Media Kanäle (eigene Darstellung)*

Wenngleich der zunehmende Einsatz von Social Media für Unternehmen sehr hilfreich ist, gibt es doch auch einige Risiken, die bei der Entwicklung einer Strategie, welche das Social Web mit einbezieht, beachtet werden müssen. Diesen Risiken muss im Voraus schon entgegengewirkt werden. Hier ist es die Aufgabe der Unternehmenskommunikation, klare Richtlinien zu setzen, klare Kommunikationsstrategien auszuarbeiten und darüber hinaus Schulungen bzw. Fortbildungen im Bereich Web 2.0 für die Mitarbeiter und Anwender anzubieten (vgl. Jodeleit, B. 2010).

Eines der größten Risiken, welches im Rahmen von Social Media Aktivitäten schon häufig aufgetaucht ist, stellt die fehlende Transparenz und die Manipulation der öffentlichen Meinungen dar. So gab es in der Vergangenheit bereits Fälle von Unternehmen, die Agenturen dazu beauftragten, positive Kundenmeinungen im Social Web einzustellen, ohne dass diese der Wahrheit entsprachen (vgl. Jodeleit, B. 2010). Werden solche manipulierten Kunden- oder Mitarbeitermeinungen aufgedeckt, schrumpft das Ansehen des Unternehmens immens und zieht einen langfristigen Imageschaden mit sich.

## Aufbau von Arbeitgebermarken durch Employer Branding – Eine aktuelle Bewertung der Aktivitäten im Social Web

---

Ein weiteres Risiko ist das Fehlen einer ganzheitlichen Strategie im Unternehmen für das Social Web. Sämtliche Aktivitäten und Inhalte, die im Social Web veröffentlicht werden, sollten einer ganzheitlich entwickelten Strategie entspringen und genau geplant sein. Vor allem im Social Web, bei dem der Mensch und die Interaktion mit dem persönlichen Netzwerk im Fokus stehen, sollte die menschliche Komponente ebenfalls in das Zentrum der Strategie gerückt werden.

Neben zahlreichen weiteren Risiken gibt es aber auch zunehmend positive Seiten. Es gibt insbesondere viele Vorteile und Chancen für den Einsatz von Social Media im Bereich Employer Branding. Durch die soziale Komponente des Web 2.0 bringen die Aktivitäten im Social Web den Unternehmen einen enormen Vorteil. Sie verleihen dem Unternehmen bzw. der Unternehmens- oder Arbeitgebermarke ein Gesicht. Es ergibt sich die Chance, das Unternehmen erlebbar und greifbar zu machen und somit bei potentiellen und bestehenden Mitarbeitern eine gewisse Sympathie zu generieren. Die Präsenz in sozialen Netzwerken, zusätzlich zu der unternehmenseigenen Website und Karriereseite, zeigt den Arbeitgeber aus einer ganz anderen Perspektive und ermöglicht andere Wege, um das Unternehmen näher kennenzulernen (vgl. Jodeleit, B. 2010). Zudem bieten sich weitere gestalterische Möglichkeiten, um die Botschaft der Arbeitgebermarke mit Argumenten, die für den Arbeitnehmer relevant und entscheidend sind, zu kommunizieren. Durch Text, Video und Bilder können darüber hinaus Emotionen transportiert werden (vgl. Leibfried, T.; Gruppe, M. 2012).

Die Markenbekanntheit und Arbeitgeberattraktivität kann über Social Media schnell und effizient gesteigert werden, doch auch dies bedarf einer ganzheitlichen und durchdachten Strategie. Zudem spielt der virale Effekt des Social Web hier eine große Rolle und bietet eine große Chance für Unternehmen, ihre Arbeitgebermarke gezielt bekannt zu machen und bei den Zielgruppen zu platzieren. Die Weiterempfehlung über Social Media ist massiv und darf nicht unterschätzt werden. So wirkt auch effektives internes Employer Branding über die sozialen Medien nach außen (Deutsche Employer Branding Akademie 2014).

Um die zuvor aufgeführten Chancen und Potentiale nutzen zu können und auf der anderen Seite den Risiken entgegenzuwirken, müssen Richtlinien bzw. sogenannte Social Media Guidelines im Rahmen der Social Media Governance eingeführt werden.

## Experteninterview

*Expertenaussagen validieren die Trends im Employer Branding und zeigen differenziert den Bedeutungszuwachs des Social Web*

In dieser Arbeit handelt es sich um ein leitfadengestütztes Experteninterview. Während der Recherchearbeit wurden 10 Fragen zusammengestellt, die sich besonders auf den aktuellen Stand sowie die Trends hinsichtlich des Employer Branding im Social Web beziehen.

Die befragten Kandidaten kommen aus dem Bereich Personalwesen und Personalberatung und beschäftigen sich im beruflichen Alltag mit dem Thema Employer Branding. Der Interviewleitfaden wurde den Experten im Voraus per E-Mail zur Verfügung gestellt, sodass diese sich auf das Interview vorbereiten konnten. Die Interviews wurden jeweils im Rahmen eines Telefontermins durchgeführt.

Zum einen wurde die Deutsche Employer Branding Akademie als Experte herangezogen, da diese den Begriff in Deutschland erstmals prägte und als Vorreiter auf dem Gebiet Employer Branding gilt. Weiterhin wurde die Agentur Wertekern aufgrund eines interessanten Interviews gewählt, welches in der Recherchephase gefunden wurde. Es wurde hier besonders deutlich gemacht, wie Social Media für das Employer Branding genutzt werden kann.

Aus den Interviews lassen sich zusammenfassend die folgenden Ergebnisse isolieren:

Insgesamt betrachtet stellt das Thema Social Media im Bereich Employer Branding ein herausforderndes und sehr aktuelles Thema dar. Einige Unternehmen haben sich bereits erfolgreich im Social Web etabliert, die Mehrzahl jedoch scheut nach wie vor die Positionierung in den sozialen Netzwerken. Die Studie von ESCH ergibt, dass drei von fünf europäischen Unternehmen Social Media zum Zwecke von Employer Branding Maßnahmen nutzen und generell gerade einmal 24 Prozent der befragten Unternehmen dem Thema Employer Branding aktuell eine wichtige Rolle zuweisen (ESCH 2014).

Die befragten Experten empfinden Social Media als ein sehr aktuelles und wichtiges Thema. Social Media hat zunächst mit der Strategie nichts zu tun. Es kann als Trägermedium verwendet werden.

## Aufbau von Arbeitgebermarken durch Employer Branding – Eine aktuelle Bewertung der Aktivitäten im Social Web

---

Das Employer Branding wird zukünftig noch weiter an Bedeutung gewinnen. Dies bestätigt auch das neu geschaffene und sich stetig weiter entwickelnde Berufsbild des Employer Brand Managers, das die Interviewpartner angesprochen haben. Der Trend geht im Employer Branding hin zum Employer Brand Management, welches zukünftig verstärkt durch das Employer Brand Controlling und somit die Erfolgsmessung der Aktivitäten ergänzt wird. Weiterhin sollte die interne Komponente des Employer Branding in Zukunft stärker forciert werden und somit noch mehr auf die Mitarbeiterbindung und die Mitarbeiterzufriedenheit hingearbeitet werden.

Die Interviewpartner führten an, dass gerade in der digitalen Welt und den sozialen Medien besonders für die aktive Kandidatensuche, solche Trends zu verzeichnen sind, die auf die Ausrichtung der Rekrutierungsprozesse auf mobile Endgeräte abzielen. Somit werden die Touchpoints in der digitalen Welt auch auf mobile Endgeräte eingerichtet, sodass die Bewerbung von jedem Ort zu jeder Zeit ermöglicht wird und auch die Kontaktaufnahme und Versorgung mit Informationen noch weiter digitalisiert und vorangetrieben wird.

### Handlungsempfehlung und Fazit

Beim Schritt in die Social Media müssen einige zentrale Punkte beachtet werden, wie sie obenstehend ausgeführt wurden. Es sollte in erster Linie der Social-Media-Einstieg mit der Unternehmensphilosophie und -kultur übereinstimmen. Es muss also im Voraus sicher gestellt werden, dass das Unternehmen bereit für die Aktivitäten im Social Web ist. Dies zielt besonders auf zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen ab. Innerhalb des Unternehmens muss auf allen Hierarchieebenen eine Bereitschaft für die Veränderungen durch den Schritt in die sozialen Medien gegeben sein. Nicht nur die Ausrichtung an der Unternehmensstrategie ist dabei wichtig, sondern auch die Ausrichtung an der Employer Branding Strategie. Wenn das Grundgerüst der Arbeitgebermarke nicht stimmt, das heißt, die ausgearbeitete Employer Value Proposition nicht differenzierend, glaubwürdig und zukunftsweisend ist, dann hilft der Schritt in die sozialen Medien auch nicht weiter. Das Nutzenversprechen gegenüber den Zielgruppen muss zuvor genauestens überdacht und überprüft sein.

*Den Unternehmen, die noch kein Employer Branding betreiben, wird dringend geraten, dies in Zukunft in Angriff zu nehmen und Ressourcen in die Entwicklung einer ganzheitlichen Strategie zu stecken*

Zudem sollte auch für das Social Web eine eigene Strategie entwickelt werden. Diese sollte die Verantwortlichkeiten und Kompetenzen, die genaue Zielsetzung der Aktivitäten, die Auswahl der Kanäle, Richtlinien für das Verhalten im und dem Umgang mit dem Social Web sowie eine Planung der Inhalte auf lange Frist, enthalten. Die Inhalte müssen dabei so geplant werden, dass die Zielgruppe nicht das Interesse verliert. Relevante und für die Zielgruppe ansprechende Themen sind zu wählen.

Zudem gelten Ehrlichkeit, Transparenz und Offenheit zu den obersten Geboten. Darüber hinaus sind die Auftritte so zu gestalten, dass eine Kontinuität der Inhalte sowie der Gestaltung der Auftritte selbst, erkennbar ist. Der Wiedererkennungswert der Arbeitgebermarke bzw. der dahinter stehenden Unternehmensmarke muss gegeben sein. Damit sind vor allem Logos, die farbliche Gestaltung, Slogans und sonstige gestalterische Elemente gemeint.

Der Einstieg in die sozialen Medien, der sich auf eine wie zuvor beschriebene, durchdachte Strategie stützt, hat langfristig das Potential die Zielgruppen, ehemalige, bestehende und potentielle Mitarbeiter, an das Unternehmen zu binden. Dennoch sollten sich die Unternehmen über die Risiken des Social Web bewusst sein. Richtlinien für das Social Web sowie für die allgemeine Internetnutzung sind daher von großer Bedeutung und sollten zwingend intern eingeführt werden.

Den Unternehmen, die noch kein Employer Branding betreiben, ist dringend geraten, dies in Zukunft in Angriff zu nehmen und Ressourcen in die Entwicklung einer ganzheitlichen Strategie zu investieren. Die Vorteile des Employer Branding sind vielfältig und wirken sich genauso auf vielfältige Weise, intern sowie extern, aus. Die Erfahrungswerte der Experten sprechen daher für das Employer Branding. Im internen Bereich werden geringere Einarbeitungszeiten der neuen Mitarbeiter erreicht, die Mitarbeiter bleiben im Schnitt länger im Unternehmen, die Personalentwicklungskosten sinken, die Zahl der Krankmeldungen geht zurück und die Leistungsmotivation der Mitarbeiter sowie deren Engagement für das Unternehmen steigt. Externe Effekte, wie eine höhere Bewerberpassung, eine schnellere Besetzung der vakanten Stellen sowie häufigere Weiterempfehlungen des Arbeitgebers, können ebenfalls verzeichnet werden. Diese Effekte finden sich in den Wirkungsfeldern Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Unternehmensmarke und –image, Leistung und Ergebnis sowie Unternehmenskultur wieder. All diese Bereiche werden direkt vom Employer Branding beeinflusst und tragen in der Summe indirekt zum Unternehmenserfolg bei.

### Quellen

ARD/ZDF Onlinestudie (2013): Wer nutzt was im Social Web. Abgerufen am 08.07.2014 von <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/fileadmin/Onlinestudie/PDF/Busemann.pdf>

Deutsche Employer Branding Akademie (o.J.): Definition Employer Branding. Abgerufen am 15.05.2014 von <http://www.employerbranding.org/employerbranding.php>

Deutsche Employer Branding Akademie (o.J.): Internes Employer Branding - wirkt auch nach außen. Abgerufen am 30.07.2014 von [http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA\\_EB\\_nach\\_innen\\_Auszug.pdf](http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_EB_nach_innen_Auszug.pdf)

Eilers, D. (2014): Wirkung von Social Media auf Marken. Eine ganzheitliche Abbildung der Markenführung im Social Media. Springer Fachmedien, Wiesbaden

ESCH. The Brand Consultants GmbH, Employer Branding Studie 2014, veröffentlicht im April 2014  
per E-Mail erhalten am 29.06.2014

Heymann-Reder, D. (2011): Social Media Marketing. Erfolgreiche Strategien für Sie und Ihr Unternehmen. Addison-Wesley Verlag, München

Jodeleit, B. (2010): Social Media Relations, Leitfaden für erfolgreiche PR-Strategien und Öffentlichkeitsarbeit im Web 2.0, 1. Auflage, dpunkt.verlag GmbH, Heidelberg

Petkovic, M (2008): Employer Branding, Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl. Rainer Hampp Verlag, München und Mering

Stoz W., Wedel-Klein, A: (2013). Employer Branding, . Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber. Oldenburg Verlag, München

Gutscher, C., Janz, T: (2012). Recruiting 2.0 - soziale Medien als (zukünftige) Rekrutierungs- und Weiterbildungsplattform in Banken, Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen

# Die Bedeutung von Online-Instrumenten bei der Vermarktung von Vertrauensgütern am Beispiel der Finanzdienstleistungsbranche

---

## Kurzfassung

**Schlüsselwörter:**  
*Vertrauensgüter, Finanzdienstleistungen, Online-Marketing, Vertrauen, Kaufinteresse, Weiterempfehlung, Kaufverhalten, Mund-zu-Mund Propaganda*

**Keywords:**  
*Credence goods, financial services, online marketing, trust, buying interest, recommendation, word of mouth*

Vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise sowie der wachsenden Bedeutung des Internets, beschäftigt sich dieser Artikel damit, ob Instrumente des Online-Marketings die Anbieter von Vertrauensgütern, in diesem Fall Finanzdienstleister, unterstützen können, Vertrauen bei ihren aktuellen und potentiellen Kunden aufzubauen. In diesem Zusammenhang wurde untersucht, welche positiven Auswirkung dieses Vertrauen haben kann. Neben einer theoretischen Analyse wurden die vermuteten Zusammenhänge zwischen verschiedenen Instrumenten des Online-Marketings und der Vertrauensbildung sowie Vertrauen und dem Kauf- und Weiterempfehlungsinteresse der Kunden auf Basis von Daten geprüft, die mit Hilfe einer Umfrage gewonnen wurde. Die Ergebnisse deuten an, dass die getesteten Online-Marketing-Instrumente die Vertrauensbildung positiv beeinflussen, wenn die bereitgestellten Instrumente und Informationen eine hohe Qualität aufweisen. Die Ergebnisse zeigen auch, dass bei steigendem Vertrauen in den Anbieter das Kauf- und Weiterempfehlungsinteresse der Konsumenten steigt.

## Abstract

Based on the financial crisis as well as the rising relevance of the internet, this paper examines, whether online marketing instruments are able to support provider of credence goods, here financial service provider, in creating trust of current and potential customers. It also analyzes the positive impact of trust. Beside a theoretical analysis, the assumed relations between different online marketing instruments and trust as well as trust and buying and recommendation interest of the customers were tested, based on survey data. The results indicate for all tested instruments that when quality of the online marketing instrument and of provided information is high, trust building by these instruments is also high. Furthermore the buying and recommendation interest of the customers is the higher, the more they trust their financial service provider.



*Prof. Dr.-Ing. Christian Seiter (MBA) verantwortet die Lehr- und Forschungsgebiete International Business und Global Marketing Management an der Hochschule Karlsruhe. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Strategy, Internet/Social Media Marketing und Competitive Intelligence/Industrial Espionage.*

*Kontakt: [christian.seiter@hs-karlsruhe.de](mailto:christian.seiter@hs-karlsruhe.de)*



*Franziska Buck-Emden,*

*Absolventin des Masterstudiengangs International Management*

# Die Bedeutung von Online-Instrumenten bei der Vermarktung von Vertrauensgütern am Beispiel der Finanzdienstleistungsbranche

## Einleitung

Vertrauen ist in einer Geschäftsbeziehung umso wichtiger, je höher die Unsicherheit und das Risiko der Kunden sind, einen Schaden zu erleiden. Dies ist bei Dienstleistungen und hierbei insbesondere bei Vertrauensgütern der Fall, bei denen das Informationsgefälle zwischen Anbietern und Kunden besonders hoch ist. Zu den Vertrauensgütern zählen auch Finanzdienstleistungen. Glaubwürdigkeit und Vertrauen sind hier unverzichtbar für das Zustandekommen und Aufrechterhalten erfolgreicher Beziehungen (vgl. Sutter 2012).

*Vertrauen ist insbesondere bei Geschäftsbeziehungen, die Vertrauensgüter wie z. B. Finanzdienstleistungen zum Gegenstand haben, unverzichtbar.*

## Die Finanzkrise als Vertrauenskrise

Spätestens seit der Finanz- und Wirtschaftskrise kam es allerdings zu einem Vertrauensverlust gegenüber Finanzdienstleistern und deren Produkte und Dienstleistungen. So sehen sich die Finanzdienstleister zunehmend mit der Aufgabe konfrontiert, das verlorene Kundenvertrauen wieder zurückzugewinnen. Hierzu ist der Austausch von verlässlichen und glaubwürdigen Informationen im Rahmen einer offenen Kommunikation erforderlich. Dies erfolgt unter anderem im Rahmen der Kommunikationspolitik und ist somit Aufgabe des Marketings. Das Marketing hat also einen erheblichen Anteil daran, Vertrauen beim Kunden zu schaffen. Für den Informationsaustausch stehen dem Marketing neben traditionellen Instrumenten auch innovative Konzepte, wie sie beispielsweise das Internet bietet, zur Verfügung (vgl. Haupt 2010).

*Durch die Finanz- und Wirtschaftskrise wurde das Vertrauen in Finanzdienstleister erschüttert und muss von diesen nun zurückgewonnen werden.*

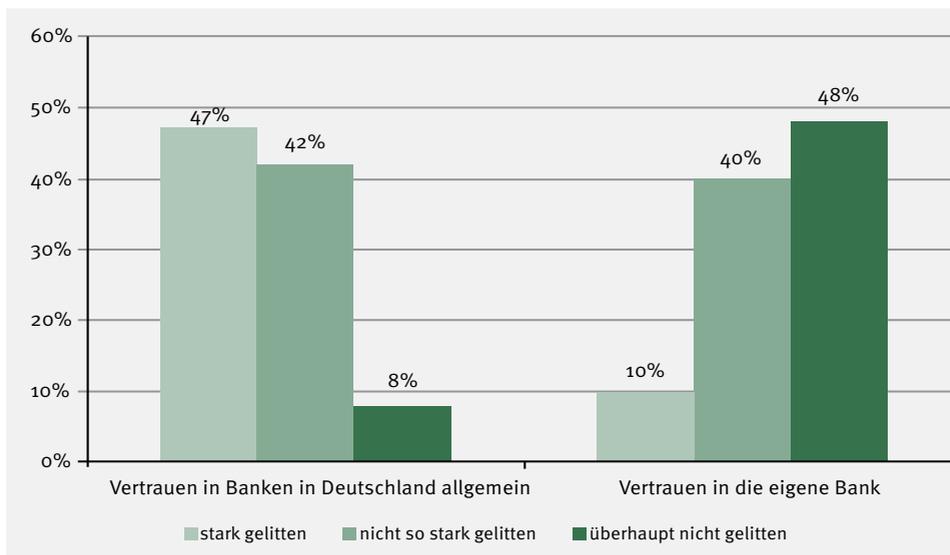


Abb. 1: Vertrauen in Banken in Deutschland (Quelle: Bankenverband 2011, S. 1)

### Wachsende Bedeutung des Internets

*Das Internet gewinnt an Bedeutung und bietet Unternehmen die Möglichkeit, dieses im Rahmen des Online-Marketings zu nutzen.*

Durch die wachsende Bedeutung des Internets steigen die Möglichkeiten für Unternehmen, das Internet im Rahmen von Online-Marketing-Maßnahmen zu nutzen und so u.a. Vertrauen zu schaffen. Das Internet ist für die meisten Menschen mittlerweile zum selbstverständlichen Alltagsmedium geworden und wird von über 70% der deutschen Gesamtbevölkerung (über 50 Mio. Menschen) genutzt (vgl. AGOF 2013, 6).

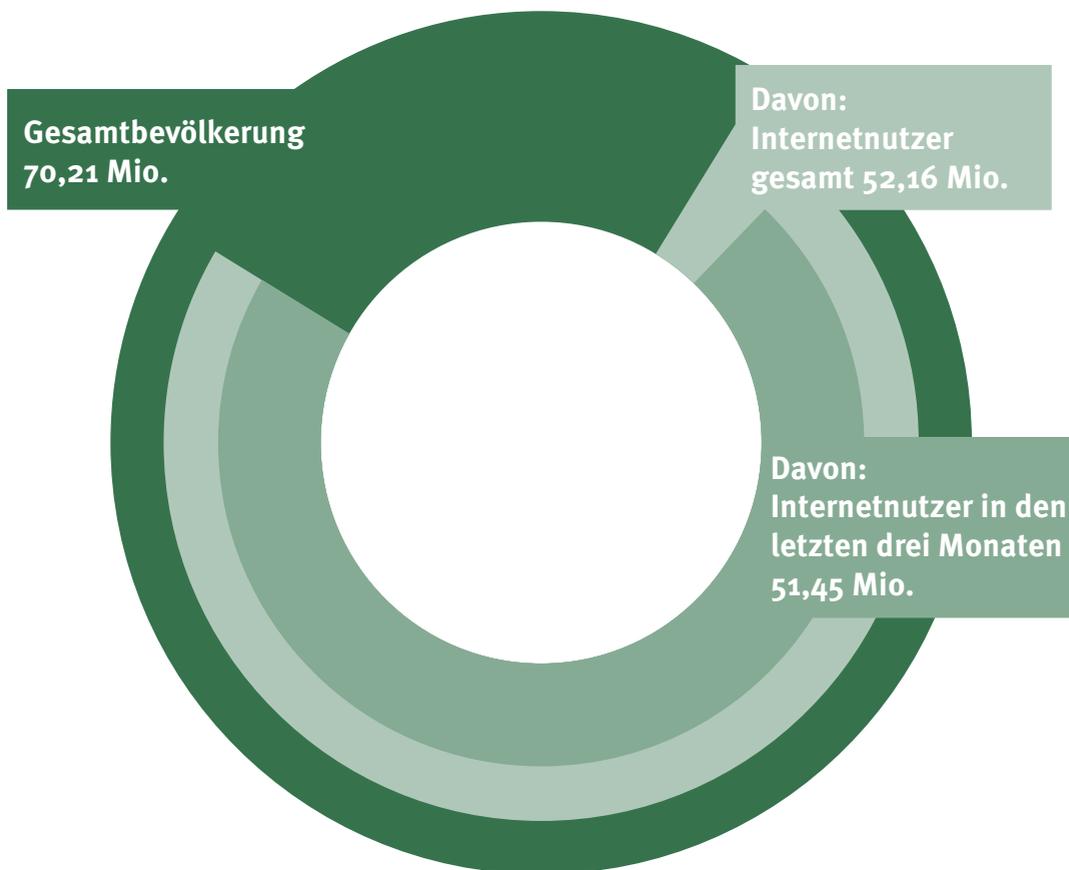


Abb. 2: Internetnutzung der Deutschen (Quelle: AGOF 2013, 6)

## Die Bedeutung von Online-Instrumenten bei der Vermarktung von Vertrauensgütern am Beispiel der Finanzdienstleistungsbranche

Auch für die Finanzdienstleistungsbranche hat die wachsende Bedeutung des Internets Auswirkungen, da es eine beachtliche Anzahl an finanzinteressierten Menschen unter den Internetnutzern gibt, und das Netz eine alltägliche Informationsplattform im Zusammenhang mit Finanzprodukten ist. Das Internet gewinnt also auch bei Kunden der Finanzdienstleister an Bedeutung und spielt eine wichtige Rolle in der Orientierungs- und Entscheidungsphase rund um Geldanlagen und Finanzprodukte (vgl. AGOF 2013, 11).

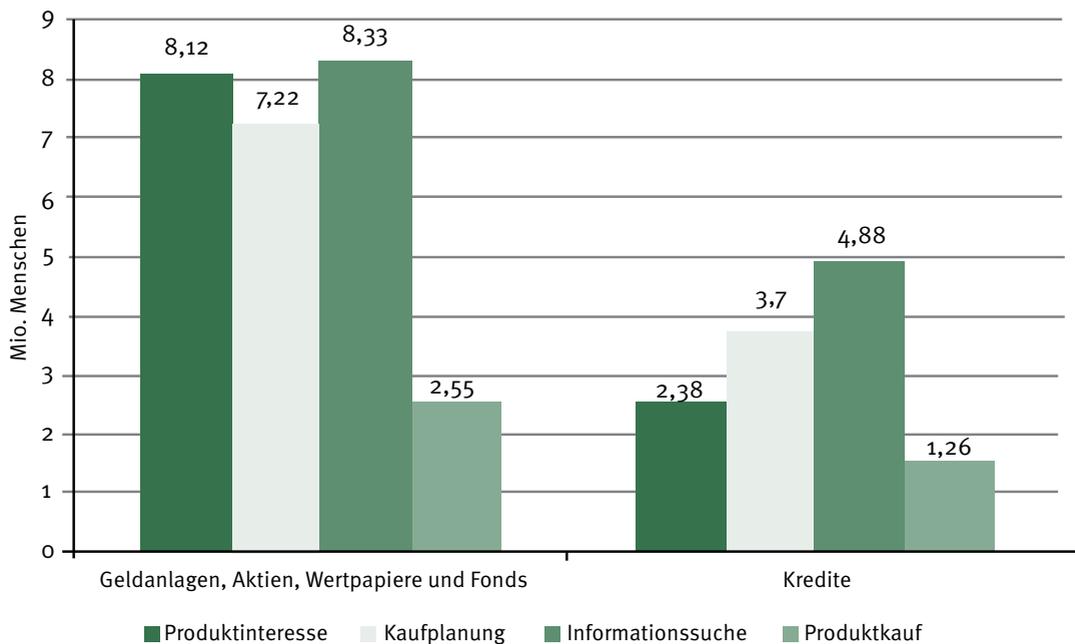


Abb. 3: Internetnutzung im Zusammenhang mit Finanzdienstleistungen  
(Angaben in Mio. Menschen) (Quelle: AGOF 2013)

Betrachtet man nun die Vertrauensbildung als Aufgabe des Marketings zusammen mit der steigenden Bedeutung des Internets, stellt sich unausweichlich die Frage, welche Bedeutung das Online-Marketing bei eben dieser Vertrauensbildung in Vertrauensgüter und deren Anbieter hat.

## Dienstleistungen als Vertrauensgüter

### Was sind Dienstleistungen?

*Dienstleistungen sind immaterielle Güter, bei denen der Kunde als externer Faktor in den Leistungserstellungsprozess mit einbezogen wird.*

Dienstleistungen sind selbstständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten verbunden sind. Interne und externe Faktoren werden im Rahmen des Erstellprozesses kombiniert. Die Faktorkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, an Menschen und deren Objekten nutzenstiftende Wirkungen zu erzielen (vgl. Meffert/Bruhn 2012, 17). Dabei stellen die Immaterialität des Dienstleistungsergebnisses sowie die Integration eines externen Faktors, also die Mitwirkung des Nachfragers am Leistungserstellungsprozess, zwei übergeordnete konstitutive Merkmale von Dienstleistungen dar. Aus diesen beiden konstitutiven Merkmalen lassen sich weitere Dienstleistungsmerkmale wie die Flüchtigkeit, die mangelnde Lagerfähigkeit, die Individualität sowie die Simultanität von Produktion und Absatz ableiten. Diese Merkmale, die Dienstleistungen teilweise erheblich von Sachgütern unterscheiden, wirken sich u.a. auf das Marketing aus (vgl. Haller 2010, 7; vgl. Fließ 2009, 9). Dienstleistungen können in Such-, Erfahrungs- und Vertrauensgüter eingeteilt werden, je nachdem wie gut die Leistung vom Nachfrager vor dem Kauf beurteilt werden kann (Meffert/ Bruhn 2012, 51).

### Such-, Erfahrungs- und Vertrauensgüter

*Dienstleistungen können in Such-, Erfahrungs- und Vertrauensgüter eingeteilt werden. Bei Vertrauensgütern kann der Kunde ihre Qualität auch nach dem Kauf nicht beurteilen.*

Suchgüter haben Sucheigenschaften, welche der Nachfrager vor dem Kauf und dem Konsum beurteilen kann. Da bei Dienstleistungen die Leistung erst nach Vertragsschluss entsteht, fehlen Sucheigenschaften bei Dienstleistungen weitgehend. Zu den Suchgütern zählen hingegen die meisten Sachgüter.

Erfahrungsgüter werden durch Erfahrungseigenschaften charakterisiert, die der Nachfrager erst nach dem Vertragsschluss bzw. Kauf und während des Konsums bewerten kann. Bei Dienstleistungen können diese Erfahrungen im Rahmen des Dienstleistungserstellungsprozesses gemacht werden.

## Die Bedeutung von Online-Instrumenten bei der Vermarktung von Vertrauensgütern am Beispiel der Finanzdienstleistungsbranche

Vertrauensgüter sind durch Vertrauenseigenschaften gekennzeichnet. Vertrauenseigenschaften sind für den Nachfrager selbst nach dem Kauf nicht zu beurteilen. Auch nach der Inanspruchnahme einer Dienstleistung kann ihre Qualität bzw. ihr Nutzen nicht festgestellt werden oder die Informationskosten sind für den Nachfrager unverhältnismäßig hoch. Man kann Vertrauensgüter also als Güter oder Dienstleistungen definieren, „bei denen Fachleute besser über die Bedürfnisse ihrer Kunden Bescheid wissen als die Kunden selbst.“ (vgl. Zukunft Forschung 2010, 28). Da die Unsicherheit und die Informationsdefizite mit steigendem Anteil an Erfahrungs- oder Vertrauenseigenschaften zunehmen, sind diese bei Vertrauensgütern besonders hoch (vgl. Fließ 2009, 163; vgl. Kiefer 2001, 139; vgl. Meffert/ Bruhn 2012, 52). Deswegen ist es für Anbieter von Vertrauensgütern besonders wichtig, Maßnahmen zu implementieren, die diese Kaufunsicherheit der Kunden abbauen.

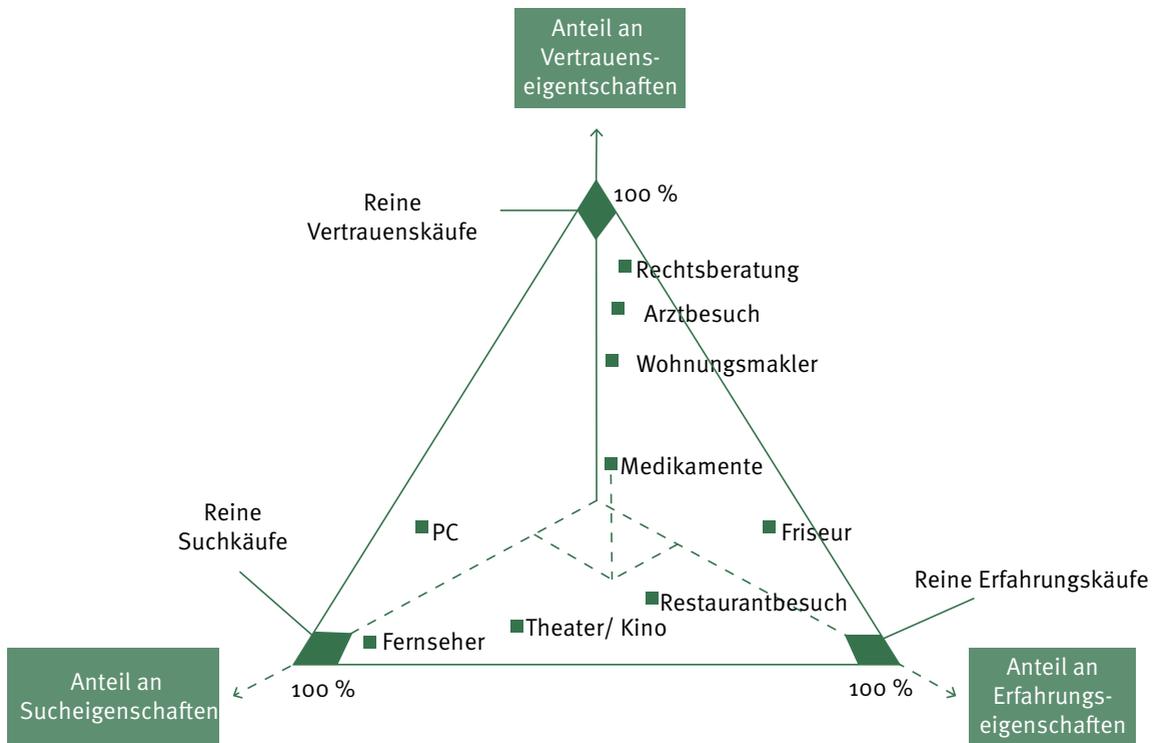


Abb. 4: Einordnung von Dienstleistungen (Quelle: Meffert/ Bruhn 2012, 51)

## Finanzdienstleistungen als ein Beispiel für Vertrauensgüter

### Was sind Finanzdienstleistungen?

*Finanzdienstleistungen sind Leistungen, die von Kreditinstituten oder Finanzdienstleistungsinstituten erbracht werden.*

Finanzdienstleistungen werden den Dienstleistungen zugeordnet und umfassen alle Leistungen, die von Kreditinstituten oder Finanzdienstleistungsinstituten erbracht werden. Dabei handelt es sich nach §1 Abs. 1 a KWG z.B. um die Anlagevermittlung, -beratung und -verwaltung sowie die Finanzportfolioverwaltung, Factoring oder das Finanzierungsleasing. Kreditinstitute sind hiernach „Unternehmen, die Bankgeschäfte gewerbsmäßig oder in einem Umfang betreiben, der einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb erfordert“. Finanzdienstleistungsinstitute sind keine Kreditinstitute, erbringen für andere aber gewerbsmäßig Finanzdienstleistungen in einem Umfang, der ebenfalls einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb erfordert (§1 KWG).

### Besonderheiten von Finanzdienstleistungen

*Finanzdienstleistungen zeichnen sich u. a. durch ihre Immaterialität aus, wodurch sie für Kunden sowohl erklärungsbedürftig als auch vertrauensempfindlich sind.*

Die Besonderheiten von Dienstleistungen ergeben sich auch für Finanzdienstleistungen. Zum einen zählt hierzu die Integration des Kunden als externen Faktor in den Leistungserstellungsprozess, ohne den die Erstellung einer Finanzdienstleistung nicht möglich wäre. Die Integration des externen Faktors führt dazu, dass Finanzdienstleistungen weder lagerfähig noch speicherbar sind und dadurch zum Zeitpunkt ihrer Entstehung auch abgesetzt werden müssen (vgl. Tropp/Reichel 2007, 6). Zum anderen zeichnen sich Finanzdienstleistungen, wie alle anderen Dienstleistungen auch, durch ihre Immaterialität aus. Hierdurch können sie weder gefühlt noch mit anderen Sinnen wahrgenommen werden. Für Kunden hat dies dahingehend Auswirkungen, dass z. B. Schwierigkeiten bestehen, die Qualität richtig zu beurteilen. Die Immaterialität gibt Finanzdienstleistungen einen sehr abstrakten Charakter, woraus ein hoher Erklärungsbedarf und damit eine hohe Abhängigkeit der Kunden von den Finanzdienstleistern resultiert (vgl. Büschgen/Büschgen 2002, 21).

### Online-Marketing

*Online-Marketing bezeichnet die Verwendung von Online-Medien für das Marketing.*

Wie bereits erwähnt kommt der Kommunikationspolitik im Rahmen des Marketings bei der Generierung von Vertrauen ein hoher Stellenwert zu. Durch die steigende Bedeutung des Internets nutzen Unternehmen auch Online-Medien für das Marketing, was als Online-Marketing bezeichnet wird. Allgemein wird unter Online-Marketing die Verwendung elektronisch vernetzter Informationstechnologien zur Gestaltung der Produkt-, Preis-, Vertriebs-, und Kommunikationspolitik mit Hilfe der Online-Kommunikation verstanden (vgl. Kollmann 2007, 57).

# Die Bedeutung von Online-Instrumenten bei der Vermarktung von Vertrauensgütern am Beispiel der Finanzdienstleistungsbranche

---

Das Online-Marketing umfasst viele verschiedene Instrumente. Zu den am häufigsten von Unternehmen eingesetzten Online-Marketing-Instrumenten gehören Homepages, E-Mail-Newsletter, Online-Werbung und soziale Medien (vgl. Absolit: Studie Online-Marketing-Trends 2013 und 2011). Homepages, E-Mail-Newsletter und Online-Werbung gehören zu den ersten Anwendungen des Internets und zählen so zu den Instrumenten des Web 1.0. (vgl. Fritz 2000, 20). Seit der Jahrtausendwende taucht im Zusammenhang mit „Internet“ immer häufiger der Begriff Web 2.0 auf. Das Web 2.0 bezeichnet dabei keine neue Technologie, sondern vielmehr eine neue Art der Internetnutzung. Es ist gekennzeichnet durch die aktive Teilnahme der Internetnutzer, die nun Inhalte selbst erstellen und bearbeiten können. Zu den Instrumenten des Web 2.0 zählen soziale Medien wie soziale Netzwerke, YouTube, Blogs und Foren & Communities (vgl. Lammenett 2012, 239).

*Instrumente des Online-Marketing sind u. a. Homepages, E-Mail-Newsletter, Online-Werbung und soziale Medien*

## Online-Marketing in der Finanzdienstleistungsbranche

### Online-Marketing in der Finanzdienstleistungsbranche

Durch die individuelle und interaktive Kundenansprache bietet das Online-Marketing mit Hilfe dieser Instrumente auch für Finanzdienstleister die Möglichkeit, Kunden besser zu binden und Neukunden zu gewinnen, indem diese gezielt angesprochen werden können. Die Ansprache kann dabei kostengünstiger erfolgen als über klassische Medien. Dies ist für viele Finanzdienstleister, bei denen in Krisenzeiten das Marketingbudget gekürzt wurde, besonders interessant. Durch das Online-Marketing können auch hier Zielgruppen genau definiert und die Werbebotschaften exakt ausgerichtet werden, so dass sich die Zielgruppen durch das Internet mit wenig Streuverlusten erreichen lassen.

*Online-Marketing bietet auch für Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche Möglichkeiten einer besseren und gezielteren Kundenansprache.*

### Status-quo in der Finanzdienstleistungsbranche

Immer mehr Finanzdienstleister erkennen das Potential von Online-Marketing und integrieren das Internet als Bestandteil in ihre Marketingstrategie. So investierten die Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche in Deutschland im Jahr 2012 insgesamt 239,7 Mio. Euro in Online-Werbung, was einen Anteil von 18,3% des gesamten Marketing-Budget ausmachte (vgl. BVDW 2013, 10ff.). Im Jahr 2002 war dieser Anteil noch bedeutend kleiner. Online-Werbung spielte bei Finanzdienstleistern zu dieser Zeit kaum eine Rolle und 90% des Marketing- Budgets konzentrierte sich auf klassische Werbung (vgl. Petzel 2005, 513).

*Auch Finanzdienstleister nutzen zunehmend Instrumente des Online-Marketings. Hauptsächlich setzen sie hierbei Homepages, E-Mail-Newsletter und Online-Werbung ein. Soziale Medien werden hingegen kaum genutzt.*

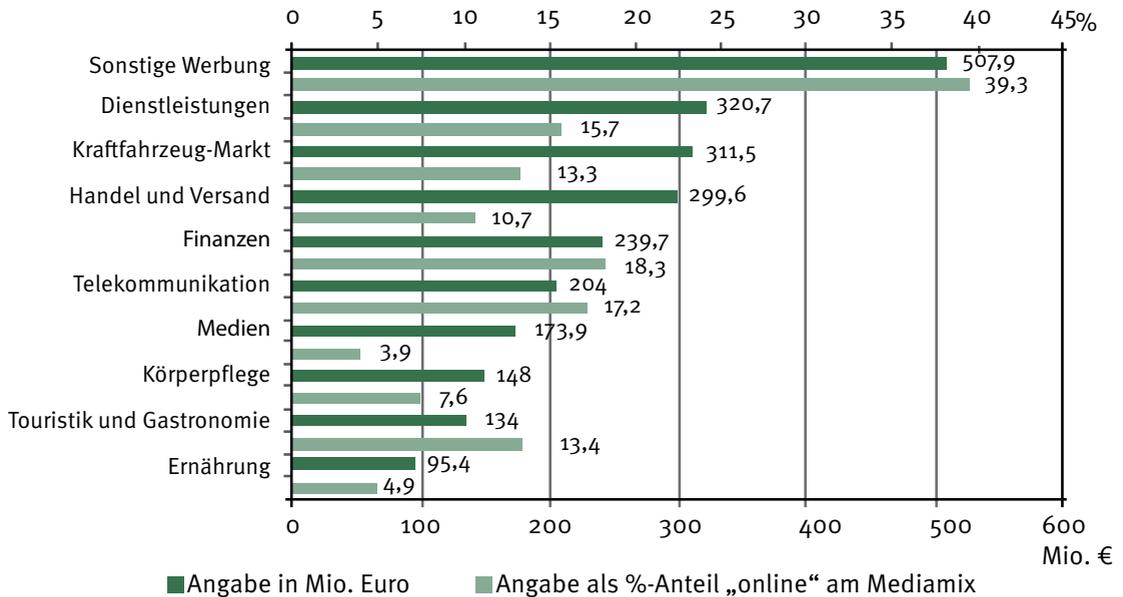


Abb. 5: Werbeinvestitionen in der klassischen Online-Werbung nach Wirtschaftsbereichen für das Gesamtjahr 2012 (Quelle: BVDW 2013, 11)

Viele Finanzdienstleister nutzen das Internet heute, um das Unternehmen zu präsentieren, die Kunden (einseitig) zu informieren und Produkte vorzustellen. Dies geschieht hauptsächlich über eine unternehmenseigene Homepage, E-Mails oder Online-Werbung. Bezüglich der Anwendung von Instrumenten des Web 2.0 sind Finanzdienstleister noch zurückhaltend. Hauptgrund für diese Zurückhaltung sind Sicherheitsbedenken z. B. gegenüber sozialen Netzwerken. Auch wollen viele Finanzdienstleister nicht die Kontrolle über die Kommunikation verlieren. Allerdings werden auch Finanzdienstleistungen von Kunden im Internet aktiv gesucht und sind Gegenstand des Austausches in Blogs, Foren oder Communities. Da die Instrumente des Web 2.0 eine große Hilfe bei der Kommunikation mit den Kunden sind, um ihre Bedürfnisse befriedigen zu können, werden auch Finanzdienstleister zunehmend die Instrumente des Web 2.0 nutzen (vgl. Raake/Hilker 2010, 32ff.).

## Kann der Einsatz von Online-Marketing-Instrumenten das Vertrauen der Konsumenten von Vertrauensgütern erhöhen?

Ausgehend von den vorherigen Überlegungen kann vermutet werden, dass Online-Marketing-Instrumente die Vertrauensbildung in Vertrauensgüter unterstützen können. In der Vertrauensforschung wird verbreitet der Kommunikation eine zentrale Rolle für die Vertrauensbildung zugesprochen (vgl. Stiglbauer 2010, 82). Kommunikation wird demnach als wesentliche Bedingung für Vertrauen gesehen (vgl. Anderson/ Weitz 1989, 315; vgl. Morgan/ Hunt 1994, 25). Dabei spielt insbesondere die Qualität sowie die Quantität der Informationen eine entscheidende Rolle (vgl. Thomas et al. 2009, 290ff.). Ein weiterer wesentlicher Faktor, der Vertrauen beeinflusst, ist außerdem die Qualität der Informationsquelle selbst, in diesem Fall die Qualität des Online-Marketing-Instruments (vgl. Cheung et al. 2008, 232ff.). Des Weiteren kann davon ausgegangen werden, dass Vertrauen positive Konsequenzen für die Anbieter von Vertrauensgütern hat. In früheren Studien wurde bereits herausgefunden, dass Vertrauen einen positiven Einfluss auf die Wiederkaufs- und Weiterempfehlungsabsicht von Konsumenten erzeugt (vgl. Guenzi/Georges 2010, 120).

*Ausgangspunkt der empirischen Analyse war ein vermuteter Zusammenhang zwischen der Qualität der Online-Marketing-Instrumente sowie der Informations- und der Vertrauensbildung zum einen und Vertrauen und dem Kauf- und Weiterempfehlungsinteresse zum anderen.*

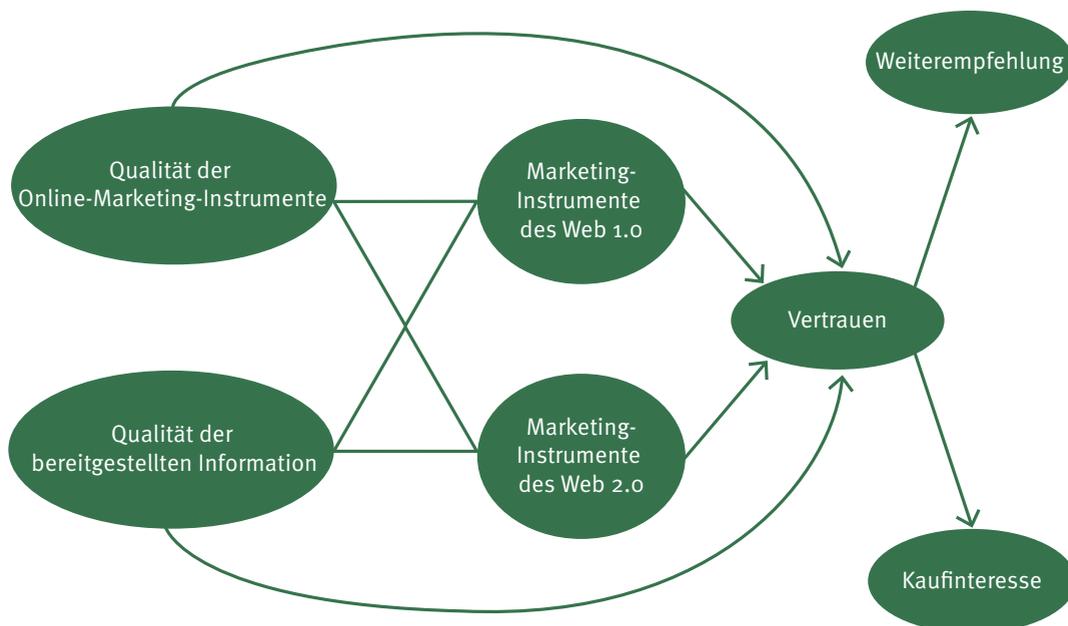


Abb. 6: Vermutete Zusammenhänge zwischen Online-Marketing-Instrumenten und Vertrauen sowie Vertrauen und Kauf- und Weiterempfehlungsinteresse

### **Vermutete Zusammenhänge**

*Mit steigendem Vertrauen in einen Anbieter von Vertrauensgütern, steigt auch das Kauf- und Weiterempfehlungsinteresse.*

Die vermuteten Zusammenhänge wurden im Rahmen einer empirischen Analyse mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens überprüft. Dabei wurden sowohl Instrumente des Web 1.0 (Homepage, E-Mail-Newsletter, Online-Werbung) als auch Instrumente des Web 2.0 (Soziale Netzwerke, YouTube, Blogs, Foren/ Communities) betrachtet.

### **Überprüfung der Zusammenhänge**

Die Untersuchung hat gezeigt, dass Konsumenten von Finanzdienstleistungen mit steigendem Vertrauen in den Finanzdienstleister zunehmend bereit sind, diesen weiterzempfehlen oder weitere Käufe zu tätigen. In Bezug auf die Vertrauensbildung wurde gezeigt, dass sich sowohl die Qualität von Online-Marketing-Instrumenten als auch die Qualität der Informationen, die durch diese Instrumente bereitgestellt werden, positiv auf die Vertrauensbildung auswirken.

Bei der Analyse der einzelnen Online-Marketing-Instrumente und ihren Einfluss auf die Vertrauensbildung lässt sich festhalten, dass sich bei allen untersuchten Instrumenten sowohl die Qualität der jeweiligen Instrumente als auch die Qualität der Informationen, die durch die jeweiligen Instrumente bereitgestellt werden, positiv auf das Vertrauen auswirken. Besonders stark wird die Vertrauensbildung bei Homepages und Foren/ Communities durch die Qualität des Instruments beeinflusst. Auch die Qualität der Informationen wirkt sich bei diesen beiden Instrumenten sowie bei E-Mail-Newslettern stark auf die Vertrauensbildung aus.

### **Qualität der Online-Marketing-Instrumente der Finanzdienstleister**

*Die Qualität der Homepages der Finanzdienstleister und deren Informationen wurden für gut befunden. Auch die Bewertung der E-Mail-Newsletter war befriedigend. Die Qualität der restlichen Instrumente wurde nur als ausreichend angesehen.*

Bezüglich der Qualität der einzelnen Online-Marketing-Instrumente der Finanzdienstleister sowie der Qualität der Informationen, die die Finanzdienstleister über ihre Online-Marketing-Instrumente bereitstellen, kann man sagen, dass lediglich die Qualität von Homepages der Finanzdienstleister und ihrer Informationen für gut befunden wurde. Die Qualität von E-Mail-Newslettern sowie deren Informationsqualität wurden ebenfalls noch für befriedigend gehalten.

## Die Bedeutung von Online-Instrumenten bei der Vermarktung von Vertrauensgütern am Beispiel der Finanzdienstleistungsbranche

Die Qualität der restlichen Instrumente, darunter auch die Instrumente des Web 2.0, wurde nur noch als ausreichend angesehen. Allerdings wurde auch die Qualität keines Instruments mit mangelhaft oder ungenügend bewertet. Dennoch spiegelt sich hier die Erkenntnis wieder, dass sich die meisten Finanzdienstleister beim Online-Marketing auf die Instrumente der Web 1.0 und hier insbesondere auf die eigene Homepage konzentrieren. Da allerdings auch die anderen untersuchten Instrumente des Online-Marketing die Vertrauensbildung unterstützen können, sollten sich Finanzdienstleister neben ihrer Homepage auch auf diese Online-Marketing-Instrumente konzentrieren. Besonders das Potential der Instrumente des Web 2.0 sollte nicht vernachlässigt werden. Die Wichtigkeit der einzelnen Qualitätskomponenten wurde durchgängig als hoch eingestuft. So lässt sich die Vermutung aufstellen, dass jene Finanzdienstleister, die die verschiedenen Online-Marketing-Instrumente am besten kombinieren, am ehesten in der Lage sind, Vertrauen bei ihren aktuellen und potentiellen Kunden aufzubauen.

		Qualität des Instruments	Qualität der Informationen	Gesamt
<b>Wichtigkeit</b>		hoch (5,5)	hoch (5,2)	hoch (5,4)
<b>Instrumente des Web 1.0</b>	Homepage	gut(5,0)	gut(5,0)	gut(5,0)
	E-Mail-Newsletter	ausreichend (3,9)	befriedigend (4,3)	befriedigend (4,1)
	Online-Werbung	ausreichend (3,2)	ausreichend (3,5)	ausreichend (3,4)
<b>Instrumente des Web 2.0</b>	Soziale Netzwerke	ausreichend (3,6)	ausreichend (3,8)	ausreichend (3,7)
	YouTube	ausreichend (3,1)	ausreichend (3,3)	ausreichend (3,3)
	Blogs	ausreichend (3,4)	ausreichend (3,4)	ausreichend (3,4)
	Foren & Communities	ausreichend (3,5)	ausreichend (3,5)	ausreichend (3,5)

*Abb. 7: Qualität der Online-Marketing-Instrumente der Finanzdienstleister.  
Skala von 1 (ungenügend) bis 6 (sehr gut)*

## Fazit

*Finanzdienstleister haben die Möglichkeit durch den Einsatz von Online-Marketing-Instrumenten Vertrauen zu schaffen. Insbesondere soziale Medien werden zurzeit noch vernachlässigt, besitzen aber ein großes Potential zur Vertrauensbildung.*

Zusammenfassend kann man festhalten, dass Vertrauen bei Dienstleistungen und hierbei insbesondere bei Vertrauensgütern eine zentrale Rolle spielt, die sich aus ihren Besonderheiten wie z. B. der Immaterialität ergeben. Dies führt dazu, dass die Qualität von Dienstleistungen für Konsumenten nur schwer und im Falle von Vertrauensgütern gar nicht zu beurteilen ist. Es wurde deutlich, dass Vertrauen u. a. durch offene Kommunikation und einen verlässlichen und glaubwürdigen Informationsaustausch generiert werden kann und damit eine Aufgabe des Marketings darstellt. Durch die wachsende Bedeutung des Internets mit ständig steigenden Nutzerzahlen, steigen in diesem Zusammenhang auch die Möglichkeiten für Unternehmen, das Internet im Rahmen von Online-Marketing-Maßnahmen zu nutzen und so u. a. auch Vertrauen zu schaffen. Für Finanzdienstleister als Anbieter von Vertrauensgütern sind diese Möglichkeiten insbesondere durch den Vertrauensverlust im Zuge der Finanzkrise besonders interessant, da die Instrumente des Online-Marketings helfen können, Vertrauen aufzubauen und potentielle Kunden zu gewinnen sowie aktuelle Kunden zu binden. Es wurde jedoch deutlich, dass Anbieter von Finanzdienstleistungen die Möglichkeiten des Online-Marketings nicht voll ausschöpfen. Viele Finanzdienstleister verfügen zwar über eine unternehmenseigene Homepage und informieren ihre Kunden über E-Mails oder Online-Werbung, vor allem die Instrumente des Web 2.0 werden jedoch nur selten genutzt. Da diese aber einen aktiven Dialog mit den Kunden ermöglichen, werden sie in Zukunft immer wichtiger und ein Bestandteil der Unternehmenskommunikation werden. Aus diesem Grund sollten sich Finanzdienstleister verstärkt mit diesen Instrumenten auseinandersetzen. Finanzdienstleister, die sich frühzeitig mit diesem Thema beschäftigen und entsprechende Instrumente implementieren, haben die Möglichkeit, einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenten zu generieren. Allerdings tragen Online-Marketing-Instrumente nur einen Teil zum Konsumentenvertrauen bei. Deshalb sind sie keinesfalls das alleinige Marketing-Instrument zur Vertrauensbildung sondern vielmehr eine Ergänzung im Marketing-Mix von Finanzdienstleistern.

## Quellen

Absolit, Dr. Schwarz Consulting (o.J.): Studie Online-Marketing-Trends 2013. Abgerufen am 04.03.2013 von <http://www.absolit.de/download/Online-Marketing-Trends-2013-Kurzversion.pdf>

Arbeitsgemeinschaft Online Forschung (AGOF) (2013): internet facts 2013-06. Abgerufen am 01.09.2013 von <http://www.agof.de/index.download.117c3a948d30oad6d152a15e74001b11.pdf>

## Die Bedeutung von Online-Instrumenten bei der Vermarktung von Vertrauensgütern am Beispiel der Finanzdienstleistungsbranche

---

Anderson, E./ Weitz, B. (1989): Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. *Marketing Science* Vol. 8, No. 4. 310 – 323.

Bankenverband (2011): Vertrauen in Banken. Abgerufen am 06.12.2012 von [bankenverband.de/presse/meinungsumfragen/vertrauen-in-banken-2011/umfrageergebnisse](http://bankenverband.de/presse/meinungsumfragen/vertrauen-in-banken-2011/umfrageergebnisse)

Büschgen, H./ Büschgen, A. (2002): *Bankmarketing*. 2. Aufl. Düsseldorf: Verlag Wirtschaft und Finanzen.

Bundeverband Digitaler Wirtschaft (BVDW) (2013): OVK Online-Report 2013/01: Zahlen und Trends im Überblick. Abgerufen am 02.08.2013 von [www.bvdw.org/mybvdw/media/download/report-ovk-report-2013-01.pdf?file=2635](http://www.bvdw.org/mybvdw/media/download/report-ovk-report-2013-01.pdf?file=2635)

Cheung, C. et al. (2006): The impact of electronic word-of-mouth: The adoption of online opinions in online customer communities. *Internet Research* Vol. 18, No. 3. 229-247.

Dubrau, C. (2012): Der Kunde im Netz. Abgerufen am 06.12.2012 von [http://www.die-bank.de/index.php?id=21&tx\\_ttnews\[tt\\_news\]=15807&cHash=120c462b9f74ac9c9403bac91ee84c62](http://www.die-bank.de/index.php?id=21&tx_ttnews[tt_news]=15807&cHash=120c462b9f74ac9c9403bac91ee84c62)

Fließ, S. (2009): *Dienstleistungsmanagement: Kundenintegration gestalten und steuern*. Wiesbaden: Gabler.

Fritz, W. (2002): *Internet-Marketing und Electronic Commerce: Grundlagen, Rahmenbedingungen, Instrumente*. Wiesbaden: Gabler.

Gesetz über das Kreditwesen (Kreditwesengesetz KWG) (o.J.). Abgerufen am 11.08.2013 von <http://www.gesetze-im-internet.de/kredwg/BJNR008810961.html#BJNR008810961BJNG000208360>

Guenzi, P./ Georges, L. (2010): Interpersonal Trust in commercial relationships: Antecedents and consequences of customer trust in the salesperson. *European Journal of Marketing* Vol. 44, No. 1/2. 114-138.

Haller, S. (2010): *Dienstleistungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Instrumente*. 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Haupt, R./ Eberhardt, T. (2010): Das wichtigste Kapital der Banken. *die bank – Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis*, 05/2010.

Kiefer, M. (2001): *Medienökonomik: Einführung in eine ökonomische Theorie der Medien*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Kollmann, T. (2007): Online-Marketing: Grundlagen der Absatzpolitik in der Net Economy. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.

Lammenett, E. (2012): Praxiswissen Online-Marketing: Affiliate- und E-Mail-Marketing, Suchmaschinenmarketing, Online-Webung, Social Media, Online-PR. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Meffert, H / Bruhn, M. (2012): Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden. 7. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Morgan, R. / Hunt, S. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing Vol. 58. 20 – 38.

Petzel, E. (2005): E-Finance: Technologien, Strategien und Geschäftsmodelle. Wiesbaden: Gabler.

Raake, S. / Hilker, C. (2010): Web 2.0 in der Finanzbranche: Die neue Macht des Kunden. Wiesbaden: Gabler..

Schwarzbauer, F. (2009): Modernen Marketing für das Bankgeschäft: Mit Kreativität und kleinem Budget zu mehr Verkaufserfolg. Wiesbaden: Gabler.

Stiglbauer, K. (2011): Vertrauen als Input-/Output-Variable in elektronischen Verhandlungen: Eine empirische Untersuchung vertrauensfördernder Maßnahmen. Wiesbaden: Gabler.

Sutter, M. (2012): Vertrauensgüter und Finanzen: Unwissen kann teuer werden. Abgerufen am 07.12.2012 von <http://blog.bazonline.ch/publiblog/index.php/332/vertrauensguter-und-finanzen-unwissen-kann-teuer-werden/>

Thomas, G. et al. (2009): The Central Role of Communication in Developing Trust and its Effect on Employee Involvement. Journal of Business Communication Vol. 46, No. 3. 287 – 310.

Tropp, J. / Reichel, D. (2007): Die Marketingzukunft der Finanzdienstleister: Perspektiven und Konzepte neuer medialer und kommunikativer Bedingungen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Wolf, V. (2007): E-Marketing. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Zukunft Forschung (2010): Vertrauensgüter. Abgerufen am 07.12.2012 von [http://www.uibk.ac.at/forschung/magazin/4/0110\\_28.pdf](http://www.uibk.ac.at/forschung/magazin/4/0110_28.pdf)

# Von der Beschwerde zur Zufriedenheit- Entwicklung eines B2B-Beschwerdemanagementprozesses

---

## Kurzfassung

Das Beschwerdemanagement befasst sich mit der Stabilisierung von gefährdeten Kundenbeziehungen und bildet somit die Grundlage für eine nachhaltige Kundenbindung. Während die Bedeutung des Beschwerdemanagements und die damit verbundenen Potenziale im Business to Customer-Bereich bereits erkannt und vielfach auch genutzt werden, lässt sich im Business-to-Business-Bereich ein erhebliches Defizit feststellen.

Dieser Artikel zeigt einen Ansatz auf, wie der Beschwerdemanagementprozess in diesem Bereich gestaltet werden kann, um die vorhandenen Potentiale auszuschöpfen.

## Abstract

Complaint management focuses on the stabilization of customer relationships at risk. Therefore complaint management is the base of sustainable customer loyalty. Whereas the importance of complaint management and its associated potential have already been recognized and are widely used in business-to-customer-relationships, the potential in business-to-business-relationships shows significant deficits. This article provides a concept describing how the complaint management process can be designed in business-to-business-relationships in order to achieve the full potential.

### Schlüsselwörter:

*Beschwerde, Beschwerdemanagement, Beschwerdemanagementprozess, B2B, Einflussfaktoren, 8D-Methode*

### Keywords:

*Complaint, Complaint Management, Complaint Management Process, B2B, Influencing Factors, 8D-Method*



*Prof. Dr. Marion Murzin ist Professorin an der Hochschule Karlsruhe für die Fachgebiete Marketing und Vertrieb. Ihre Forschungsgebiete liegen im Bereich Serviceleistungen bei technischen Produkten und im persönlichen Verkauf.*

*Kontakt: [marion.murzin@hs-karlsruhe.de](mailto:marion.murzin@hs-karlsruhe.de)*



*Tim Bohmüller,*

*Absolvent des Masterstudiengangs Wirtschaftsingenieurwesen*

## Einleitung

### *Zusammenspiel von Kundenzu- friedenheit und Beschwerdema- nagement*

Stagnierende Märkte, zunehmend hoher globaler Wettbewerbsdruck und der Wandel von Verkäufermärkten hin zu Käufermärkten – all diese Faktoren bedingen eine Veränderung des unternehmerischen Handelns (vgl. Brock 2009, 1). Für viele Unternehmen wird es zunehmend schwerer, neue Kunden zu gewinnen. Dies gelingt oftmals nur noch durch den Einsatz hoher Werbekosten, die durch einmalige Käufe nicht gedeckt werden können (vgl. Stauss, 2009, 347). Die dabei entstehenden Kosten übersteigen die Aufwendungen, die nötig sind, um bestehende Kunden zu binden, bei Weitem. Es kann davon ausgegangen werden, dass es fünfmal so viel kostet, einen neuen Kunden zu gewinnen, als einen bestehenden zu halten (vgl. Kotler und Bliemel 1999, 73). Kundenzufriedenheit und Kundenbindung rücken deshalb immer mehr in das Zentrum strategischer Überlegungen. Als zentrale Determinante für eine langfristige Kundenbindung kann dabei die Zufriedenheit identifiziert werden, die damit direkt zum geschäftlichen Erfolg beiträgt (vgl. Reichheld und Sasser, 1990, 105; Anderson et al., 2004, 172). Kundenunzufriedenheit ist, im Umkehrschluss, einer der wesentlichen Gründe für Kunden, die Beziehung zum Unternehmen zu beenden. Doch verliert das Unternehmen durch die Abwanderung des Kunden nicht nur zukünftige Umsätze und Deckungsbeiträge, unzufriedene Kunden haben ebenfalls eine erhöhte Bereitschaft, sich gegenüber Dritten negativ über das Unternehmen zu äußern und verursachen somit zusätzlichen Schaden (vgl. Brock, 2009, S.1; Stauss, 2011, 444f). Hieraus wird klar, dass es von großer Bedeutung für das Unternehmen ist, Unzufriedenheit zu vermeiden und bereits eingetretene Unzufriedenheit abzubauen bzw. Zufriedenheit wiederherzustellen (vgl. Stauss, 2011, 444f). Diese Aufgabe übernimmt das Beschwerdemanagement. Es versucht Beziehungen, die auf Grund von Kundenunzufriedenheit gefährdet sind, durch Wiedergutmachung und Problemlösung zu stabilisieren und somit die Kundenzufriedenheit wiederherzustellen. Zudem benutzt es die Informationen, die in den Beschwerden enthalten sind, um zukünftige Kundenunzufriedenheit zu verhindern.

## Was ist eine Beschwerde?

Für den Begriff des Beschwerdemanagements lässt sich nur schwer eine allumfassende Definition finden. Viele Determinanten werden herangezogen, sodass er sich nicht in einer kurzen und prägnanten Form darstellen lässt. Zudem variieren die Definitionen in der Literatur sehr stark und es lassen sich keine eindeutigen Richtungen erkennen. Grundsätzlich kann jedoch festgehalten werden, dass einer Beschwerde inhaltlich der Sachverhalt zu Grunde, dass die Erwartungen eines Kunden, ob potenziell oder tatsächlich, in einem für ihn erheblichem Maße nicht erfüllt wurden. Die daraus resultierende Unzufriedenheit überschreitet eine individuell gesetzte Grenze und ist somit für ihn nicht mehr tolerierbar. Dieser Spannungszustand führt dann zur Aktivität Beschwerde oder zur Abwanderung ohne seine Unzufriedenheit zu äußern, weil er keine Möglichkeit sieht, sich an das Unternehmen zu wenden (vgl. Töpfer, 2006, 543). Wichtig ist dementsprechend nicht, wie eine Beschwerde exakt definiert ist, sondern welche Folgen sie für die Beziehung zwischen dem Unternehmen und dem Kunden hat.

*Wie grenzt sich eine Beschwerde von anderen Störungen im Kunden-Firmen-Kontakt ab?*

## Beschwerdemanagement

Ganz im Gegensatz zum Beschwerdebegriff herrscht über die Definition von Beschwerdemanagement in der Literatur weitgehend Einigkeit. Das Beschwerdemanagement ermöglicht es dem Unternehmen, Maßnahmen zur Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit zu ergreifen und lässt sich somit definieren als (vgl. Brock, 2009, 19): Einen komplexen unternehmerischen Handlungsbereich, in dem Unzufriedenheitsartikulationen von Kunden oder sonstigen Anspruchsgruppen analysiert, geplant, angeregt, entgegengenommen, bearbeitet, beantwortet, kontrolliert und im Hinblick auf Verbesserungspotenziale ausgewertet werden. Folglich stellt das Beschwerdemanagement einen „[...] aktiven Prozess des Unternehmens zur zielgerichteten Gestaltung der Kundenbeziehung und Erhöhung der Kundenzufriedenheit und -bindung dar“ (Bruhn, 2007, 176). Hieraus lassen sich die verschiedenen Ziele des Beschwerdemanagements ableiten, die in Abbildung 1 dargestellt sind:

*Definition von Beschwerdemanagement*

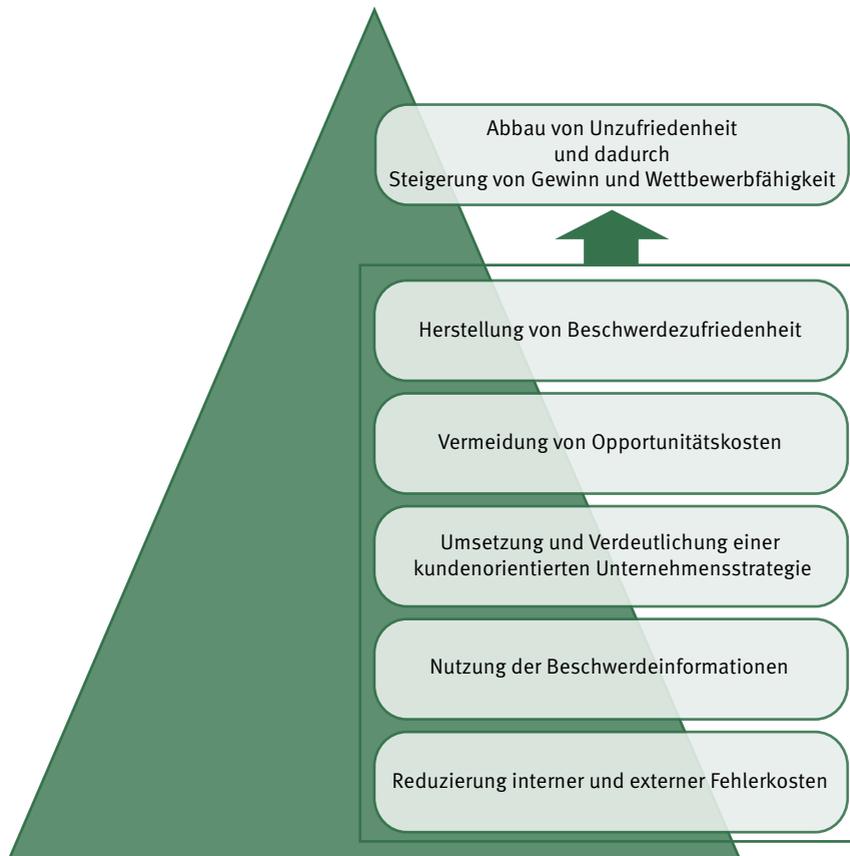


Abb. 1: Zielgefüge des Beschwerdemanagements (Eigene Darstellung)

*Ziele des Beschwerdemanagements*

An der Spitze des hier dargestellten Zielgefüges steht das übergeordnete Ziel, auf artikulierte Unzufriedenheit so zu reagieren, dass diese abgebaut bzw. nach Abschluss des Beschwerdemanagementprozesses die Kundenzufriedenheit wiederhergestellt ist. Die Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit steht wiederum unmittelbar mit dem Ziel der Steigerung der Kundenbindung und somit mit der Steigerung von Gewinn und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens im Zusammenhang. Die übrigen Ziele können direkt aus diesem Oberziel abgeleitet werden.

## Von der Beschwerde zur Zufriedenheit- Entwicklung eines B2B-Beschwerdemanagementprozesses

---

Die dargestellten Ziele lassen sich jedoch nur dann erreichen, wenn eine Reihe von Aufgaben erfüllt wird, welche sich direkt dem Beschwerdemanagementprozess zuordnen lassen. Grundsätzlich wird hierbei zwischen dem direkten und indirekten Beschwerdemanagementprozess unterschieden, denen jeweils verschiedene Aufgaben zugeordnet werden. Unter dem direkten Beschwerdemanagementprozess wird dabei der unmittelbare Kontakt mit dem Beschwerdeführer und die damit verbundene individuelle Problemlösung verstanden. Dazu zählen die Aufgaben:

- Beschwerdestimulierung
- Beschwerdeannahme
- Beschwerdebearbeitung
- Beschwerdereaktion

Der indirekte Beschwerdemanagementprozess befasst sich mit den Aufgaben, die ohne direkte Einbeziehung des Kunden ablaufen können. Darunter fallen die Aufgabenbereiche der Beschwerdeauswertung, das Beschwerdemanagement-Controlling, das Beschwerdereporting sowie die Beschwerdeinformationsnutzung (vgl. Stauss und Seidel, 2007, 82f):

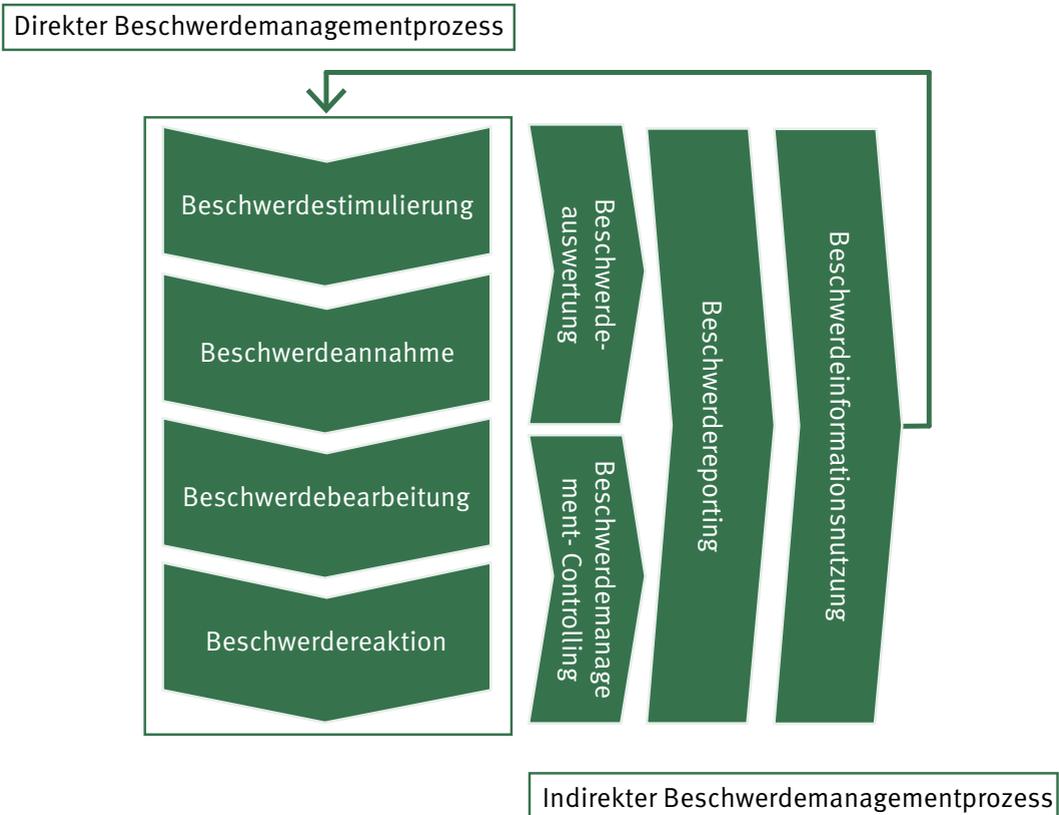


Abb. 2: Darstellung des Beschwerdemanagementprozesses (In Anlehnung an Winkelmann, 2008, 589; Stauss und Seidel, 2007, 82)

## Von der Beschwerde zur Zufriedenheit- Entwicklung eines B2B-Beschwerdemanagementprozesses

---

Der Beschwerdemanagementprozess umfasst alle wesentlichen Determinanten, die nötig sind, um Beschwerdezufriedenheit zu generieren und folglich auch die Kundenzufriedenheit wiederherzustellen. Darüber hinaus zeigt er auf, wie Beschwerden unternehmensintern behandelt und genutzt werden müssen, um zum einen das Ausmaß der Unzufriedenheit und die sich daraus ergebenden Folgen insgesamt aufzudecken, und zum anderen eine Nutzung der in den Beschwerden enthaltenen Informationen zu gewährleisten. Die Darstellung des Prozesses wurde angepasst, um die starke Dependenz zwischen den beiden Prozessen darzustellen, da einerseits der indirekte Prozess auf den gewonnenen Daten des direkten Prozesses aufbaut, andererseits diese Informationen unter anderem dazu genutzt werden, um den direkten Prozess kontinuierlich zu verbessern. (vgl. Winkelmann, 2008, 588f; Roner, 2008, 17).

*Der bestehende  
Beschwerde-  
managementprozess*

Es zeigt sich jedoch, dass der Prozess gerade in Bezug auf die Behandlung von Beschwerden im B2B-Sektor erhebliche Mängel aufweist bzw. nicht auf die Besonderheiten dieser Geschäftsbeziehungen eingeht. Verschiedene Studien zeigen, dass die Behandlung solcher Beschwerden eine gesonderte Betrachtung erfordert (s. hierzu u. a. Ping, 1993; Homburg und Fürst, 2005; Brock et al., 2010; Homburg und Fürst, 2010), die jedoch von dem bestehenden Prozess nicht geleistet werden kann. Welche Faktoren dabei beachtet werden müssen und wie die Umsetzung im B2B-Bereich auszusehen hat, wird dabei von den Studien jedoch vernachlässigt.

*Mängel des beste-  
henden Prozesses*

### Der B2B-Beschwerdemanagementprozess

Obwohl es im B2C-Bereich zahlreiche empirische Untersuchungen und Studien zum Thema Beschwerdemanagement gibt, existiert hierbei im B2B-Bereich ein offensichtliches Defizit (vgl. Brock et al., 2010, 28). Dies ist erstaunlich, da gerade im B2B-Bereich einzelne Kunden einen enormen Anteil zum Geschäftserfolg beitragen und deshalb ein effektives Beschwerdemanagement umso wichtiger ist, um gefährdete Geschäftsbeziehungen aufrecht zu erhalten und unzufriedene Kunden wieder zu binden (vgl. Brock et al., 2010, 28). Nach einer Umfrage der Zeitschrift *Plastverarbeiter* sind nur „[...] 61% der B2B-Industriekunden [...] mit der Behandlung ihrer Beschwerde noch zufrieden.“ (Beschwerdemanagement im Fokus 2012) In einigen Branchen liegt der Wert sogar noch weit darunter. Um einen Prozess zu entwickeln, der auf diese Unzufriedenheit eingeht, wurden verschiedene Studien und Literaturbeiträge herangezogen und auf Einflussfaktoren auf die Beschwerdezufriedenheit von B2B-Kunden untersucht. Dabei konnten sechs Faktoren identifiziert werden, die maßgeblich bzgl. der Beschwerdezufriedenheit im B2B-Geschäft verantwortlich:

*Welche Faktoren  
gilt es im B2B zu  
beachten?*



Abb. 3: Einflussfaktoren auf die B2B-Beschwerdezufriedenheit (eigene Darstellung)

*Geschwindigkeit  
der Bearbeitung*

Die Geschwindigkeit, mit der ein Problem bzw. eine Beschwerde im B2B-Umfeld gelöst wird, ist eine entscheidende Determinante für die Beschwerdezufriedenheit von Geschäftskunden. Dabei geht es nicht, wie im B2C-Geschäft dargestellt, darum, eine möglichst schnelle Reaktion auf die geäußerte Beschwerde zu erhalten, etwa im Sinne von einer Eingangsbestätigung, sondern vielmehr darum, das Problem in kürzester Zeit zu beseitigen.

## Von der Beschwerde zur Zufriedenheit- Entwicklung eines B2B-Beschwerdemanagementprozesses

---

Die finanzielle Kompensation bzw. Entschädigung oder Wiedergutmachung ist eine weitere Determinante der Beschwerdezufriedenheit im B2B-Geschäft. Dabei ist es nicht erstaunlich, dass dieser Faktor, im Zusammenhang mit Beziehungen zwischen Unternehmen, eine hohe Bedeutung innehat. Spielen im B2C-Bereich oft Emotionen eine Rolle im Zusammenhang mit Beschwerden, ist dies im B2B-Geschäft eher selten der Fall. Entscheidungen werden hier deutlich rationaler getroffen, wodurch auch klar wird, dass finanzieller Schaden oder Schaden im Allgemeinen, der in klarem Zusammenhang mit der Beschwerde steht, vom Unternehmen an den Hersteller weitergereicht wird und durch diesen zu kompensieren ist (vgl. Brock et al., 2010, 37).

*Finanzielle Kompensation*

Lieferantenwechsel im B2B-Umfeld sind meist mit Kosten für das Unternehmen verbunden (vgl. Brock et al., 2010; 38). Im Sinne der Kostenvermeidung ist es demnach zweckmäßig, eine bestehende Lieferantenbeziehung aufrecht zu erhalten, falls der Lieferant in der Lage ist, aufgetretene Probleme zur Zufriedenheit des Unternehmens zu lösen. Allerdings ist es selbstverständlich, dass zukünftig solche Probleme nicht wieder auftreten dürfen. Aus diesem Grund ist die Nutzung der Informationen, die in einer Beschwerde enthalten sind, unabdingbar.

*Vermeidung zukünftiger Probleme*

Es ist nicht verwunderlich, dass die effektive Problemlösung einen hohen Einfluss auf die Beschwerdezufriedenheit ausübt, denn Effektivität bedeutet nichts anderes, als dass ein gesetztes Ziel durch die vorgenommenen Maßnahmen erreicht wird (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon - Stichwort Effektivität). Es ist demnach nur logisch, dass der Kunde sich wünscht, das Ziel der Problemlösung zu erreichen. Dabei ist jedoch darauf zu achten, dass das tatsächliche Problem des Kunden gelöst, also sein Ziel erreicht wird und nicht lediglich ein subjektiv empfundenes Problem des Unternehmens. Dies hat zur Folge, dass das Unternehmen herausfinden muss, was die tatsächliche Beschwerde des Kunden ist und wie diese gelöst werden kann bzw. welches Ziel der Kunde verfolgt. Dies kann zum einen grundsätzlich die Behebung eines Problems sein, kann sich jedoch auch auf weitere Faktoren wie etwa eine Entschädigung etc. beziehen.

*Effektive Problemlösung*

*Persönlicher  
Kontakt*

Der persönliche Kontakt spielt in Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen eine wichtige Rolle. Durch den meist direkten Vertrieb entstehen persönliche Beziehungen zwischen den Einkäufern und Außendienstmitarbeitern der Unternehmen. Diese persönlichen Kontakte sind oftmals eine entscheidende Determinante, wenn es um Kaufentscheidungen des Unternehmens geht und haben folglich für das Anbieterunternehmen einen hohen Stellenwert (s. hierzu u. a. Backhaus und Voeth, 2007, 12 bzw. 264ff; Kotler und Bliemel, 2001, 1052ff; Dannenberg und Zupancic, 2008, 14ff). Auch wenn im B2B-Umfeld die allgemeine Bereitschaft eine Beschwerde zu äußern auf Grund der meist hohen Investitionssummen und der hohen Bedeutung des Beschwerdeobjekts größer ist als im B2C-Umfeld, können die persönlichen Beziehungen und der persönliche Kontakt von enormem Nutzen sein (vgl. Brock et al., 2010, 38). Nicht zuletzt sind die Außendienstmitarbeiter eines Unternehmens meist diejenigen Personen, gegenüber denen eine Beschwerde geäußert wird. Gerade deshalb ist es wichtig, diese Personen besonders dafür zu sensibilisieren bzw. anzuweisen, solche Informationen in das Unternehmen zu tragen und aktiv dafür zu sorgen, dass Abhilfe für aufgetretene Probleme geschaffen wird. Zudem sind diese Mitarbeiter die Kontaktpersonen nach innen, für das Unternehmen und nach außen, für den Kunden. Folglich sind sie auch diejenigen, die den Kunden mit Informationen bezüglich der Behandlung der Beschwerde versorgen sollten.

*Mund-zu-Mund-  
Kommunikation*

Die Mund-zu-Mund-Kommunikation ist ebenfalls von großer Bedeutung für Beziehungen zwischen Unternehmen und somit auch bei der Betrachtung von Beschwerden in diesem Umfeld. Der B2B-Markt ist durch wenige Anbieter und Nachfrager gekennzeichnet. Die verschiedenen Unternehmen sowie die Ein- und Verkäufer kennen sich und sind meist sehr gut untereinander vernetzt. Sie treffen sich auf Messen und sonstigen Branchenveranstaltungen und tauschen ihre Erfahrungen aus (s. hierzu z. B. Backhaus und Voeth, 2007, 902ff; ManagerMagazin, 2011, 24ff). Dies führt dazu, dass sich Probleme mit einem Anbieter sehr schnell auf dem Markt verbreiten können. Wurden diese nicht zur Zufriedenheit des Nachfragers gelöst, entstand also keine Beschwerdezufriedenheit, kann diese Tatsache enorme Folgen für den Anbieter nach sich ziehen. Das Resultat kann ein Imageverlust am Markt sein, was dazu führen kann, dass potenzielle Kunden verloren gehen sowie bestehende Kunden bei ähnlich gearteten Problemen mit erhöhter Wahrscheinlichkeit abwandern, da bereits bekannt ist, dass nicht mit einer adäquaten Lösung des Problems zu rechnen ist. Andererseits kann diese besondere Form der Kommunikation auch für Unternehmenszwecke genutzt werden. Denn ist im Markt bekannt, dass der Anbieter einen exzellenten Umgang mit Beschwerden pflegt und diese zur vollsten Zufriedenheit der Geschäftspartner löst, führt dies zu einer Imagesteigerung und kann potenzielle Kunden in ihrem Beschluss bestärken, beim betreffenden Unternehmen zu kaufen.

## Von der Beschwerde zur Zufriedenheit- Entwicklung eines B2B-Beschwerdemanagementprozesses

---

Die hier identifizierten Einflussfaktoren müssen für die Prozessmodellierung für das Management von Beschwerden zwischen Unternehmen berücksichtigt werden. Aus den identifizierten Einflussfaktoren wird deutlich, dass der bestehende Beschwerdemanagementprozess hinsichtlich der Beschwerdebearbeitung, im Zusammenhang mit B2B-Geschäften, optimiert werden muss. Dabei muss die Beschwerdebearbeitung die gezeigten Einflussfaktoren aufnehmen und in den Prozess integrieren. Es muss demnach sichergestellt werden, dass dem Kunden innerhalb von kürzester Zeit eine effektive Problemlösung für seine Beschwerde präsentiert wird und er während des gesamten Prozesses über alle Maßnahmen informiert und entsprechend des verursachten Schadens adäquat entschädigt wird. Durch diese Behandlung entsteht zudem ein positives Image am Markt, das auf Grund der starken Vernetzung und der damit einhergehenden Mund-zu-Mund-Kommunikation zum Unternehmenserfolg beitragen kann.

*Einbindung der identifizierten Einflussfaktoren*

Um dies zu gewährleisten, konnte eine Methode identifiziert werden, die, mit einigen Anpassungen, das Zentrum des neuen Prozesses bildet. Diese beinhaltet sowohl Teile des direkten als auch Teile des indirekten Beschwerdemanagementprozesses und kann somit als Bindeglied zwischen den (im Unternehmen ablaufenden) indirekten und den (dem Kunden gegenüber sichtbaren) direkten Prozessschritten gesehen werden. Die modifizierte 8D-Methode besteht aus 8 Schritten, den acht Disziplinen, in welchen die identifizierten Faktoren aufgegriffen werden:

*Die modifizierte 8D-Methode*

Disziplin 1 – Diese Disziplin ist entscheidend für den weiteren Verlauf der Methodik (vgl. Jung et al., 2013, 16f). Deshalb ist es umso wichtiger, das „richtige Team“ zusammenzustellen. Um dies zu gewährleisten, muss das Team interdisziplinär für die individuelle Beschwerde ausgewählt werden. Betrifft die Beschwerde demnach ein bestimmtes Produkt, so sind beispielsweise die Produktmanager oder Produkt Owner in das Team mit einzubeziehen. Zusätzlich sollte das Qualitätsmanagement in das Team eingebunden werden, da hierdurch entsprechende Methodenkenntnisse dieser Experten genutzt werden können. Je nach Schwere und Bedeutung der Beschwerde, müssen entsprechende Hierarchiestufen bzw. Managementmitglieder der verschiedenen Bereiche einbezogen werden. Im Gegensatz zum allgemeinen Verfahren dieser Methode muss, falls vorhanden, der zuständige Key Account Manager oder der zuständige Außendienstmitarbeiter bzw. der entsprechende Vertriebspartner des Kunden in das Team eingebunden und nach Äußerung der Beschwerde schnellstmöglich über diese informiert werden. Er stellt die Schnittstelle zwischen dem Unternehmen und dem Kunden dar und sollte als Pate bzw. Hauptverantwortlicher für das Team ernannt werden, da er den Kunden kennt und auf seine Bedürfnisse am besten eingehen kann. Des Weiteren sollte ein Mitarbeiter der Beschwerdemanagementabteilung, soweit vorhanden, dem Team angehören und als Moderator fungieren. Er kennt die Vorgehensweise und kann, durch seine methodischen Kompetenzen und seine Erfahrung im Umgang mit Beschwerden, einen wichtigen Beitrag für das Team leisten.

*Wie sollte das Team zusammengestellt werden, das die Lösung der Beschwerde herbeiführt?*

*Wie kann das Problem umfassend beschrieben werden?*

Disziplin 2 – In dieser Phase kann auf den persönlichen Kontakt des Außendienstmitarbeiters oder des Key Account Managers zurückgegriffen werden. Er sollte die Koordination der Kommunikation mit dem Kunden übernehmen und dafür sorgen, dass dieser jegliche Details zu seiner Beschwerde äußern kann. Auf Grund der Komplexität der Produkte und Dienstleistungen der B2B-Geschäfte, sollte das Team jedoch stark in diese Kommunikation eingebunden werden, sodass gewährleistet wird, dass die Beschwerde in ihrer gesamten Komplexität verstanden wird. Zudem ist der Kunde in dieser Phase über die Bildung des Teams und das weitere Vorgehen zu informieren. Hierdurch wird dem Kunden verdeutlicht, dass seine Beschwerde ernst genommen, eine schnelle Lösung gesucht und er mit entsprechenden Informationen versorgt wird.

*Wie kann die Beschwerde schnellstmöglich behoben werden?*

Disziplin 3 – Innerhalb dieses Schrittes wird der Einflussfaktor der Geschwindigkeit genauso wie die effektive Problemlösung berücksichtigt. Dem Kunden soll innerhalb von 24 Stunden eine Lösung präsentiert werden, die die Beschwerde zumindest kurzfristig behebt, bis eine endgültige Lösung gefunden wird. Im Sinne einer Schadensminimierung sind hier Maßnahmen wie beispielsweise die Lieferung von neuen Produkten, die einer 100%-Prüfung unterzogen wurden, möglich. Dem Kunden werden durch Übermittlung des vorläufigen 8D-Reports entsprechende Informationen über die kurzfristige Lösung bereitgestellt, wodurch dieser wiederum mit genügend Informationen über die Behandlung seiner Beschwerde versorgt wird. Zudem kann er sich in dieser Phase dazu äußern, ob die getroffenen Sofortmaßnahmen für ihn eine akzeptable Interimslösung darstellen.

*Was sind die Ursachen und wie können diese langfristig beseitigt werden?*

Die Disziplinen 4, 5 und 6, die sich mit der Analyse der Ursachen sowie der Planung und Implementierung der Abstellmaßnahmen beschäftigen, stehen in direktem Zusammenhang mit der Beschwerdeauswertung sowie Beschwerdereaktion. Im Sinne der Erweiterung der Methode auf das Beschwerdemanagement müssen diese jedoch angepasst und um weitere Schritte ergänzt werden. Zusätzlich zu der Ursachenanalyse und der Planung und Umsetzung von Abstellmaßnahmen, muss auch darüber entschieden werden, wie der Kunde zu entschädigen ist bzw. wie auf die Beschwerde, außerhalb der bereits ergriffenen Sofortmaßnahmen, reagiert wird. Hierzu kann auf die gängigen Maßnahmen der Beschwerdereaktion, die aus finanziellen, materiellen und immateriellen Reaktionsmöglichkeiten bestehen, zurückgegriffen werden. Des Weiteren müssen die in diesen Schritten ermittelten Daten an das Beschwerdemanagement weitergeleitet werden, damit sichergestellt ist, dass die Informationen in das Beschwerdemanagement-Controlling eingehen und für quantitative Auswertungen sowie als Wissensdatenbank für zukünftige Beschwerden zur Verfügung stehen.

## Von der Beschwerde zur Zufriedenheit- Entwicklung eines B2B-Beschwerdemanagementprozesses

Disziplin 7 – Dieser Schritt greift den Einflussfaktor der Vermeidung von zukünftigen Problemen auf. Hierbei werden die gewonnenen Informationen und die entsprechenden Lösungen im Unternehmen implementiert und auf ähnliche Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse übertragen. Der Schritt ist somit vergleichbar mit der Beschwerdeinformationsnutzung und soll dazu beitragen, das Unternehmen kontinuierlich zu verbessern, um die Erwartungen und Ansprüche der Kunden noch besser zu erfüllen. Es ist demnach wichtig, dass dieser Schritt auch konsequent verfolgt wird. An dieser Stelle kann besonders auf die Fähigkeiten des Teammitglieds aus dem Qualitätsmanagement zurückgegriffen werden.

*Wie kann das Wiederauftreten der Beschwerdeursache verhindert werden?*

Disziplin 8 – In diesem Schritt wird das Team wieder aufgelöst und werden die Erfolge des Teams gewürdigt. Zusätzlich zu der Übermittlung des 8D-Reports an den Kunden, sollte ein abschließendes Gespräch mit diesem stattfinden, in dem zu ermitteln ist, ob die Beschwerde zu seiner Zufriedenheit gelöst wurde. Dieses Gespräch kann dementsprechend einen enormen Einfluss auf die Kundenbindung haben:

*Wie wird die Methode abgeschlossen?*

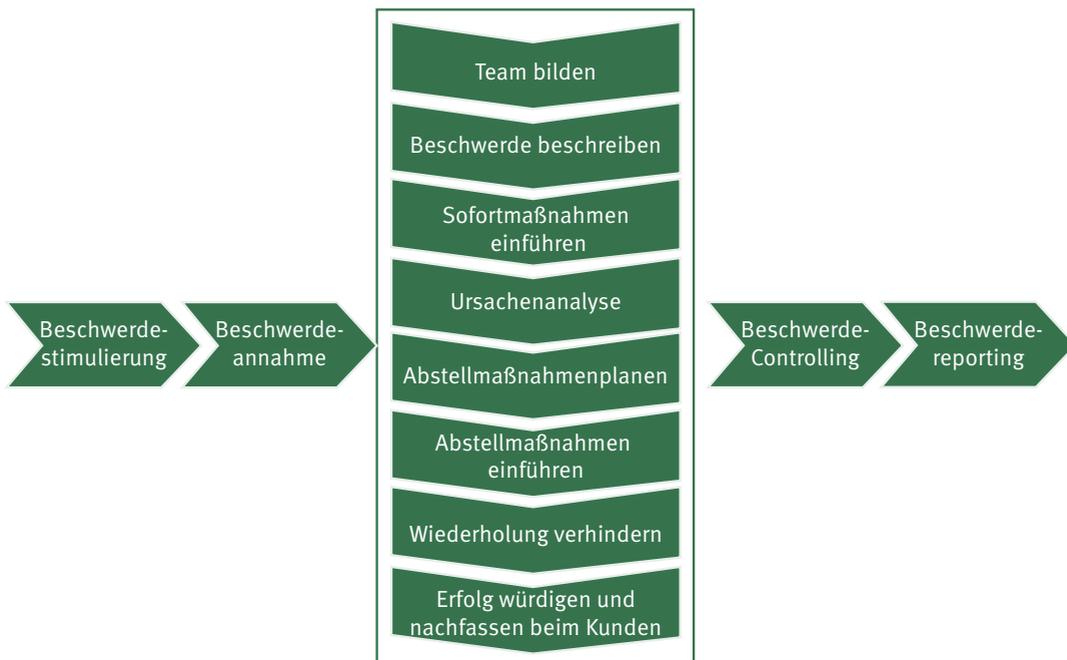


Abb. 4: Der B2B-Beschwerdemanagementprozess (Eigene Darstellung)

*Der B2B-Beschwerde-  
management-  
prozess*

Die durch die modifizierte 8D-Methode entstandene „Vereinigung“ der beiden Prozesse hat den Vorteil, dass der Kunde erfährt, wie unternehmensintern auf seine Beschwerde reagiert wurde und wie die Informationen, die er in das Unternehmen eingebracht hat, verwendet werden, um zukünftige Probleme zu vermeiden. Somit wird dem Kunden gezeigt, dass er zum einen einen wertvollen Beitrag für das Unternehmen geleistet hat und zum anderen das erneute Auftreten des Problems ausgeschlossen ist.

Die modifizierte 8D-Methode beinhaltet sowohl die Prozessteile der Beschwerdebearbeitung und Beschwerdereaktion als auch die der Beschwerdeauswertung und Beschwerdeinformationsnutzung. Denn die Methode legt klar fest wer was wann und in welcher Reihenfolge macht (Beschwerdebearbeitung), löst die Beschwerde in finanzieller, materieller und/oder immaterieller Form (Beschwerdereaktion), wertet die in der Beschwerde enthaltenen Daten bzw. Informationen aus (Beschwerdeauswertung) und verwendet diese, um gleiche oder ähnliche Beschwerden zu verhindern und die Produkte, Dienstleistungen und/oder Prozesse kontinuierlich zu verbessern (Beschwerdeinformationsnutzung).

### **Fazit und Ausblick**

*Vorteile des entwi-  
ckelten Prozesses*

Der mittels der 8D-Methode erweiterte Beschwerdemanagementprozess stellt einen adäquaten Beschwerdelösungsprozess für das Management von Beschwerden im B2B-Sektor dar, da er die identifizierten Einflussfaktoren integriert und, wie auch der bestehende Prozess, die in den Beschwerden enthaltenen Informationen aufgreift und diese zur kontinuierlichen Verbesserung nutzt. Zudem schafft der entwickelte Prozess eine Verbindung zwischen den direkten und indirekten ursprünglichen Prozessteilen, woraus ein Vorteil entsteht, da der Kunde hierdurch einen Einblick in die Nutzung seiner Beschwerdeinformationen erlangt und demnach auch davon ausgehen kann, dass eine Wiederholung der Ursache der Beschwerde ausgeschlossen ist.

*Kritik und zukünf-  
tliche Aufgaben*

Kritisch anzumerken ist jedoch, dass die Nutzung der modifizierten 8D-Methode auf Grund der Interdisziplinarität und der damit einhergehenden Bindung von mehreren Mitarbeitern Kosten verursacht. Es wäre demnach nicht zielführend, jede dem Unternehmen gegenüber geäußerte Beschwerde mit Hilfe der modifizierten 8D-Methode zu lösen. Folglich sollte in zukünftigen Arbeiten eine konkrete Entscheidungsgrundlage geschaffen werden, anhand derer es möglich wird, zu entscheiden, wann eine Beschwerde mit Hilfe der dargestellten Methode zu lösen ist und wann sie, beispielsweise in Einzelarbeit von einem Mitarbeiter des Beschwerdemanagements oder einer anderen Person, gelöst werden sollte.

## Quellenverzeichnis

Anderson, E. W. et al. (2004): Customer Satisfaction and Shareholder Value. Journal of Marketing, 68. Jg., Nr. 4, S. 172-185.

Backhaus, K. / Voeth, M. (2007). Industriegütermarketing. 8. Aufl. München: Vahlen

Brock, C. (2009): Beschwerdeverhalten und Kundenbindung. Erfolgswirkungen und Management der Kundenbeschwerde. Wiesbaden: Gabler

Brock, C. et al. (2010): Beschwerdemanagement im B2B-Sektor: Replikation und Erweiterung. Die Betriebswirtschaft. 70.Jg., Nr. 1, S. 25-40.

Bruhn, M. (2007). Kundenorientierung - Bausteine eines exzellenten Customer Relationship Management (CRM). 3. Aufl. München: Dt. Taschenbuch-Verl.; Beck

Dannenberg, H. / Zupancic, D. (2008): Spitzenleistungen im Vertrieb: Optimierungen im Vertriebs- und Kundenmanagement. Wiesbaden: GWV Fachverlage

Homburg, C. / Bruhn, M. (2010): Begriff und Grundlagen des Kundenbindungsmanagement. In: Homburg, C., Bruhn, M. (Hrsg.) (2010), Handbuch Kundenbindungsmanagement. 7. Aufl. Wiesbaden: Gabler. S. 6-39

Homburg, C., Fürst / A. (2005): How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach. Journal of Marketing. 69. Jg. Nr. 3. S. 95-114.

Jung, B. et al. (2013): 8D und 7 Step - Systematisch Probleme lösen. 2. Aufl. München: Hanser

Kotler, P. / Bliemel, F. (1999): Marketing-Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung. 9. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Kotler, P. / Bliemel, F. (2001): Marketing-Management - Analyse, Planung und Verwirklichung. 10. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Winkelmann, P. (2008): Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung - Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements (CRM). 4. Aufl. München: Vahlen

o.V. (2011): Streng vertraulich! Netzwerke Geheime Machtzirkel der Wirtschaft erleben eine Renaissance - ein Blick in die Hinterzimmer der neuen Deutschland AG. Manager Magazin. Nr. 2., S. 24-27

o.V. (o.J.): Beschwerdemanagement im Fokus - Gesamtzufriedenheit Beschwerdebehandlung - B2B nach Branche.  
<http://www.plastverarbeiter.de/texte/anzeigen/12802/Beschwerdemanagement-im-Fokus>. Abruf vom 21. 02 2014

O.V. (O.J.): Gabler Wirtschaftslexikon - Stichwort Effektivität.  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7639/effektivitaet-v9.html>.  
Abruf vom 01. 03 2014

Ping, R. A. (1993): The Effects of Satisfaction and Structural Constraints on Retailer Exiting, Voice, Loyalty, Opportunism, and Neglect. Journal of Retailing. 69.Jg. Nr. 3., S. 320-352.

Reichheld, F. / Sasser, W. E. (1990): Zero defections: Quality comes to services. Harvard Business Review. 68.Jg. Nr. 5. S. 105-111.

Roner, T. A. (2008): Kundenzufriedenheit - Beschwerdemanagement als Instrument zur Kundenbindung. Hamburg: Diplomica

Stauss, B. (2009): Beschwerdemanagement als Instrument der Kundenbindung. Hinterhuber, H. H., Matzler, K. (Hrsg.) (2009). Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung. 6. Aufl. Wiesbaden: Gabler. S. 345-365

Stauss, B. (2011): Feedbackmanagement. Hipper H. et al. (Hrsg.). Grundlagen des CRM - Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler. S. 441-473

Stauss, B. / Seidel, W. (2007): Beschwerdemanagement - Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe. 4. Aufl. München: Hanser Verlag

Töpfer, A. (2006): Beschwerdemanagement. Hippner H. et al. (Hrsg.) (2006). Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler. S. 542-582

# Das Ende von Businessplänen – Können Investoren ihre Beteiligungsentscheidung auf Basis von Geschäftsmodellen in der Darstellung nach Osterwalder und Pigneur treffen?

## Kurzfassung

Businesspläne werden von Investoren als Hilfsmittel für die Entscheidung für oder gegen eine Beteiligung an Unternehmen genutzt. Die Qualität der Pläne kann in Frage gestellt werden. Die umfangreichen Dokumente basieren auf einer Reihe von Annahmen und unterliegen einer Werbewirkung. Sowohl die Erstellung durch den Entrepreneur, als auch die Prüfung durch den Investor ist zeitaufwendig.

In der Darstellung nach Osterwalder und Pigneur werden komplexe Geschäftsmodelle standardisiert visualisiert und sind für den Investor schnell verständlich. Sie eignen sich ebenso wie Businesspläne als Werkzeug der Investoren für eine Beteiligungsentscheidung. Jedoch werden weder Businesspläne noch Geschäftsmodelle der Fülle an Kriterien für eine Investitionsentscheidung gerecht. Der Mensch hinter dem Plan und dem Modell ist noch immer der entscheidende Faktor für den Erfolg des Unternehmens und die Entscheidung des Investors. Jedoch bieten Geschäftsmodelle während und nach der Investitionsentscheidung Möglichkeiten für eine optimierte Zusammenarbeit zwischen Investor und Unternehmen.

## Abstract

Investors use business plans to help them decide in favor or against an investment. The quality of those plans may be questionable. Business plans are based on various assumptions and they have an advertising appeal. Setting up and testing a business plan are time-consuming tasks, both for the entrepreneur and the investor.

Based on the illustration of Osterwalder and Pigneur, complex business models can be visualized, standardized, and are easily comprehensible to investors. Just like business plans, investors may use them as a tool for their investment decision. Neither business plans nor business models completely meet the wide range of investors criteria. The person behind the business plan or business model still is the key to success of the investment decision and, last but not least, the success for the company itself. However, business models offer opportunities for a better cooperation of investor and company, before as well as during the investment.

**Schlüsselwörter:**  
*Geschäftsmodell, Osterwalder, Pigneur, Investor, Investition, Beteiligungsentscheidung, Business-plan, Gründungsunternehmen, Wachstumsunternehmen*

**Keywords:**  
*Business Model, Osterwalder, Pigneur, Investor, Investment, Investment Decision, Business Plan, Start-Up, Growing Company*



*Prof. Reinhold König ist Professor für Industriegütermarketing an der Hochschule Karlsruhe und Leiter des Masterstudiengangs Wirtschaftsingenieurwesen. Außerdem leitet er das „Steinbeis Transferzentrum Technischer Vertrieb und Management“. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Competitive Intelligence und Key Account Management.  
Kontakt: [reinhold.koenig@hs-karlsruhe.de](mailto:reinhold.koenig@hs-karlsruhe.de)*



*Michael Pauschert,  
Absolvent des Masterstudiengangs Wirtschaftsingenieurwesens*

## Die Rolle von Businessplänen bei der Investitionsentscheidung

### Um den Kapitalbedarf bei Unternehmen zu decken...

Technologischer Wandel, Innovationen sowie Digitalisierung verändern Unternehmen, Branchen und Märkte. Neue Unternehmen werden gegründet und drängen in bestehende sowie entstehende Märkte. Existierende Unternehmen passen sich neuen Umweltbedingungen an, erweitern Geschäftsfelder oder ziehen sich aus bestehenden Geschäftsfeldern zurück. Geschäftsmodelle bilden die Grundlage für Unternehmensgründungen, die Expansion von Unternehmen in neue Geschäftsfelder oder die Anpassung an neue Umweltbedingungen. Zur Umsetzung von Geschäftsmodellen werden umfangreiche finanzielle Mittel benötigt.

### **...beteiligen sich Investoren nach erfolgreicher Prüfung eingereicherter Businesspläne**

Kapitalgeber treffen ihre Investitionsentscheidung unter anderem aufgrund von Businessplänen. Aufgrund einer Vielzahl zu treffender Annahmen und dem Ziel einer möglichst positiven Darstellung des Businessplans kann die Qualität der Businesspläne in Frage gestellt werden. Investoren versuchen ihre Risiken bei der Vergabe von Kapital zu minimieren, die Rendite zu maximieren. Die umfangreichen Pläne werden aufgrund dessen detailliert analysiert und tragen maßgeblich zur Investitionsentscheidung bei. Sowohl die Erstellung als auch die Prüfung der Businesspläne sind zeitintensiv. Ein zeitlich früher Markteintritt kann für den Erfolg des Unternehmens und somit des Investments jedoch entscheidend sein.

### **Beteiligungentscheidung auf Basis von Geschäftsmodellen?**

*Die Darstellung von  
Geschäftsmodellen  
nach Osterwalder  
und Pigneur*

Die Darstellung von Geschäftsmodellen nach Osterwalder und Pigneur ermöglicht eine simple Visualisierung komplexer Geschäftsmodelle jeglicher Unternehmen. Im vorliegenden Artikel werden zunächst die besonderen Eigenschaften von Gründungs- und Wachstumsunternehmen erläutert. Anschließend werden Ziele, Kriterien sowie Vorgehensweisen von Investoren bei der Beteiligung an Unternehmen dargestellt. Nach der Analyse von Businessplänen folgt eine Bewertung von Geschäftsmodellen hinsichtlich der Eignung für eine Investitionsentscheidung. Es wird abschließend ein Konzept vorgestellt, welches auf Grundlage von Geschäftsmodellen die Zusammenarbeit zwischen Investoren und Unternehmen optimiert.

# Das Ende von Businessplänen – Können Investoren ihre Beteiligungsentscheidung auf Basis von Geschäftsmodellen in der Darstellung nach Osterwalder und Pigneur treffen?

---

## Charakteristika von Gründungs- und Wachstumsunternehmen

Aufgrund ähnlicher Charakteristika werden Gründungs- und Wachstumsunternehmen in der Literatur gemeinsam betrachtet. Um durch Innovation zu nachhaltigem Wachstum zu gelangen, forschen und entwickeln Unternehmen häufig in Ausgründungen; das Risiko wird ausgelagert. Der typische Entwicklungsprozess von Unternehmen umfasst fünf Schritte: Gründung, Forschung und Entwicklung, Markteinführung, Wachstum und Reife. Finanzieller Bedarf entsteht vor allem für Forschung und Entwicklung und zur Überbrückung des Zeitraums geringer oder fehlender Umsätze bis zum Wachstum (vgl. Schwetzler 2005, 155–157).

*Unternehmen mit hohem Kapitalbedarf und erschwerem Zugang zum Kapitalmarkt*

Der Zugang zum Kapitalmarkt wird für Gründungs- und Wachstumsunternehmen durch mehrere Aspekte erschwert. Es fehlt an Erfahrungswerten aus der Vergangenheit der Unternehmung und der Personen dahinter. Gründern von Unternehmen, die auf technischen Innovationen basieren, wird ein Mangel an ökonomischen Sachverstand unterstellt; ihr Denken und Handeln ist schwer einzuschätzen. Entscheidungen von Entrepreneuren sind nicht rein rational und monetär getrieben; persönliche Interessen können zu Interessenskonflikten mit renditeorientierten Investoren führen (vgl. Schwetzler 2005, 155–157). Ursache dafür ist, dass Unternehmen in frühen Phasen noch kein gefestigtes Geschäftsmodell haben (können). Sie befinden sich in der Entwicklung von Produkt und der Gewinnung von Kunden. Probleme und Bedürfnisse der zukünftigen Zielgruppe werden ermittelt und verstanden, das Produkt dementsprechend angepasst, ein adäquates Vertriebsmodell entwickelt und die Unternehmensorganisation aufgebaut (vgl. Blank/Dorf 2012, 18-23). Neue Erkenntnisse während der Entwicklung können zu einer veränderten Einschätzung von Chancen und Risiken durch Investoren führen, die den persönlichen Interessen der Gründer gegenüberstehen.

## Relevanz, Vorgehen und Kriterien von Eigenkapitalinvestoren

Der Nachfrage nach Kapital durch Unternehmen stehen Investoren mit einem Angebot an finanzieller Unterstützung gegenüber. Der Zugang zu Fremdkapital ist für Gründungs- und Wachstumsunternehmen durch die dargelegten Charakteristika nur beschränkt möglich. Daher hat Eigenkapital einen hohen Stellenwert für Unternehmen in frühen Phasen ihrer Entwicklung (vgl. Koch/Kuhn 2005, 47–63). Relevante Eigenkapitalinvestoren sind in den frühen Unternehmensphasen Business Angels und Inkubatoren. Venture Capitalists und Corporate Venture Capital Gesellschaften stellen über alle Entwicklungsphasen des Unternehmens hinweg Kapital bereit. Die Ziele (vgl. Tabelle 1) von Investoren sind nicht allein auf monetären Gewinn beschränkt, sondern umfassen zusätzlich strategische und persönliche Aspekte (vgl. Brettel/Witt 2005, 49-149).

*Investoren verfolgen finanzielle, persönliche und strategische Ziele*

	Venture Capitalist	Corporate Venture Capitalist	Business Angel	Inkubator
Charakter	Institutionelle Gesellschaft	Industrie-/ Großunternehmen	Privater Investor	Dienstleistungszentrum
Ziele	finanziell	finanziell, strategisch	finanziell, persönlich	finanziell, persönlich, strategisch

Tab. 1: Eigenschaften und Ziele von Eigenkapitalinvestoren

*Dem Unternehmer-  
team kommt eine  
herausragende  
Bedeutung bei  
der Beteiligungs-  
entscheidung  
zu, gefolgt von  
Kundennutzen und  
Marktattraktivität*

Die Beteiligung eines Investors an einem Unternehmen lässt sich auf drei Schritte reduzieren:

1. Beteiligungsentscheidung: Bewertung und Auswahl von Unternehmen
2. Betreuung: Unterstützung der Unternehmen zur Wertsteigerung
3. Verkauf: Gewinnbringende Veräußerung der Beteiligung

*Beteiligungskrite-  
rien für investoren*

Abhängig von der wirtschaftlichen Lage eines Investors kommt es bei 1 bis 8% der bei Investoren eingereichten Businesspläne zu einer Beteiligung (vgl. Brettel/ Witt 2005, 63-64). Der Großteil der Businesspläne wird schon bei der Grobprüfung für beteiligungsunwürdig erklärt, weiterer Ausschuss wird durch persönliche Gespräche mit den Unternehmern, Feinprüfung und abschließende Verhandlungen generiert. Zu den Kriterien, welche Investoren bei der Entscheidung über eine Investition anlegen, gibt es eine Reihe von Studien, die zu vergleichbaren Ergebnissen gelangen und durch eine Primärrecherche sowie Sekundärrecherche gestützt werden:

## Das Ende von Businessplänen – Können Investoren ihre Beteiligungsentscheidung auf Basis von Geschäftsmodellen in der Darstellung nach Osterwalder und Pigneur treffen?

---



Abb. 1: Kategorisierung der Beteiligungskriterien von Investoren

Die meisten und wichtigsten Kriterien betreffen den Unternehmer und sein Team, welche eine hervorragende Rolle einnehmen. Dabei sind harte und weiche Faktoren – Erfahrungsschatz, Fachkenntnisse und Persönlichkeit – gleich bedeutend. Kern eines jeden Unternehmens stellt das Angebot in Form eines Produkts oder einer Dienstleistung dar. Essentiell sind für Investoren dabei zwei Punkte: Kundennutzen und Schutz des Produkts. Es ist demnach für Unternehmen unvermeidbar ein Alleinstellungsmerkmal zu entwickeln und dieses durch beispielsweise Patente vor Nachahmern zu schützen. Der Marktattraktivität kommt bei den branchen- und marktbezogenen Kriterien eine ähnliche Bedeutung zu, wie dem Kundennutzen zuvor und zählt damit zu den drei wichtigsten Kriterien. Alle Investoren verfolgen langfristig Renditeziele. Trotzdem sind die Kriterien zu monetären Aspekten den zuvor genannten untergeordnet. Investoren sind sich der Unsicherheit durch zugrunde liegende Annahmen bewusst (vgl. Brettel 2002, 312-321; MacMillan/ Siegel/ Narasimha 1985, 119-123)

## Businesspläne sind vielfältig

*Businesspläne variieren in Anwendung, Zielgruppe, Umfang und Inhalt*

Investoren berücksichtigen bei Beteiligungsentscheidung seit langem in der Regel nur Unternehmen, welche einen Businessplan vorlegen können. Neben der Kapitalbeschaffung kommen Businesspläne häufig bei der Bildung strategischer Allianzen, Mergers & Acquisitions oder intern zur Planung der Unternehmensziele und -strategien sowie bei der Steuerung des Betriebs zur Anwendung. Je nach Einsatz des Businessplans unterscheiden sich Zielgruppen und Umfänge der Pläne. Der Aufbau eines Businessplans variiert in der Literatur. Typischerweise starten Businesspläne mit einer Executive Summary, die den Inhalt des Plans zusammenfasst. Es folgen qualitative Ausführungen zu Geschäftsidee, Managementteam, Leistungsangebot, Markt und Wettbewerb sowie Marketing und Vertrieb. Die Finanzplanung hat quantitativen Charakter. Abgeschlossen wird ein Businessplan mit der Bewertung von Chancen und Risiken, einem Zeitplan sowie diversen Anlagen (vgl. Klandt 2006, 155-158).

Kritik an Businessplänen bezieht sich vor allem auf die zugrundeliegenden Annahmen der positiven Darstellungsweise gegenüber Investoren und einem Schwerpunkt auf finanzielle Berechnungen. In Kombination mit dem statischen Charakter erscheinen Businesspläne im unternehmerischen Alltag inpraktikabel. Die Ausarbeitung eines umfangreichen Businessplans wird jedoch als wichtiger Vorgang für Unternehmer und Management gesehen (vgl. Kawasaki 2014, 64-66).

## Geschäftsmodelle nach Osterwalder und Pigneur

*Canvas-Schema stellt Kundennutzen, Wertschöpfung sowie Ertragsmodell standardisiert dar.*

Die Canvas-Schema von Osterwalder und Pigneur (vgl. Abb. 2) hat sich als Werkzeug für die Entwicklung und das Testen von Geschäftsmodellen seit seiner Veröffentlichung im Jahr 2009 weit verbreitet und ist damit in der Praxis von hoher Relevanz (vgl. Osterwalder/ Pigneur 2011, 20–48). Da Geschäftsmodelle nach Osterwalder und Pigneur bei der Gründung und der Weiterentwicklung von Unternehmen Einzug gehalten haben und Investoren den dabei entstehenden Kapitalbedarf decken können, liegt es nahe, zu untersuchen, inwiefern sich die Geschäftsmodelle als Grundlage für eine Beteiligungsentscheidung eignen.

Zentraler Bestandteil des Geschäftsmodells ist das Canvas-Schema. Aus neun Bausteinen bestehend visualisiert es, wie ein Unternehmen Geld verdient. Dabei sind die relevanten Unternehmensbereiche abgedeckt: Wertschöpfung, Angebot, Kunde sowie Ertragsmodell:

## Das Ende von Businessplänen – Können Investoren ihre Beteiligungsentscheidung auf Basis von Geschäftsmodellen in der Darstellung nach Osterwalder und Pigneur treffen?

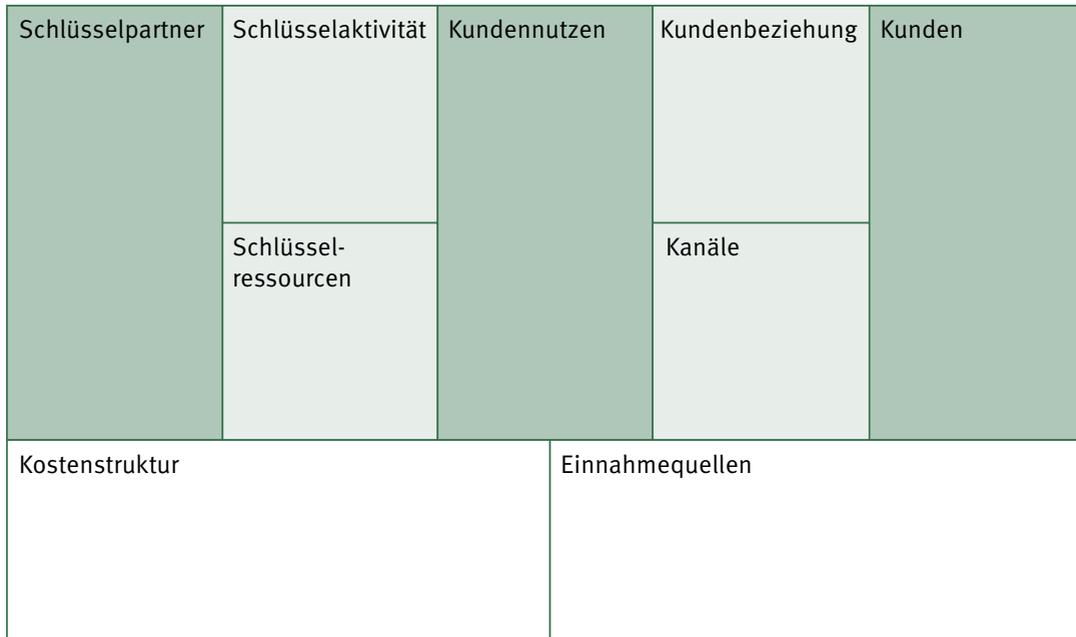


Abb. 2: Canvas-Schema der Geschäftsmodelle nach Osterwalder und Pigneur

Beginnend bei Kunden mit spezifischen Problemen und Bedürfnissen wird ein Angebot entwickelt, durch welches die Bedürfnisse befriedigt werden und dem Kunden somit ein Nutzen generiert. Um Angebot und Nachfrage zusammen zu bringen, werden Kommunikations- und Vertriebskanäle benötigt. Zwischen Kunde und Unternehmen wird eine bestimmte Beziehung hergestellt und gepflegt. Der Kunde misst dem Nutzen einen Wert bei, für den er bereit ist zu bezahlen. Es entstehen verschiedene Einnahmequellen. Für die Erstellung des Angebots sind Ressourcen und Aktivitäten notwendig. Da im Zuge von Arbeitsteilung nicht alle Aufgaben innerhalb eines Unternehmens abgewickelt werden, sind häufig Partner notwendig. Vor allem die Wertschöpfung, aber auch der Vertrieb, ist in aller Regel mit Kosten verbunden, die in der Kostenstruktur erfasst werden (vgl. Osterwalder/ Pigneur 2011, 20–48).

*Methoden ergänzen das Canvas-Schema zu einer umfangreichen Darstellung von Geschäftsmodellen*

Osterwalder und Pigneur beschreiben mehrere Methoden, die bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen hilfreich sind und den Informationsgehalt des Canvas-Schema erweitern. Es werden Techniken zur Bildung von Szenarien, zur Berücksichtigung von Umgebungseinflüssen, zur Erstellung von Prototypen sowie der Ableitung von Businessplänen beschrieben. Diese weiteren Möglichkeiten vervollständigen die Darstellung von Geschäftsmodellen (vgl. Osterwalder/ Pigneur 2011, 164-173).

### Integration von Businessplänen, Geschäftsmodellen und Investoren

*Geschäftsmodelle  
und Businesspläne  
mit vergleichbaren  
Inhalten*

Bei einem Vergleich von Businessplänen und Geschäftsmodellen hinsichtlich der Erfüllung von Kriterien der Investoren, ist zu erkennen, dass der Informationsgehalt vergleichbar ist (vgl. Tab. 2). Problematisch für den Investor ist vor allem die Beurteilung von Unternehmer und Team. Insbesondere „weiche“ Kriterien lassen sich durch schriftliche Ausarbeitungen nur schwer nachvollziehen und bewerten. Eine bessere, jedoch auch nicht vollständige Abdeckung der Kriterien, liegt hinsichtlich der angebotenen Produkte oder Dienstleistungen vor. Das nach dem Unternehmerteam wichtigste Kriterium, der Kundennutzen, findet in Businessplan und Canvas-Schema seinen Platz. Auch Informationen zum Alleinstellungsmerkmal des Angebots und zu den Schlüsselkompetenzen sind im Abschnitt Leistungsangebot des Businessplans sowie in den Bauteilen Kundennutzen sowie Schlüsselaktivitäten zu finden. Nur unvollständig ist ein Prototyp in schriftlicher Form darstellbar. Marktkriterien erfahren die höchste Abdeckung durch Businessplan und Geschäftsmodell. Auch die Informationen zu den finanziellen Kriterien finden ihren Platz in Businessplan und Geschäftsmodell.

Businesspläne beinhalten ein meist sehr ausführliches Kapitel zu Finanzen. Geschäftsmodelle enthalten ebenfalls die nötigen Finanzaufstellungen, welche zudem durch eine Risikobeurteilung mittels SWOT-Analyse, wie durch Osterwalder und Pigneur beschrieben, ergänzt werden können:

Kriterien von Investoren	Businessplan	Geschäftsmodell
Unternehmer/ Team	(x)	(x)
Produkt/ Service	(x)	(x)
Markt/ Industrie	x	x
Finanzielle Kriterien	x	x
Andere Kriterien	(x)	(x)

Information x: ist enthalten, (x) : ist teilweise enthalten, – : ist nicht enthalten

*Tab. 2: Analyse von Businessplan und Geschäftsmodell hinsichtlich der ermittelten Kriterien von Investoren*

## Das Ende von Businessplänen – Können Investoren ihre Beteiligungsentscheidung auf Basis von Geschäftsmodellen in der Darstellung nach Osterwalder und Pigneur treffen?

---

Weder Geschäftsmodelle noch Businesspläne erfüllen alle Kriterien, die für eine Beteiligungsentscheidung notwendig sind. Insbesondere die Informationen zu Unternehmer und Team sind in schriftlicher Form nicht ausreichend. Trotzdem ziehen Investoren Businesspläne bei der Bewertung des Unternehmens heran. Da Geschäftsmodelle mindestens die gleichen Kriterien abdecken wie Businesspläne, bietet sich eine Analyse an, um Optimierungspotentiale des Status quo zu finden.

*Schriftliche Form nicht ausreichend für Beteiligungsentscheidung*

Bei der Betrachtung weiterer Kriterien finden sich jedoch Möglichkeiten der Verbesserung. Diese zielen auf zwei Aspekte ab. Zum einen auf die Qualität der Bewertung von Businessplänen oder Geschäftsmodellen, zum anderen auf den benötigten zeitlichen Aufwand zur ersten Beurteilung. Sowohl Executive Summary des Businessplans als auch Canvas-Schema sind zügig zu erfassen. Da Menschen in Relationen denken, ist Vergleichbarkeit ein wichtiger Faktor. Investoren stehen möglicherweise vor mehreren Beteiligungsoptionen, aus denen sie eine auswählen müssen. Oder sie wollen das Geschäftsmodell des Gründungsunternehmens mit dem potentieller Wettbewerber vergleichen. Aufgrund der schriftlichen und sehr umfangreichen Ausarbeitung sowie des unterschiedlichen Aufbaus in der Literatur gestaltet sich dies bei Businessplänen schwierig.

*Geschäftsmodelle eröffnen Optimierungsmöglichkeiten bei und nach Beteiligungsentscheidung*

Durch Standardisierung und Visualisierung lassen sich Geschäftsmodelle, vor allem das Canvas-Schema, deutlich einfacher miteinander vergleichen. In der vorliegenden Arbeit werden Gründungs- und Wachstumsunternehmen betrachtet, die eine Entwicklung durchlaufen. Während der Entwicklung ändern sich bis dahin getroffene Annahmen und Entscheidungen beispielsweise durch wechselnde Rahmenbedingungen oder neue Erkenntnisse. Die Variabilität ist daher ein wichtiger Faktor. Der Fokus von Geschäftsmodellen liegt auf der Entwicklung des Modells. Dies erscheint passend für Unternehmen in frühen Entwicklungsphasen. Das Canvas-Schema ist einfach anzupassen und ermöglicht die Begleitung der Kunden- und Produktentwicklung. Die Masse an voneinander abhängigen Texten und dem darauf aufbauenden Zahlenwerk in Businessplänen macht eine Änderung zu einer Herausforderung. Aufgrund der Entwicklung der Unternehmen sowie sich ändernder Umweltbedingungen unterliegt das Unternehmen einer Dynamik. Diese ist von Relevanz, da die Beteiligungsdauer von Investoren mehrere Jahre umfasst. In Businessplänen werden dynamische Einflüsse und deren Auswirkungen schriftlich beschrieben, wobei die hohe Komplexität dies erschwert. Durch die Entwicklung mehrerer Canvas-Schemata können mehrere Szenarien visuell dargestellt werden; es ist möglich, die Anpassbarkeit des Geschäftsmodells an flexible Nutzenerwartungen zu prüfen. In persönlichen Gesprächen zwischen Investor und Unternehmen kann das Canvas-Schema durch die Visualisierung als Diskussionsgrundlage dienen.

### Konzept eines Verfahrens zur Bewertung von Geschäftsmodellen aus Investorensicht

*Standardisierung  
und Visualisierung  
ermöglichen  
Digitalisierung und  
Automatisierung*

Das Canvas-Schema stellt das Geschäftsmodell eines Unternehmens standardisiert dar. Dadurch können Geschäftsmodelle digital gespeichert werden. Ergänzt um Daten zum Unternehmensumfeld und zur Kategorisierung ist es möglich, eingehende Anfragen bei Investoren automatisiert zu filtern und eine Grundlage für die Bewertung durch den Investmentmanager zu schaffen. Abbildung 3 enthält das konzipierte Verfahren für die Beteiligungsentscheidung, welches im Folgenden erläutert wird.

*Geschäftsmodell als  
zentrales Element  
der Zusammenarbeit  
von Investor  
und Unternehmen*

Große Investmentgesellschaften verfügen über Marktforschungsabteilungen, Datenanalysten und dementsprechend Informationen zu Unternehmen, Marktdaten und Trends für Branchen, auf die sie spezialisiert sind.

Des Weiteren sind sie eng mit externen Marktforschungsinstituten, Unternehmensberatungen, Experten und Datenbanken verzahnt. Annahme des Konzepts ist das Vorhandensein einer digitalen Informationsbasis in einer Datenbank. In dieser liegen Informationen zu Geschäftsmodellen anfragender Unternehmen. Falls diese Unternehmen keine Pionierstrategie verfolgen und einen völlig neuen Nutzen schaffen, sind ebenso Geschäftsmodelle bestehender Unternehmen und Umsatzzahlen der Branche im Zeitverlauf inklusive Trends hinterlegt. Die Daten liegen auf einem Datenbankserver, welcher für Unternehmer und Investor erreichbar ist. Das dort hinterlegte Geschäftsmodell wird zum zentralen Element der Kommunikation zwischen Investor und Unternehmen.

# Das Ende von Businessplänen – Können Investoren ihre Beteiligungsentscheidung auf Basis von Geschäftsmodellen in der Darstellung nach Osterwalder und Pigneur treffen?

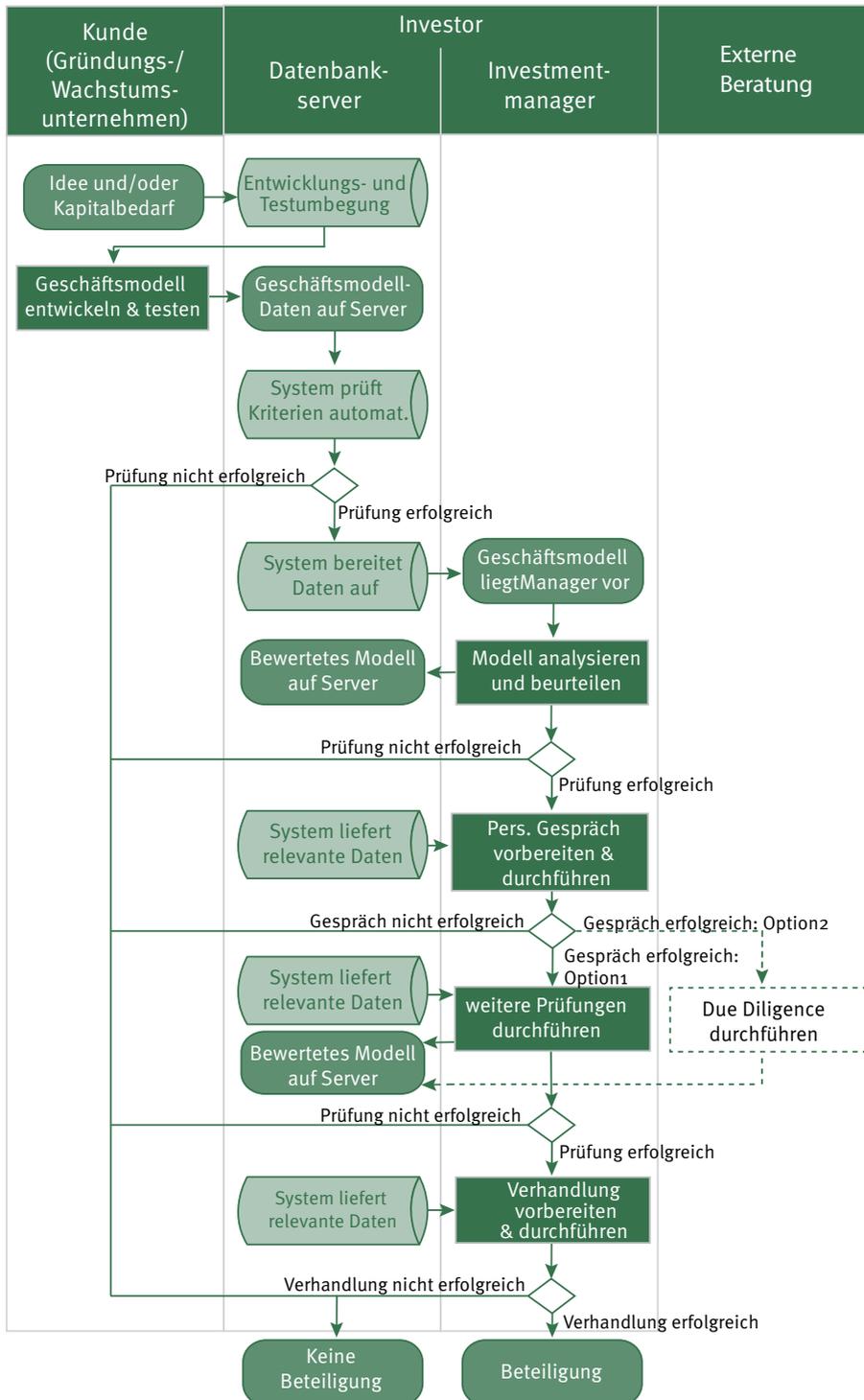


Abb. 3: Swimlane-Diagramm des Ablaufs der Beteiligungsentscheidung

*Entrepreneure entwickeln Geschäftsmodell und reichen es zur Prüfung ein*

Ein Investor stellt online eine Entwicklungsplattform für Gründungs- und Wachstumsunternehmen bereit. Diese entwickeln dort ihre Geschäftsmodelle, spielen Szenarien durch und nehmen anhand eines Fragebogens eine Selbstevaluation ihres Modells vor. Nach Untersuchungen der Universität St. Gallen können durch Kombination von 55 Geschäftsmodelltypen nahezu alle Geschäftsmodelle dargestellt werden (s. Gassmann/ Frankenberger/ Csik 2013). Zu jedem Typus erhält der Entrepreneur Informationen zu kritischen Erfolgsfaktoren. Sofern vorhanden, kann bei der Entwicklung auf Marktdaten zurückgegriffen werden, welche durch eigene Marktanalysen der Unternehmer ergänzt werden. Ein fertig entwickeltes Modell kann an den Investor weitergeleitet werden. Weitere Daten zur Kategorisierung (u. a. Standort, Branche, Produkt oder Dienstleistung, B2B oder B2C) sowie zur Bewertung (Rendite, Zeitraum, Kapitalbedarf) werden durch das anfragende Unternehmen ergänzt. Dem Investor dient die Plattform zusätzlich als Werkzeug zur Kundenakquise bei gleichzeitiger Steigerung der Qualität der eingehenden Anfragen.

*Relevante Informationen in standardisierter Sicht zur schnellen Bewertung durch Investor*

Durch den standardisierten Input können die Daten automatisch geprüft werden. Anhand individuell festgelegter Kriterien, wie bspw. Geschäftsfeld, Standort oder Höhe des Kapitalbedarfs, werden beteiligungsunwürdige bzw. für den Investor unpassende Anfragen herausgefiltert. Die übrigen Geschäftsmodelle werden für den Investmentmanager in einem Dashboard aufbereitet. Abbildung 4 veranschaulicht das Dashboard beispielhaft. Der Investor findet dort das Canvas-Schema mit der Möglichkeit der Betrachtung im Zeitverlauf und in verschiedenen Szenarien. Erfolgsfaktoren der im entwickelten Modell verwendeten Geschäftsmodelltypen helfen dem Investor, frühzeitig die Risiken des Modells zu erkennen und beurteilen zu können. Des Weiteren werden Kundennutzen im Preisvergleich mit Top-Wettbewerbern, relevante Marktdaten, Trends und die erwartete Rendite abgebildet. Ergänzt werden diese Daten mit einer Kurzdarstellung des Teams. Das Dashboard bildet somit automatisiert alle wichtigen Kriterien standardisiert und übersichtlich ab. Dies ermöglicht eine schnelle erste Analyse und möglichen Ausschluss durch Investmentmanager.

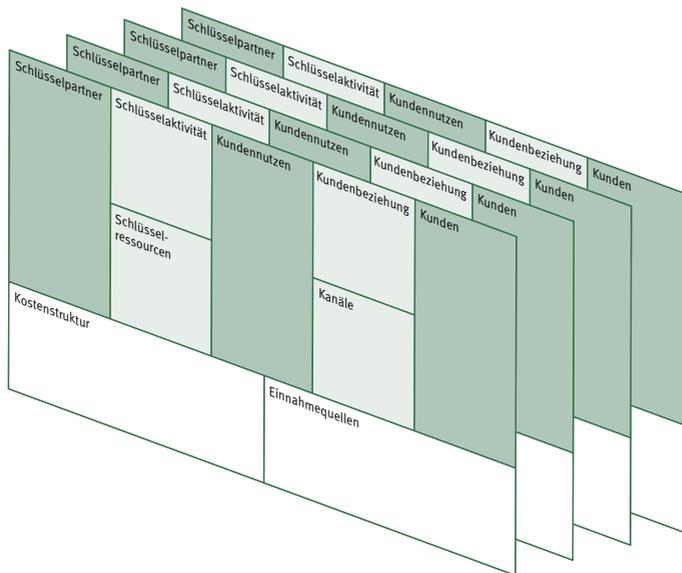
Auf Basis der Daten kann analog zur Selbsteinschätzung durch das Unternehmen eine Bewertung durch den Investor erfolgen. Anhand des Fragenkatalogs, den auch der Unternehmer für seine Eigenbewertung verwendet hat, werden mittels Punktesystems die Bausteine des Geschäftsmodells bewertet. Abhängigkeiten zwischen den Bausteinen werden ebenso berücksichtigt wie Umwelteinflüsse. Der Abgleich von Eigen- und Fremdeinschätzung gibt Ausschluss über den wichtigen persönlichen Fit zwischen Investor und Unternehmen. Zudem werden Risiken des Geschäftsmodells und seines Umfelds auf diese Weise systematisch ermittelt. Diese Analyse bildet die Grundlage für das persönliche Gespräch mit den Unternehmern. In diesem dienen das Geschäftsmodell sowie die Einschätzungen als Diskussionsgrundlage und visuelle Unterstützung. Für weitere anschließende Feinprüfungen, ob intern oder extern, können weitere Informationen in die Datenbank gespielt werden. Investoren können aufgrund der umfangreichen Daten eine abschließende Bewertung vornehmen und die Verhandlungen vorbereiten.

# Das Ende von Businessplänen – Können Investoren ihre Beteiligungsentscheidung auf Basis von Geschäftsmodellen in der Darstellung nach Osterwalder und Pigneur treffen?

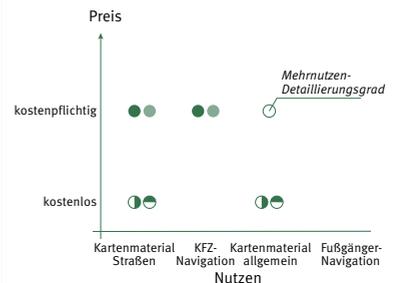
Im Jahr 2008 planten die Gründer von United Maps ein Geschäftsmodell, mit dem sie 2009 an den Markt gingen. Ziel war die Erzeugung und Bereitstellung von Kartenmaterial mit hohem Detaillierungsgrad, mit dem Lücken zwischen Straßennetzen geschlossen werden. Zugekauftes Basiskartenmaterial wurde mit zusätzlich recherchierten kartografischen Informationen algorithmisch zu neuen Kartenwerken angereichert. Der Vertrieb war zunächst auf den B2B-Bereich ausgelegt und sollte später durch eigene Apps für Smartphone auf B2C erweitert werden. Bei einer Analyse der vorhandenen Daten zum Zeitpunkt der Gründung wird deutlich, dass der Kundennutzen fraglich ist. Angebote etablierter Unternehmen, Google Maps und Bing Maps von Microsoft, beinhalteten bereits kostenloses Kartenmaterial, welches über das Straßennetz hinausgeht. Der Kundennutzen eines vergleichbaren aber kostenpflichtigen Angebots ist fraglich und stellt mindestens einen Diskussionspunkt für persönliche Gespräche dar. Im Jahr 2011 meldete United Maps Insolvenz an mit der Erkenntnis, dass die Nachfrage nach kostenpflichtigen Detailkarten gegenüber kostenfreien Alternativen keine Chance hatte (Ortmann 2012).

*Automatisierte Darstellung des Kundennutzens im Preisvergleich mit Wettbewerbern*

## Geschäftsmodell Canvas



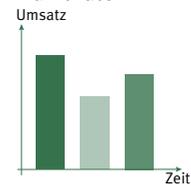
## Kundennutzen



## Wettbewerber

- United Maps
- Google Maps
- Bing Maps
- NAVTEQ
- Tele Atlas

## Marktdaten



Basis-Canvas	Timeline	Szenarien	Bewertung	Erfolgsfaktoren
--------------	----------	-----------	-----------	-----------------

### Unternehmer/ Team

- Stefan Knecht, Psychologe, Führungserfahrung in Medien- und Beratungsunternehmen
- Andreas Wiedmann, ehemaliger CEO von CartoTravel
- Carsten Recknagel, Kartograph, ehemaliger CTO von CartoTravel

### Relevante Trends

- Zunahme mobiler Endgeräte

Abb. 4: Beispielhaftes Dashboard

*Geschäftsmodell  
Plattform als Basis  
für die Zusammen-  
arbeit zwischen  
Investor und Unter-  
nehmen*

Kommt es zu einer Beteiligung am Unternehmen durch den Investor, dient die Online-Plattform vor allem als Instrument zur Steuerung und Kommunikation. Die Entwicklung des Geschäftsmodells kann durch den Investor verfolgt werden. Vor allem bei Unternehmen in sehr frühen Phasen ist eine Änderung am Modell durch neue Erkenntnisse wahrscheinlich. Anstatt sich auf finanzielle Kennzahlen zu fokussieren und dabei den Blick für das Ganze zu verlieren, steht die stetige Validierung des Geschäftsmodells im Fokus. Werden durch den Investor neue Trends oder Wettbewerber identifiziert, erhält jener eine Information über die betroffenen Investitionsobjekte. Durch das Dashboard werden Änderungen verfolgt und eine weitere Beteiligung in späteren Finanzierungsphasen bewertet. Das Verlustrisiko des Investors wird bis zum Exit gering gehalten.

### **Fazit und Ausblick**

*Businesspläne  
existieren weiter-  
hin; Geschäftsmodelle  
geeigneter für  
junge Unternehmen*

Businesspläne werden wohl auch in Zukunft nicht verschwinden. Sie eignen sich als Instrument für Investoren bei etablierten Unternehmen und helfen Unternehmen bei der Planung und im operativen Geschäft. Geschäftsmodelle nach Osterwalder und Pigneur decken die gleichen Kriterien von Investoren ab wie Businesspläne, eignen sich demnach mindestens genauso gut. Das vorgestellte Konzept zeigt Möglichkeiten zur Optimierung auf. Durch Standardisierung und Automatisierung gestaltet sich der Prozess der Beteiligungsentscheidung sowie der anschließenden Begleitung des Unternehmens für beide Seiten strukturiert, dynamisch und transparent. Die Fokussierung auf umfangreiche Zahlenwerke, wie sie meist in Businessplänen vorzufinden sind, lenkt vom Gesamtbild ab, welches durch Geschäftsmodelle dargestellt wird. Die Sicherstellung der strukturellen Richtigkeit und Konsistenz in Geschäftsmodellen sowie die Konzentration auf Kundennutzen und Markt erweisen sich vor allem für die Bewertung junger Unternehmen als geeigneter. Diese unterliegen in ihrer Entwicklung einer stärkeren Dynamik. Die Annahme einer ausreichend großen Datenbasis ist kritisch zu betrachten. Daten zu Branchen, Märkten und Unternehmen sind vor allem aus globaler Sicht umfangreich. Eine spezifische Recherche je Anfrage in der Feinprüfung kann notwendig sein.

Bisherige Überprüfungen des Konzepts erfolgten ex ante und ohne die vorliegenden Daten der gründenden Unternehmen. Die Anwendung des Verfahrens bei aktuell gründenden Unternehmen stellt eine offene Aufgabe dar. Auch sind weitere Anwendungsbereiche für die Bewertung anhand von Geschäftsmodellen, wie zunehmend genutzten Crowdfunding-Plattformen, denkbar und zu prüfen.

# Das Ende von Businessplänen – Können Investoren ihre Beteiligungsentscheidung auf Basis von Geschäftsmodellen in der Darstellung nach Osterwalder und Pigneur treffen?

---

## Quellen

Blank, S. / Dorf, B. (2012): The startup owner's manual. The step-by-step guide for building a great company. Pescadero: K&S Ranch Press

Brettel, M. (2002):. Entscheidungskriterien von Venture-Capitalists: Eine empirische Analyse im internationalen Vergleich. Die Betriebswirtschaft. Nr. 62, S. 305-325

Brettel, M. / Witt, M. (2005): Finanzierung von Wachstumsunternehmen: Grundlagen, Finanzierungsquellen, Praxisbeispiele. Wiesbaden: Gabler

Gassmann, O. /Frankenberger, K. /Csik, M. (2013): Geschäftsmodelle entwickeln. 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator. München: Carl Hanser

Kawasaki, G. (2014): The Art of the Start: Von der Kunst, ein Unternehmen erfolgreich zu gründen. München: Vahlen

Klandt, H. (2006): Gründungsmanagement: der integrierte Unternehmensplan. 2. Auflage. München: Oldenbourg

Koch, L. T. /Kuhn, W. (2005): Entrepreneurial Finance und das Modigliani-Miller-Theorem. In: Börner, C. J. (Hrsg.) (2005), Entrepreneurial Finance, S. 47-64. Heidelberg: Physica

MacMillan, I. C. /Siegel, R. /Narasimha, P. N. (1985): Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals. Snider Entrepreneurial Center. Nr. 21, S. 119-128.

Ortmann, Y. (2012): Offline! „Jeder Brief bohrt die Wunde wieder auf“ – das Ende von United Maps. Abgerufen am 14.07.2014 von <http://www.deutsche-startups.de/2012/07/12/offline-jeder-brief-bohrt-die-wunde-wieder-auf-das-ende-von-united-maps/>

Osterwalder, A. /Pigneur, Y. (2011): Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Frankfurt am Main: Campus

Schwetzler, B. (2005): Bewertungsverfahren für Early-Stage-Finanzierungen. In: Börner, C. J. (Hrsg.) (2005), Entrepreneurial Finance, Heidelberg: Physica, S. 155-177.

## Impressum

---

**Herausgeber:**

Hochschule Karlsruhe – Technik und Wirtschaft  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
Moltkestr. 30  
76133 Karlsruhe

**Verantwortlicher:**

Christoph Ewert,  
christoph.ewert@hs-karlsruhe.de

**Redaktion:**

Christoph Ewert (W), Reinhold König (W),  
Dr. Christian Seiter (W), Dr. Marion Murzin (W),  
Dr. Gerwin Kahabka (W),  
Anna Layer (W), Lisa Hinske (IMM)

**Konzeption, Layout, Anzeigen:**

Anna Layer, Lisa Hinske

**Korrektur/Lektorat:**

Dr. Michael Tewes, Anna Layer, Lisa Hinske

**Titelbild:**

Urheber: Fotolia

**Druck:**

Stober GmbH, Druckerei und Verlag

**Auflage:**

3.000 Stück, einmal jährlich

**Copyright:**

Abdruck nur nach vorheriger Genehmigung durch  
die Redaktion.

**Erscheinungsjahr/Erscheinungsort:**

2015/Karlsruhe

**ISSN 1869-9820**

Jeder Erfolg hat seine Geschichte.



**BOSCH**

Technik fürs Leben

## Studenten & Absolventen gesucht!

**Der Geschäftsbereich Automotive Aftermarket ist für das weltweite Aftermarket-Geschäft verantwortlich.** In über 150 Ländern stellen wir unseren Kunden Kfz-Ersatzteile, technische Informationen sowie Diagnostics Hard-/Software/Services zur Verfügung. Von unserem Global Distribution Center in Karlsruhe aus steuern wir unsere weltweiten Aktivitäten.

Über 17.000 Mitarbeiter arbeiten im weltweiten Team im Geschäftsbereich, in den Regionalgesellschaften und Auslandsvertretungen. Dies garantiert in über 150 Ländern der Erde besten Service und Qualität für unsere Kunden – und das rund um die Uhr.

Der beste Zeitpunkt für Ihren Einstieg liegt ganz bei Ihnen – ob für Praktikum, Abschlussarbeit oder nach Abschluss Ihres Studiums. Als Absolvent/-in können Sie sich für den Direkteinstieg oder eines unserer Nachwuchsprogramme entscheiden.

► **Funktionsbereiche:**

- Vertrieb
- Marketing
- Logistik
- Finanzen/Controlling
- Personal
- Strategy

► **Möglichkeiten:**

- Praktikum
- Werksstudententätigkeit
- Pre-Master Programm
- Traineeprogramm
- Direkteinstieg

**Jeder Erfolg hat seinen Anfang.**

Hier und jetzt – starten Sie mit uns.

Weitere Fragen beantwortet Ihnen

Clarissa Carsten

Clarissa.Carsten@de.bosch.com

0721/942-2385

[www.bosch-career.de](http://www.bosch-career.de)





Hochschule Karlsruhe  
Technik und Wirtschaft  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCE

Näher dran.



Fakultät  
Wirtschaftswissenschaften

Jubiläumsveranstaltung

**50 Jahre**

Fakultät für  
Wirtschaftswissenschaften:  
Wirtschaftsingenieurwesen  
International Management

27. November 2015  
Beginn 9:30

In der Aula  
Gebäude A  
Moltkestraße 30

Fachschaft **W**

