



Institut für Marktorientierte Unternehmensführung  
Kompetenz in Wissenschaft & Management  
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg, Prof. Dr. Sabine Kuester

IMU Research Insights  
# 021

# Mehrstufiges Marketing: Erfolgswirkungen und Erfolgsfaktoren

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg  
Dipl.-Kffr. Halina Wilczek

2014



UNIVERSITÄT  
MANNHEIM

## Relevanz der Thematik

- Anbieter, die sich einer abgeleiteten Nachfrage gegenübersehen, können durch die gezielte Ansprache der Kunden der Kunden zusätzliche Impulse für die Stimulierung der Nachfrage setzen (Erevelles et al. 2008; Lal and Narasimhan 1996).
- Bisher fehlen allerdings weitestgehend Studien, die sich mit der Frage auseinandersetzen, inwiefern solch mehrstufiges Marketing erfolgsbringend ist und welche Faktoren dabei erfolgsentscheidend sind.

## Studiencharakteristika

- Online-Befragung mit 255 Teilnehmern
- Studienteilnehmer u.a. aus den Bereichen Geschäftsführung, Vertrieb, Marketing und Produktmanagement

## Berücksichtigte Branchen

- Branchenübergreifende Studie, z.B. Maschinenbau, Elektronik, Chemie, Baustoffe, Metall, Automobil, Telekommunikation

## Zentrale Erkenntnisse / Implikationen

- Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen setzen mehrstufiges Marketing ein. Am häufigsten werden dabei Maßnahmen der Informationsgewinnung, der Kommunikation sowie Serviceleistungen für indirekte Kunden durchgeführt.
- Mehrstufiges Marketing hilft, die Beziehung zu indirekten Kunden zu stärken, sodass diese eine Präferenz für den spezifischen Anbieter entwickeln. Den Umsatz- und Wachstumsbeitrag des mehrstufigen Marketing schätzt ein Großteil der Teilnehmer als sehr hoch ein.
- Dabei ist es erfolgsentscheidend, den Nutzen der eigenen Produkte mit Hilfe von geeigneten Aktivitäten auf der Stufe der indirekten Kunden herauszustellen. Zudem ist es wichtig, dass die direkten Kunden diese Strategie akzeptieren. Hier kann offene Kommunikation oder Kooperation mit den direkten Kunden helfen, Widerstände abzubauen.

- Relevanz der Thematik und zentrale Fragestellungen

- Studiencharakteristika

- Ergebnisse

- Implikationen für Manager

- Kontakt und weiterführende Informationen



- **Mehrstufiges Marketing** umfasst alle Marketingaktivitäten, die ein Anbieter an die Kunden seiner Kunden (d.h. die indirekten Kunden) richtet (Kleinaltenkamp et al. 2010).
- Ziel ist es, einen **Pull-Effekt** bei den indirekten Kunden zu erzeugen, sodass diese das Produkt bei den Kunden des Anbieters nachfragen (Lal and Narasimhan 1996; Webster 2000).
- Mehrstufiges Marketing zielt damit auf die Stimulierung der abgeleiteten Nachfrage ab. Mit dieser Strategie können Anbieter sowohl **direkte Kunden** in ihren Verkaufsbemühungen **unterstützen** als auch eine **eigenständige Beziehung zu indirekten Kunden aufbauen** (Narver and Slater 1990; Norris 1992; Smith and Owens 1995).
- Eine Studie von A.T. Kearney und der FU Berlin hat ergeben, dass etwa **50% der deutschen Unternehmen** mehrstufiges Marketing einsetzen (Kleinaltenkamp et al. 2010).
- Allerdings hat die Forschung eine weitergehende **Untersuchung des Erfolgsbeitrags und der Erfolgsfaktoren** dieser Strategie bisher vernachlässigt (Frazier 1999).

Mit unserer **empirischen Studie** möchten wir untersuchen, wie verbreitet mehrstufiges Marketing ist, inwiefern es zu den gewünschten Zielen eines Anbieters führt und welche Faktoren dabei erfolgsentscheidend sind.

- 1** Welche Bedeutung hat mehrstufiges Marketing für Unternehmen?
- 2** Wie wirkt sich mehrstufiges Marketing auf den Unternehmenserfolg aus?
- 3** Welche Erfolgsfaktoren lassen sich für mehrstufiges Marketing identifizieren?
- 4** Welche Managementimplikationen haben die empirischen Ergebnisse?

## Methode

- standardisierter Online-Fragebogen
  - etwa 60 abgefragte Themen (z.B. Gestaltung des mehrstufigen Marketing, Marktumfeld, Charakteristika direkter und indirekter Kunden)
  - Dauer: ca. 20-30 Minuten
- zusätzlich Material aus 30 Experteninterviews zu mehrstufigem Marketing

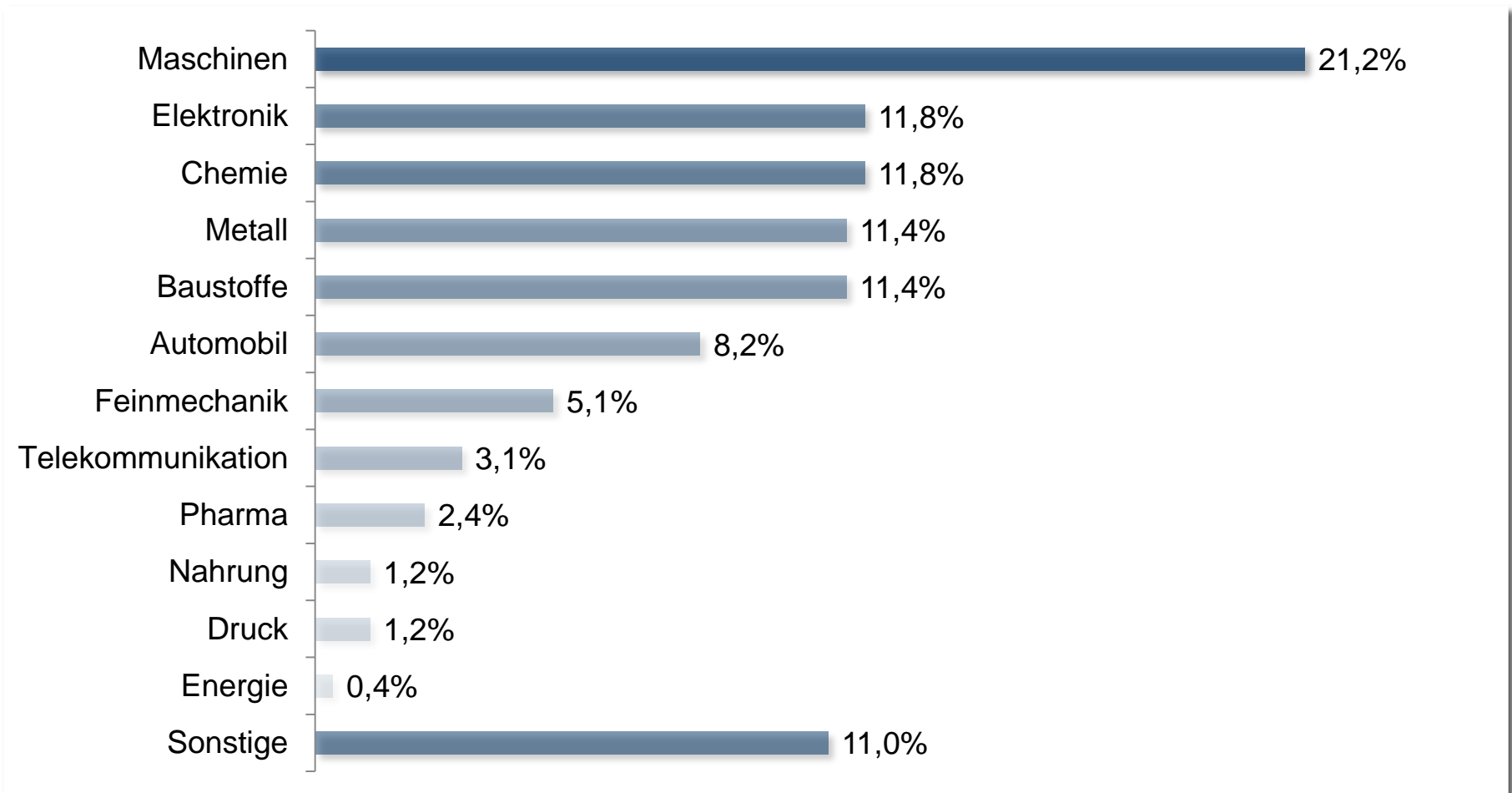
## Teilnehmer

- 255 vollständig ausgefüllte Fragebögen, hiervon
  - 182 (71%) Anbieter, die mehrstufiges Marketing betreiben
  - 73 (29%) Anbieter, die kein mehrstufiges Marketing betreiben
- unterschiedliche Branchen, Produktkategorien und Unternehmensgrößen
- Studienteilnehmer vor allem aus den Bereichen Geschäftsführung, Vertrieb, Marketing, Kommunikation, Produktmanagement und Business Development

## Zeitraum der Erhebung

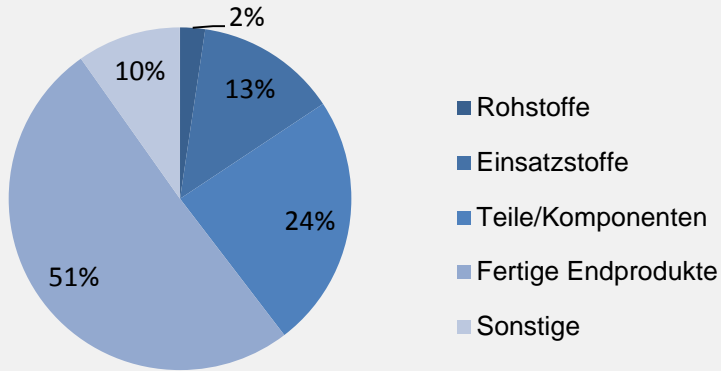
- März – August 2013

## An der Studie haben sich Unternehmen aus den folgenden Branchen beteiligt:

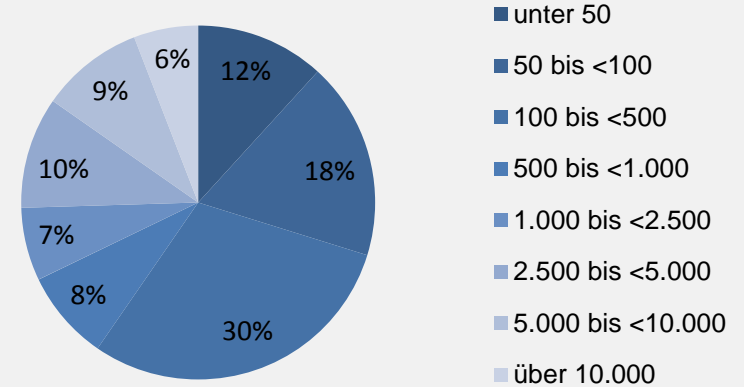


## Unter den Teilnehmern sind Unternehmen unterschiedlicher Marktstufen und Größen vertreten:

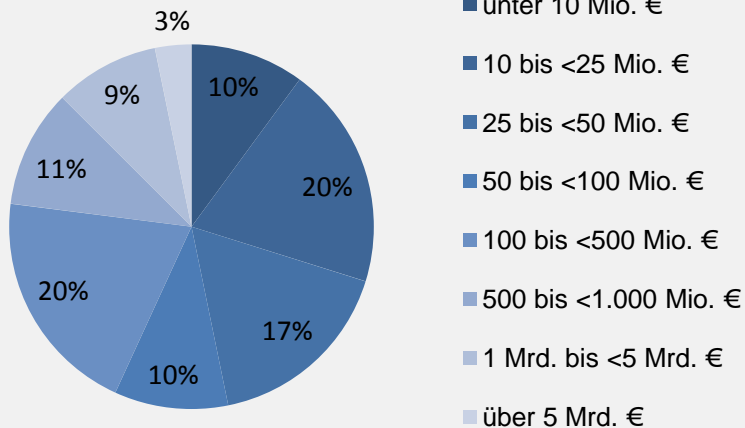
### Marktstufe



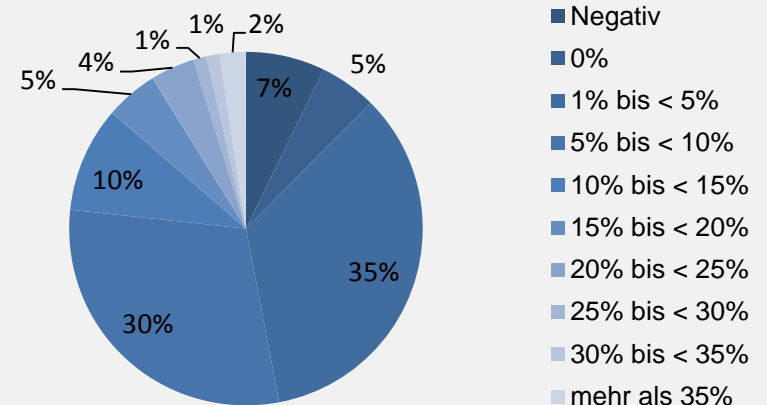
### Mitarbeiterzahl



### Umsatz

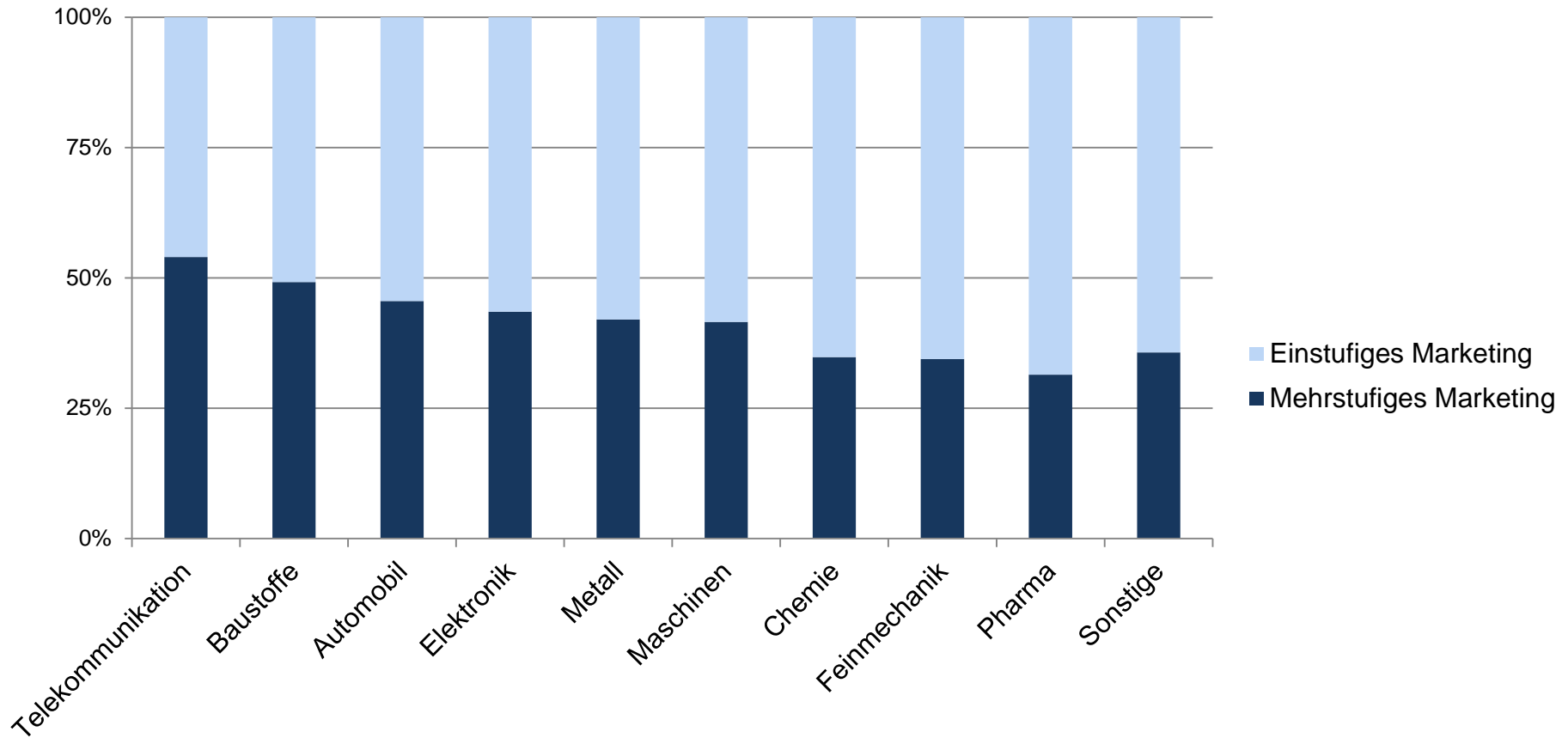


### Umsatzwachstum



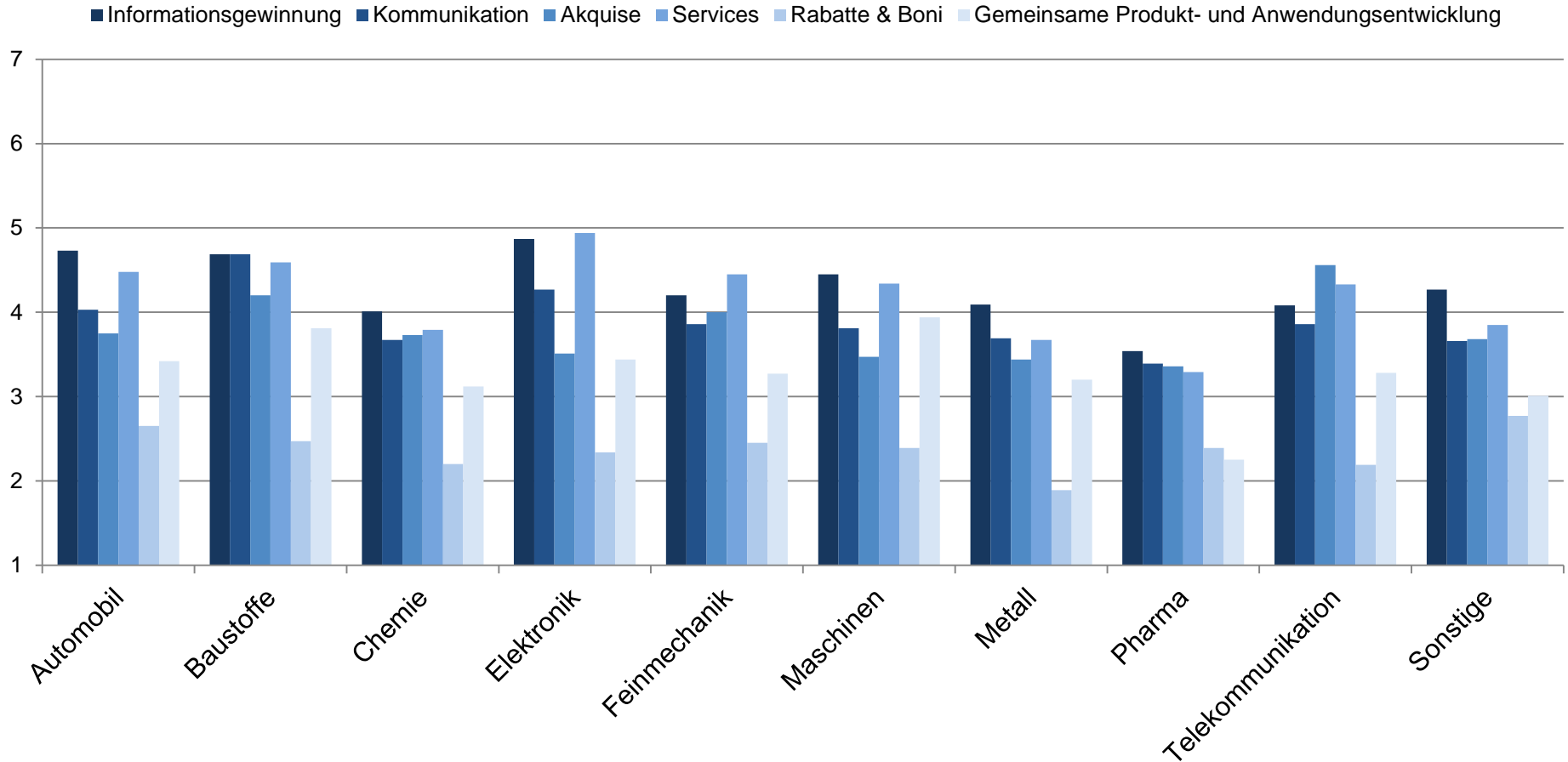


Je nach Branche ist die durchschnittliche Verteilung der Marketing- und Vertriebsressourcen auf einstufiges und mehrstufiges Marketing unterschiedlich hoch:



Die Branchen Druck, Nahrung und Energie wurden aufgrund der geringen Stichprobengröße aus dieser Auswertung ausgeschlossen.

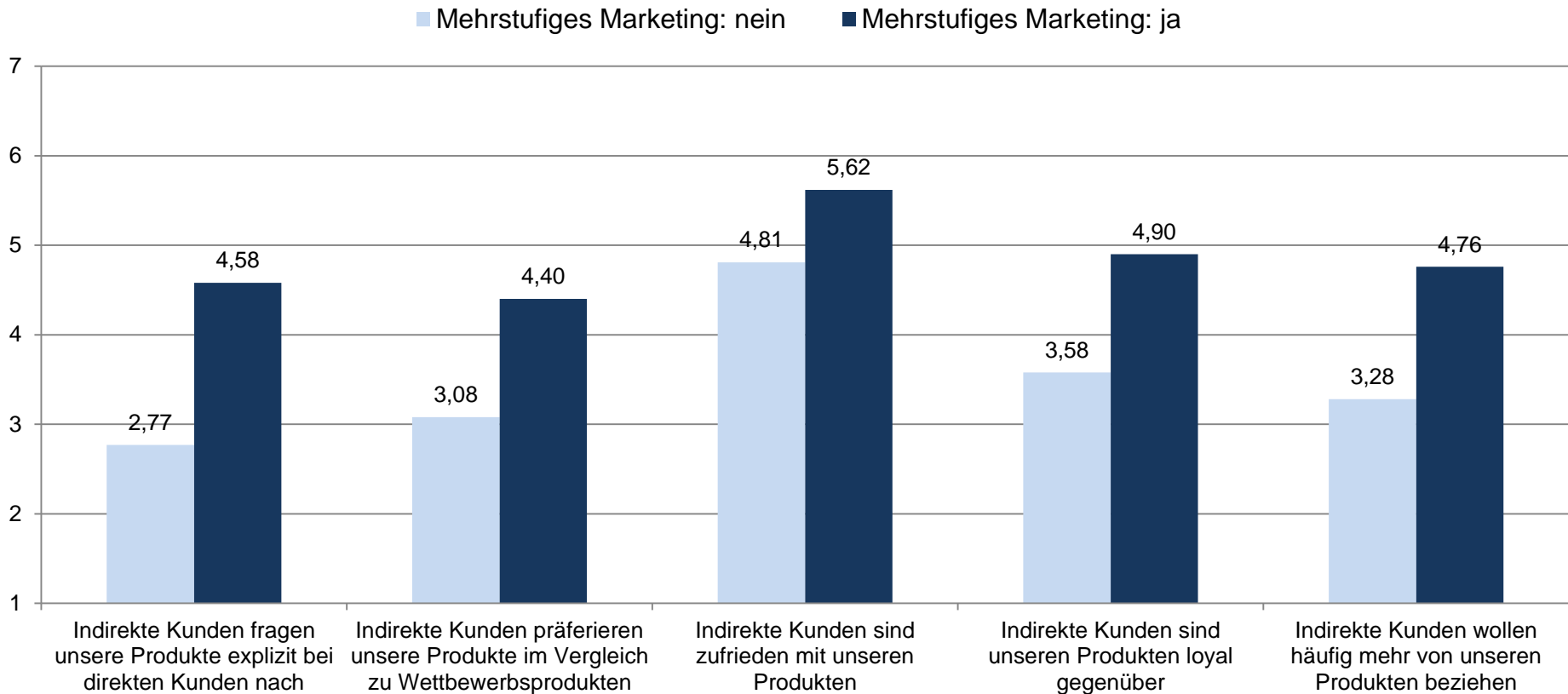
### Zu den wichtigsten Aktivitäten gegenüber indirekten Kunden gehören Maßnahmen der Informationsgewinnung, der Kommunikation sowie Services.



Skala: 1 = Aktivität wird nicht betrieben und 7 = Aktivität wird intensiv betrieben

Die Branchen Druck, Nahrung und Energie wurden aufgrund der geringen Stichprobengröße aus dieser Auswertung ausgeschlossen

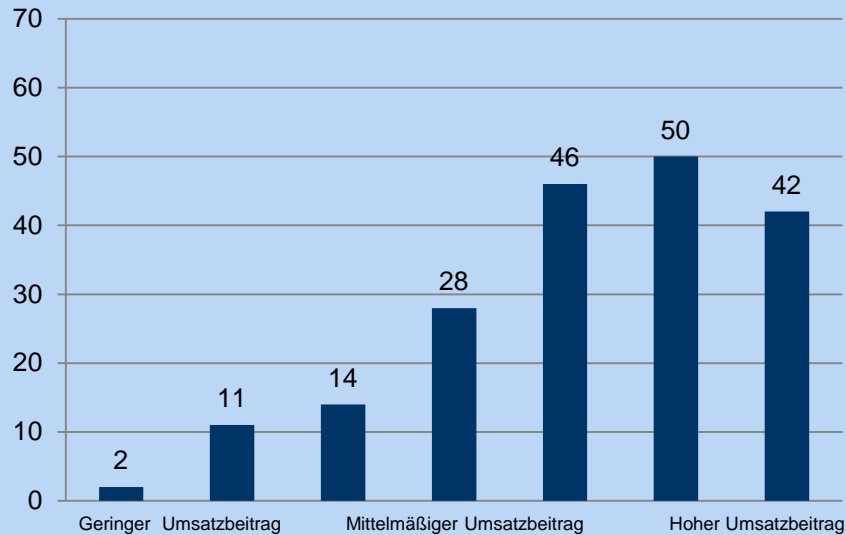
**Unternehmen, die mehrstufiges Marketing betreiben, haben im Durchschnitt eine deutlich bessere Beziehung zu ihren indirekten Kunden.**



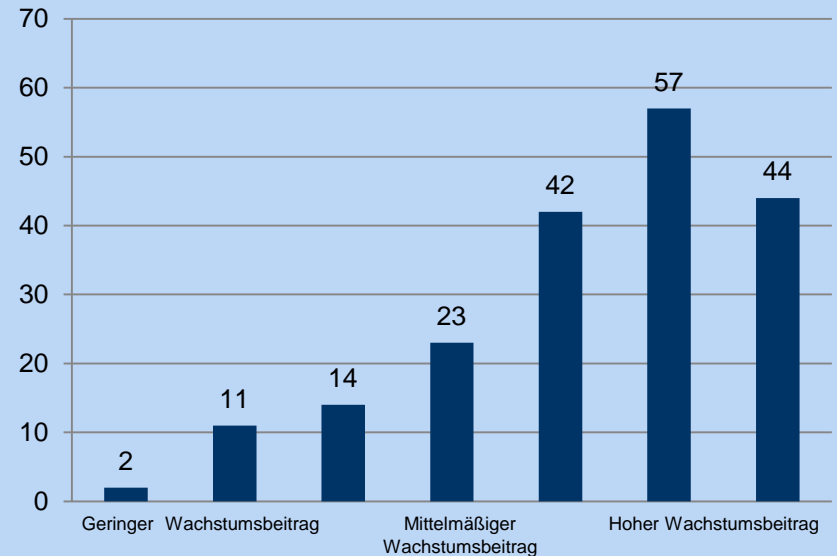
Skala: 1= geringe Ausprägung und 7 = hohe Ausprägung.  
Die Unterschiede zwischen den Gruppen sind statistisch hochgradig signifikant.

Es zeigt sich, dass Unternehmen mit mehrstufigem Marketing tatsächlich Erfolge verzeichnen können. Mehrstufiges Marketing hilft Unternehmen bei der Erreichung von Umsatz- und Wachstumszielen.

### Erreichter Umsatzbeitrag mit mehrstufigem Marketing



### Erreichter Wachstumsbeitrag mit mehrstufigem Marketing



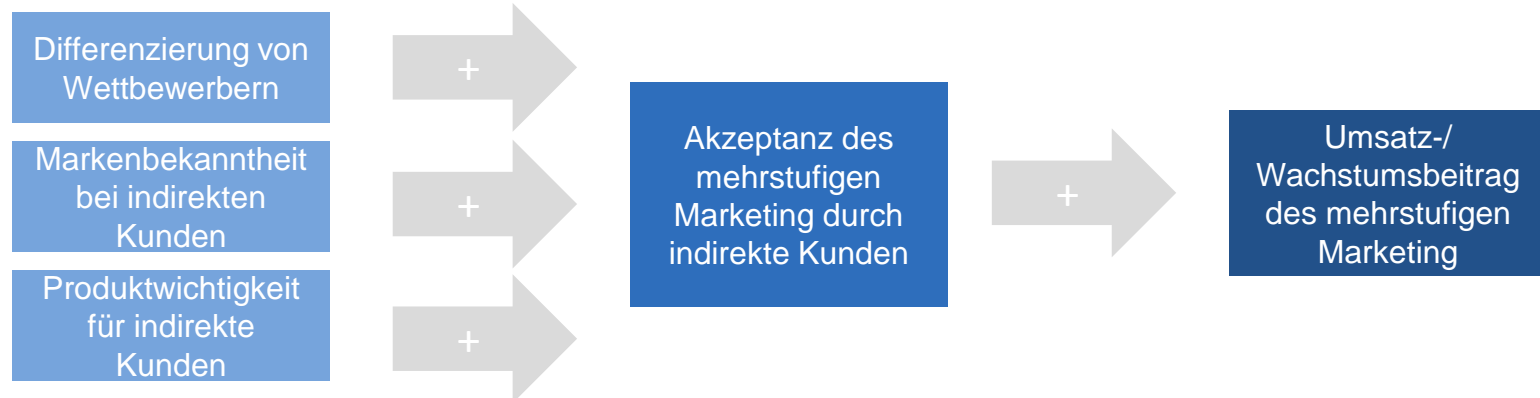
Vertikale Achse: Anzahl der Unternehmen, die die entsprechende Antwortoption ausgewählt haben (Skala von 1 bis 7).

## Ergebnisse der Studie – Forschungsfrage 3

### Welche Erfolgsfaktoren lassen sich für mehrstufiges Marketing identifizieren?

Mehrstufiges Marketing ist erfolgreicher, wenn indirekte Kunden dieser Form des Marketing positiv gegenüberstehen.

- Sehen die indirekten Kunden einen geringen **Mehrwert** in der Auseinandersetzung mit dem Anbieter, ist der **Umsatz- und Wachstumsbeitrag** geringer.
- Dies ist vor allem dann der Fall, wenn sich das Produkt nur **wenig von Wettbewerbsprodukten differenziert** und eine **geringe Markenbekanntheit** aufweist. Am wichtigsten ist an dieser Stelle jedoch die **Produktbedeutung** für indirekte Kunden. Je wichtiger das Produkt, desto offener stehen indirekte Kunden dem direkten Kontakt zum Anbieter gegenüber bzw. desto wichtiger ist der direkte Kontakt zum Anbieter.
- Unsere Experteninterviews haben gezeigt, dass sich indirekte Kunden häufig gar nicht der **Existenz bzw. des möglichen Wertbeitrags des Anbieterproduktes** für ihr Geschäft bewusst sind.
  - Anbieter setzen hier unterschiedliche Maßnahmen ein, um ihren Produktnutzen für indirekte Kunden zu visualisieren und zu quantifizieren (z.B. ROI-Analysen, Prototypentests).
  - Der Informationsbedarf und die Anforderungen an das Produkt können sich dabei zwischen direkten und indirekten Kunden stark unterscheiden.

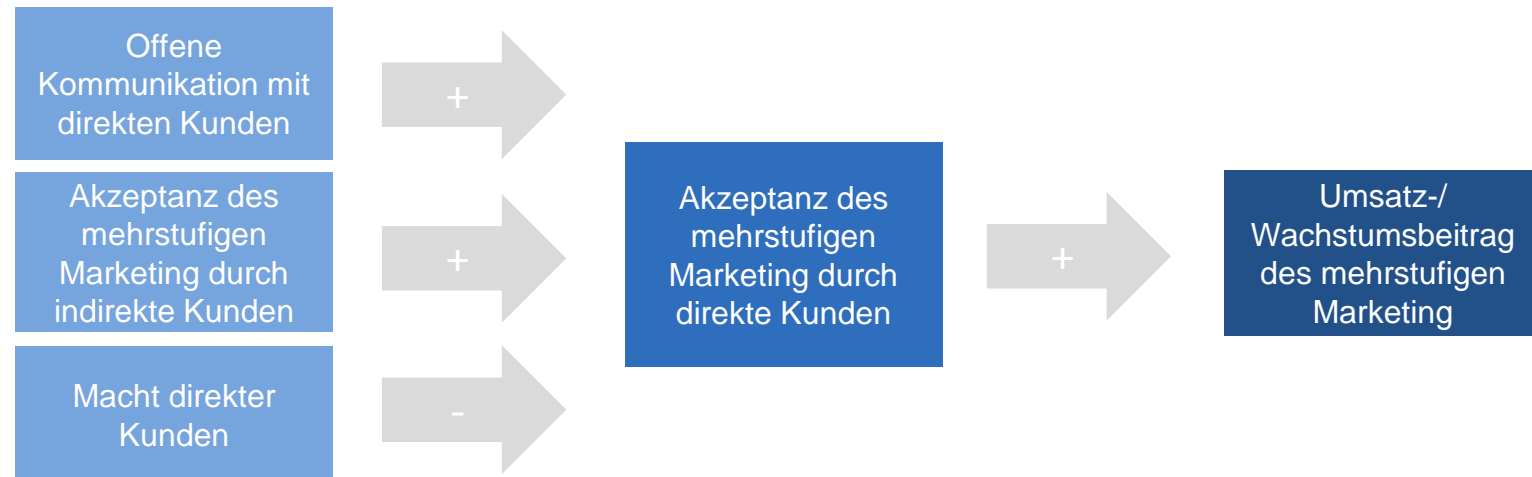


## Ergebnisse der Studie – Forschungsfrage 3

### Welche Erfolgsfaktoren lassen sich für mehrstufiges Marketing identifizieren?

Mehrstufiges Marketing ist erfolgreicher, wenn der Anbieter die direkten Kunden über die Strategie informiert und dabei den Nutzenbeitrag für sie selbst und die indirekten Kunden herausstellt.

- Mit mehrstufigem Marketing wird der Anbieter in der Geschäftsbeziehung zwischen direkten und indirekten Kunden aktiv. Unsere Experteninterviews haben gezeigt, dass es zu **starker Verunsicherung** und **erheblichen Widerständen** bei den direkten Kunden kommen kann, wenn diese nicht über mehrstufiges Marketing informiert werden.
- Unsere empirischen Ergebnisse bestätigen, dass **offene Kommunikation** und die **Einstellung direkter Kunden zu mehrstufigem Marketing** positiv miteinander verknüpft sind. Wichtig für die direkten Kunden ist zudem, dass auch **ihre eigenen Kunden positiv** der direkten Ansprache durch den Anbieter gegenüberstehen.
- Problematisch ist mehrstufiges Marketing wiederum dann, wenn die **direkten Kunden eine größere Marktmacht** im Vergleich zum Anbieter haben.

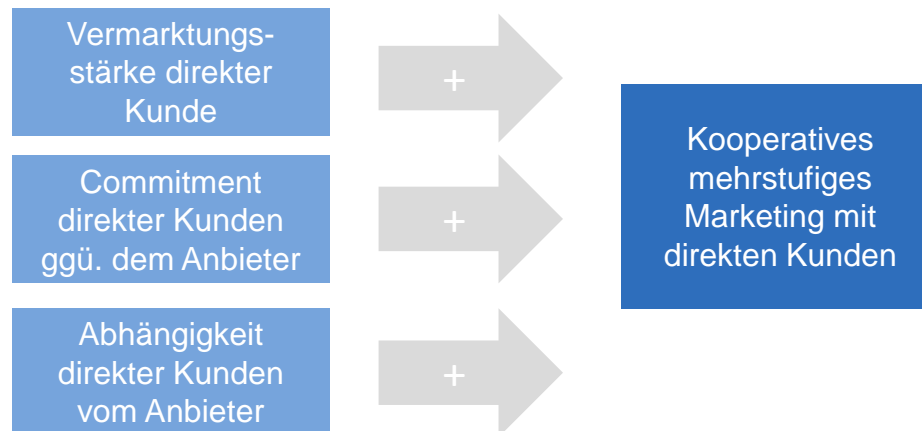


## Ergebnisse der Studie – Forschungsfrage 3

### Welche Erfolgsfaktoren lassen sich für mehrstufiges Marketing identifizieren?

Während es wichtig ist, die direkten Kunden über das geplante mehrstufige Marketing zu informieren, muss ein Anbieter nicht zwangsläufig mit den direkten Kunden kooperieren, wenn er die indirekten Kunden anspricht. Dies bietet sich in bestimmten Situationen an bzw. ist in manchen Fällen unumgänglich.

- Zusätzlich zur offenen Kommunikation mit direkten Kunden können Anbieter auch **mit direkten Kunden** im Rahmen des mehrstufigen Marketing **kooperieren**.
- Etwa **40 % der befragten Unternehmen kooperieren** bei der Ansprache indirekter Kunden mit ihren direkten Kunden.
- Dabei gilt, dass eine Kooperation zwischen Anbieter und direkten Kunden wahrscheinlicher ist, wenn diese grundsätzlich **stark in der Vermarktung** des Anbieterproduktes sind, ein **hohes Commitment** gegenüber dem Anbieter aufweisen und wenn deren **Erfolg stark von den Produkten des Anbieters abhängt**.



- In manchen Fällen **akzeptieren indirekte Kunden den alleinigen Kontakt zum Anbieter nicht**, sondern erwarten, dass die direkten Kunden des Anbieters ebenfalls involviert werden. In diesen Fällen ist eine Kooperation mit den direkten Kunden unumgänglich.

**1** Anbieter, die sich einer abgeleiteten Nachfrage gegenüber sehen, sollten sich der Tatsache bewusst sein, dass die Stimulierung der Nachfrage nicht nur bei den direkten Kunden, sondern auch auf der Stufe der indirekten Kunden möglich ist.

**2** Vor Initiierung eines mehrstufigen Marketing sollte sich ein Anbieter u.a. über die folgenden Faktoren einen Überblick verschaffen:

1. Wie **verbreitet** ist mehrstufiges Marketing in der eigenen Industrie und wie wird grundsätzlich der **Return on Investment** der Strategie eingeschätzt?
2. Wie lassen sich die **Marktstufen der direkten und indirekten Kunden** beschreiben? Welche Einfluss- und Entscheidungsbeziehungen lassen sich zwischen den einzelnen Akteuren identifizieren?
3. Wie können die **indirekten Kunden vom eigenen Produktvorteil überzeugt** werden (s. Slide 17)?
4. Wie können **direkte Kunden vom Vorteil der Strategie** für ihr Geschäft überzeugt werden (s. Slide 18)?

**3** Ist die Strategie neu für den Anbieter, kann sich dieser Unterstützung bei der Planung und Umsetzung holen. Neben der Kooperation mit direkten Kunden sind auch folgende Optionen möglich:

- Zusammenarbeit mit externen **Dienstleistern** wie Marktforschungsinstituten oder Unternehmensberatungen
- Wissensaustausch mit (ggf. branchenfremden) Unternehmen, die die Strategie erfolgreich umsetzen konnten (**Role Models**)
- Einstellen von **Mitarbeitern** mit Berufserfahrung auf **nachgelagerten Marktstufen**



4

**Anbieter sollten den Nutzen ihrer Produkte für indirekte Kunden visualisieren und quantifizieren. Hier können unterschiedliche Instrumente behilflich sein:**

- Kommunikation/Promotion (z.B. Broschüren, Produktproben, Produktvorführungen auf Messen, in Showrooms oder auf Roadshows)
- Services (z.B. ROI-Analysen für indirekte Kunden, Schulungen und Wartung)
- Akquise (z.B. Außendienstbesuche bei indirekten Kunden)
- Rabatte und Boni (z.B. Produktzugaben bei bestimmten Abnahmemengen)
- Produkt-/ Anwendungsentwicklung (z.B. Innovationsworkshops mit indirekten Kunden, Prototypentests)

5

**Der Informationsbedarf auf der Ebene der indirekten Kunden kann dabei ganz anderer Natur als auf der Stufe der direkten Kunden sein.**

- Während z.B. für die direkten Kunden die leichte Verarbeitung bzw. der einfache Einbau eines Produktes ins Endprodukt im Vordergrund stehen kann, kann für die indirekten Kunden die Langlebigkeit und Wartungsfreundlichkeit wichtig sein.
- Eine **stufenspezifische Nutzenanalyse** ist daher eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Marketingstrategie über die direkten Kunden hinaus.

6

**Anbieter sollten ihre direkten Kunden proaktiv, offen und umfassend über ihr Vorhaben, die indirekten Kunden anzusprechen, informieren.** Dabei sollte der **Nutzen für die direkten Kunden** herausgestellt werden, z.B.

- Unterstützung bei der Vermarktung und Akquise
- längerfristige Absicherung der Nachfrage
- Identifikation von Wachstumsmöglichkeiten

7

**Die Akzeptanz des mehrstufiges Marketing bei indirekten Kunden ist eine wichtige Voraussetzung für die Akzeptanz der Strategie durch direkte Kunden.**

- Direkten Kunden sollte daher auch aufgezeigt werden, auf welche Weise mehrstufiges Marketing den **indirekten Kunden** Vorteile bringt. Immerhin wird der Anbieter in der Geschäftsbeziehung der direkten Kunden tätig.
- Diesen muss klar gemacht werden, wie mehrstufiges Marketing einen Wertbeitrag für ihre eigenen Kunden leistet.

Einen guten Kontakt zu den direkten Kunden kann der Anbieter in diesem Zusammenhang auch dafür nutzen, mit diesen gemeinsam die **Ergebnisse von mehrstufigem Marketing zu verfolgen.**

8

**Zudem kann auch mehrstufiges Marketing in Kooperation mit direkten Kunden hilfreich sein.**

- So kann die Zusammenarbeit mit vermarktungsstarken direkten Kunden den Zugang zu indirekten Kunden erleichtern.
- Häufig ist der Kontakt zu indirekten Kunden nur mit Hilfe der direkten Kunden möglich.

- Erevelles, Sunil, Thomas. H. Stevenson, Shuba Srinivasan, and Nobuyuki Fukawa (2008), "An Analysis of B2B Ingredient Co-branding Relationships," *Industrial Marketing Management*, 37 (8), 940–52.
- Frazier, Gary L. (1999), "Organizing and Managing Channels of Distribution," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (2), 226–40.
- Kleinaltenkamp, Michael, Matthias Claßen, Andreas Fischer, Martin Fabel, and Andreas Pohl (2011), "Die Kunden der Kunden im Visier," *Harvard Business Manager*, 33 (2), 43–47.
- Lal, Rajiv and Chakravarthi Narasimhan (1996), "The Inverse Relationship Between Manufacturer and Retailer Margins: A Theory," *Marketing Science*, 15 (2), 132–51.
- Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54 (October), 20–35.
- Norris, Donald G. (1992), "Ingredient Branding: A Strategy Option with Multiple Beneficiaries," *Journal of Consumer Marketing*, 9 (3), 19–31.
- Smith, Daniel C., and Jan P. Owens (1995), "Knowledge of Customers' Customers as a Basis of Sales Force Differentiation," *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 15 (3) 1-15.
- Webster, Frederick. E., Jr. (2000), "Understanding the Relationships Among Brands, Consumers, and Resellers," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 17–23.

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU)** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch weltweit hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg und Prof. Dr. Sabine Kuester.

Wenn Sie an weiterführenden Informationen interessiert sind, können Sie uns gerne jederzeit kontaktieren unter:

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung  
Universität Mannheim

L5, 1

68131 Mannheim

Telefon: 0621 / 181-1891

E-Mail: [halina.wilczek@bwl.uni-mannheim.de](mailto:halina.wilczek@bwl.uni-mannheim.de)

Besuchen Sie unsere Webseite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de)

## Die Autoren:

**Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg** ist Inhaber des Lehrstuhls für Marketing I an der Universität Mannheim. Zudem ist er Direktor des dortigen Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) sowie Leiter des wissenschaftlichen Beirats der Unternehmensberatung Homburg & Partner.

**Dipl.-Kffr. Halina Wilczek** ist Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Marketing I an der Universität Mannheim.