

ePub^{WU} Institutional Repository

Johannes Schneider

Betriebswirtschaftliche Grundlagen und CRM-Konzept für internationale Kunstauktionshäuser

Thesis

Original Citation:

Schneider, Johannes (2010) *Betriebswirtschaftliche Grundlagen und CRM-Konzept für internationale Kunstauktionshäuser*. Doctoral thesis, WU Vienna University of Economics and Business.

This version is available at: <http://epub.wu.ac.at/2088/>

Available in ePub^{WU}: May 2010

ePub^{WU}, the institutional repository of the WU Vienna University of Economics and Business, is provided by the University Library and the IT-Services. The aim is to enable open access to the scholarly output of the WU.

**DOKTORAT DER SOZIAL- UND
WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN**



1. Beurteilerin/1. Beurteiler: **em. o. Univ. Prof. Dkfm. Dr. Oskar Grün**

2. Beurteilerin/2. Beurteiler: **o. Univ. Prof. MMag. Dr. Reinhard Moser**

Eingereicht am: _____

Titel der Dissertation:

**Betriebswirtschaftliche Grundlagen und CRM-Konzept für internationale
Kunstauktionshäuser**

Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades

einer Doktorin/eines Doktors

der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an der Wirtschaftsuniversität Wien

eingereicht bei

1. Beurteilerin/1. Beurteiler: **em. o. Univ.-Prof. Dkfm. Dr. Oskar Grün**

2. Beurteilerin/2. Beurteiler: **o. Univ.-Prof. MMag. Dr. Reinhard Moser**

von **MMag. Johannes Schneider**

Fachgebiet: **Allgemeine Betriebswirtschaftslehre**

Wien, im **Mai 2010**

Ich versichere:

1. dass ich die Dissertation selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.
2. dass ich diese Dissertation bisher weder im In- noch im Ausland (einer Beurteilerin/ einem Beurteiler zur Begutachtung) in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.
3. dass dieses Exemplar mit der beurteilten Arbeit übereinstimmt.

Datum _____

Unterschrift _____

“Surprisingly little attention has been paid in the literature
about auctions to the role of the auctioneer.”
Orley Ashenfelter, 2003

I Abstract

Die Arbeit untersucht Möglichkeiten zur Ausschöpfung des Kundenpotenzials bei internationalen Kunstauktionshäusern. Trotz der Prominenz der Branche ist diese mit ihren vielfältigen unternehmerischen Herausforderungen bislang betriebswirtschaftlich unbearbeitet geblieben. Aufgrund der geringen Zahl von Vorstudien hat die Arbeit explorativen Charakter, was sich in der Literaturrecherche bzw. den Experteninterviews methodisch widerspiegelt. Die Arbeit liefert eine Aufbereitung der existierenden Quellen und eine detaillierte Beschreibung des Geschäftsmodells (Wertschöpfung und Branchenstruktur). Die thematische Einschränkung auf die Ausschöpfung von Kundenpotenzialen erfolgt auf Basis einer Priorisierung mit Branchenexperten. Das Konzept des Customer Relationship Managements (CRM) ergibt in Kombination mit der Beschreibung des Geschäftsmodells einen Bezugsrahmen, der in einem Sollkonzept zur betriebswirtschaftlich fundierten Ausschöpfung des Kundenpotenzials mündet. Dieses Sollkonzept wird mit dem in Expertengesprächen erhobenen Status quo kontrastiert und abgeglichen. Daraus resultieren ein Befund möglicher Differenzen und Hypothesen für deren Ursachen.

This study investigates options for international art auction houses to fully leverage their customer potential. Despite the prominence of this industry and its multiple business challenges, art auction houses have not yet been in the focus of management studies. Due to the limited number of existing research, the study is of explorative character. This is also mirrored by the methods applied, which are literature review and expert interviews. The study provides an extensive review of the existing sources (including non-scientific, such as press search) and a detailed description of the business model (value chain and industry structure). The focus on how to leverage customer potential is derived by a prioritization of topics with industry experts. The concept of Customer Relationship Management (CRM) in combination with the detailed description of the business model provides a framework upon which a to-be CRM concept for the art auction industry is built. In additional expert interviews this to-be concept is contrasted with the status quo in the industry. From this we develop a clear picture of existing gaps between the to-be concept and reality as well as hypotheses on the reasons for these gaps.

II Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|--|------------|
| 1 | Ausgangspunkt und Gang der Arbeit..... | 8 |
| 2 | Die bisherige Auseinandersetzung mit der Kunstauktionsbranche..... | 11 |
| 2.1 | WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLICHE QUELLEN..... | 12 |
| 2.1.1 | <i>Fünf Themenkreise der Kulturökonomie (Cultural Economics).....</i> | <i>12</i> |
| 2.1.2 | <i>Kulturbetriebslehre – der Ableger im deutschsprachigen Raum.....</i> | <i>18</i> |
| 2.1.3 | <i>Auktionstheorie.....</i> | <i>20</i> |
| 2.1.4 | <i>Wirtschaftswissenschaftliche Einzelstudien.....</i> | <i>24</i> |
| 2.2 | UNTERNEHMENS BIOGRAFIEN..... | 26 |
| 2.2.1 | <i>Eigendarstellung von Sotheby's – Strategie und Risikofaktoren.....</i> | <i>26</i> |
| 2.2.2 | <i>Eigendarstellung im Rahmen der Ausbildungsprogramme.....</i> | <i>33</i> |
| 2.2.3 | <i>Fremddarstellung der (investigativen) Belletristik.....</i> | <i>34</i> |
| 2.3 | FREMDDARSTELLUNG DER WIRTSCHAFTSPRESSE – INHALTSANALYSE..... | 37 |
| 2.4 | ZWISCHENERGEBNIS AUSEINANDERSETZUNG MIT DER KUNSTAUKTIONSBRENCHEN..... | 44 |
| 3 | Themenfokussierung..... | 46 |
| 3.1 | METHODISCHE ÜBERLEGUNGEN..... | 46 |
| 3.1.1 | <i>Experteninterview, Erkenntnisinteresse und Auswahl der Experten.....</i> | <i>47</i> |
| 3.1.2 | <i>Situative Aspekte – die Qualifikation des Interviewers.....</i> | <i>48</i> |
| 3.1.3 | <i>Vorgehen und Auswertung.....</i> | <i>50</i> |
| 3.2 | THEMENPRIORISIERUNG..... | 51 |
| 3.2.1 | <i>Vorgehen.....</i> | <i>51</i> |
| 3.2.2 | <i>Ergebnisse der einzelnen Gespräche.....</i> | <i>53</i> |
| 3.2.3 | <i>Konsolidierung.....</i> | <i>57</i> |
| 3.3 | ZWISCHENERGEBNIS THEMENFOKUSSIERTUNG..... | 61 |
| 4 | Beschreibung des Unternehmenstypus und der Branchenstruktur..... | 62 |
| 4.1 | KONZEPT ZUR BESCHREIBUNG EINES UNTERNEHMENSTYPUS..... | 62 |
| 4.1.1 | <i>Wertschöpfung.....</i> | <i>65</i> |
| 4.1.2 | <i>Branchenstruktur.....</i> | <i>66</i> |
| 4.2 | DER UNTERNEHMENSTYP KUNSTAUKTIONSHAUS..... | 67 |
| 4.2.1 | <i>Wertschöpfung.....</i> | <i>67</i> |
| 4.2.1.1 | <i>Auktionen.....</i> | <i>69</i> |
| 4.2.1.2 | <i>Private Sales.....</i> | <i>85</i> |
| 4.2.1.3 | <i>Handel.....</i> | <i>86</i> |
| 4.2.1.4 | <i>Finanzierung.....</i> | <i>89</i> |
| 4.2.1.5 | <i>Beratungsdienstleistung.....</i> | <i>94</i> |
| 4.2.1.6 | <i>Synergien zwischen den Segmenten.....</i> | <i>95</i> |
| 4.2.2 | <i>Branchenstruktur.....</i> | <i>96</i> |
| 4.2.2.1 | <i>Strukturelle Informationsasymmetrien.....</i> | <i>97</i> |
| 4.2.2.2 | <i>Branchensegmente.....</i> | <i>99</i> |
| 4.2.2.3 | <i>Branchenanalyse für Auktionen im Topsegment.....</i> | <i>108</i> |
| 4.3 | ZWISCHENERGEBNIS UNTERNEHMENSTYPUS UND BRANCHENSTRUKTUR..... | 121 |
| 5 | Entwicklung eines CRM-Konzepts für die Kunstauktionsbranche..... | 123 |
| 5.1 | GRUNDLAGEN CUSTOMER-RELATIONSHIP-MANAGEMENT (CRM)..... | 123 |
| 5.1.1 | <i>Ein heterogenes Feld – Versuch der Darstellung einer Research-Agenda.....</i> | <i>123</i> |
| 5.1.2 | <i>Definition CRM und inhaltliche Eckpfeiler.....</i> | <i>127</i> |
| 5.1.2.1 | <i>Abgrenzung des CRM von verwandten Konzepten.....</i> | <i>127</i> |
| 5.1.2.2 | <i>CRM als Managementprozess in vier Phasen.....</i> | <i>129</i> |
| 5.1.3 | <i>Zwischenergebnis Grundlagen Customer-Relationship-Management (CRM).....</i> | <i>142</i> |
| 5.2 | CRM-BASIERTES SOLLKONZEPT..... | 143 |
| 5.2.1 | <i>Vorgehen.....</i> | <i>143</i> |
| 5.2.2 | <i>Kundenwert.....</i> | <i>145</i> |
| 5.2.2.1 | <i>Allgemeine konzeptionelle Verortung.....</i> | <i>145</i> |
| 5.2.2.2 | <i>Branchenspezifika.....</i> | <i>149</i> |
| 5.2.2.3 | <i>Möglichkeiten der Gestaltung.....</i> | <i>152</i> |

| | | |
|----------|---|------------|
| 5.2.2.4 | Anforderungen an Organisation | 154 |
| 5.2.3 | <i>Betreuungsmodell</i> | 155 |
| 5.2.3.1 | Allgemeine konzeptionelle Verortung | 155 |
| 5.2.3.2 | Branchenspezifika | 159 |
| 5.2.3.3 | Möglichkeiten der Gestaltung | 166 |
| 5.2.3.4 | Anforderung an Organisation..... | 174 |
| 5.2.4 | <i>Pricing</i> | 176 |
| 5.2.4.1 | Allgemeine konzeptionelle Verortung | 176 |
| 5.2.4.2 | Branchenspezifika | 181 |
| 5.2.4.3 | Möglichkeiten der Gestaltung | 188 |
| 5.2.4.4 | Anforderungen an die Organisation | 196 |
| 5.2.5 | <i>Kommunikation</i> | 197 |
| 5.2.5.1 | Allgemeine konzeptionelle Verortung | 197 |
| 5.2.5.2 | Branchenspezifika | 201 |
| 5.2.5.3 | Möglichkeiten der Gestaltung | 204 |
| 5.2.5.4 | Anforderung an Organisation..... | 210 |
| 5.2.6 | <i>Zwischenergebnis CRM-basiertes Sollkonzept</i> | 212 |
| 6 | Plausibilisierung des Soll-Konzepts durch Experten..... | 213 |
| 6.1 | KONTEXT UND METHODISCHES VORGEHEN | 213 |
| 6.2 | KUNDENWERT | 217 |
| 6.2.1 | <i>Topsegment: Überraschung und Ernüchterung</i> | 217 |
| 6.2.1.1 | Konzeptionelle Plausibilität | 217 |
| 6.2.1.2 | Treiber..... | 218 |
| 6.2.1.3 | Umsetzungsgrad | 219 |
| 6.2.1.4 | Hürden der Umsetzung..... | 221 |
| 6.2.2 | <i>Mittelmarkt: Grundlegende Skepsis und „Ausreden“</i> | 222 |
| 6.2.2.1 | Konzeptionelle Defizite..... | 222 |
| 6.2.2.2 | Versuche der Umsetzung..... | 223 |
| 6.3 | BETREUUNGSMODELL | 224 |
| 6.3.1 | <i>Topsegment: In die richtige Richtung, aber mit Systemfehler</i> | 224 |
| 6.3.1.1 | Konzeptionelle Plausibilität und Defizite | 224 |
| 6.3.1.2 | Treiber..... | 225 |
| 6.3.1.3 | Umsetzungsgrad | 226 |
| 6.3.1.4 | Hürden der Implementierung | 230 |
| 6.3.2 | <i>Mittelmarkt: Weder Bedarf noch Möglichkeit</i> | 231 |
| 6.4 | PRICING | 232 |
| 6.4.1 | <i>Topsegment und Mittelmarkt: Kompromisslose Durchsetzung der Marktmacht</i> | 232 |
| 6.4.1.1 | Konzeptionelle Plausibilität | 232 |
| 6.4.1.2 | Treiber..... | 233 |
| 6.4.1.3 | Umsetzungsgrad | 234 |
| 6.4.1.4 | Hürden der Umsetzung..... | 234 |
| 6.5 | KOMMUNIKATION | 234 |
| 6.5.1 | <i>Topsegment: Bedeutung der Datenqualität erkannt</i> | 235 |
| 6.5.2 | <i>Mittelmarkt: Fokussierung auf Stammdaten</i> | 236 |
| 6.6 | ZWISCHENERGEBNIS PLAUSIBILISIERUNG DES SOLL-KONZEPTS DURCH EXPERTEN | 236 |
| 7 | Fazit und Ausblick..... | 238 |
| 7.1 | ERGEBNISSE | 238 |
| 7.2 | ANKNÜPFUNGSPUNKTE FÜR WEITERE AUSEINANDERSETZUNG | 239 |
| 8 | Anhang..... | 243 |
| 8.1 | LITERATUR..... | 243 |
| 8.2 | GESPRÄCHSUNTERLAGEN | 251 |
| 8.2.1 | <i>Priorisierungsgespräche, Februar 2009</i> | 251 |
| 8.2.2 | <i>Plausibilisierungsgespräche, September – November 2009</i> | 254 |
| 8.3 | AUSZÜGE AUS INTERVIEWS | 262 |

III Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|-----|
| ABBILDUNG 1: ÜBERSICHT ÜBER THEMENSTRUKTUR DER AUKTIONSTHEORIE..... | 21 |
| ABBILDUNG 2: STRATEGISCHE INITIATIVEN UND RISIKOFAKTOREN, SOTHEBY'S-GESCHÄFTSBERICHT 2008..... | 27 |
| ABBILDUNG 3: THEMENLANDKARTE AUS EIGENDARSTELLUNG VON SOTHEBY'S | 32 |
| ABBILDUNG 4: BESTANDTEILE DES ART BUSINESS CURRICULUM DES SOTHEBY'S INSTITUTE OF ART IN LONDON (AUSWAHL)..... | 34 |
| ABBILDUNG 5: FREQUENZVERTEILUNG DER THEMEN NACH INHALTSANALYSE..... | 40 |
| ABBILDUNG 6: PRIORISIERUNGSMATRIX ERSTES GESPRÄCH – INTERNATIONALES HAUS | 54 |
| ABBILDUNG 7: PRIORISIERUNGSMATRIX ZWEITES GESPRÄCH – MITTELMARKT | 55 |
| ABBILDUNG 8: PRIORISIERUNGSMATRIX DRITTES GESPRÄCH – MITTELMARKT..... | 56 |
| ABBILDUNG 9: AUSWERTUNG DER ÜBEREINSTIMMUNGEN 1. UND 2. ORDNUNG ZWISCHEN PRIORISIERUNGSMATRIZEN..... | 57 |
| ABBILDUNG 10: ENTWICKLUNG DER ERTRÄGE VON SOTHEBY'S PRO SEGMENT IN Mio. USD..... | 68 |
| ABBILDUNG 11: WERTSCHÖPFUNGSSTUFEN IM AUKTIONSSEGMENT..... | 69 |
| ABBILDUNG 12: AUKTIONSKALENDER 2008 NACH REGIONEN UND KALENDERWOCHE..... | 78 |
| ABBILDUNG 13: VERTEILUNG MENGEN UND KÄUFERKOMMISSION 1. QUARTAL 2007 SOTHEBY'S | 81 |
| ABBILDUNG 14: WERTSCHÖPFUNGSSTUFEN IM SEGMENT PRIVATE SALES | 85 |
| ABBILDUNG 15: WERTSCHÖPFUNGSSTUFEN IM SEGMENT HANDEL..... | 86 |
| ABBILDUNG 16: WERTSCHÖPFUNGSSTUFEN IM SEGMENT FINANZIERUNG | 89 |
| ABBILDUNG 17: BRUTTOMARGE (LINKS) UND ERGEBNIS FINANZIERUNGSSEGMENT SOTHEBY'S 2001 – 2007 (RECHTS) | 90 |
| ABBILDUNG 18: WERTSCHÖPFUNGSSTUFEN IM SEGMENT BERATUNGSDIENSTLEISTUNG | 94 |
| ABBILDUNG 19: PREIS-MENGEN-DIAGRAMM KUNSTAUKTIONSHÄUSER 2007 – BASIS: ARTNET.COM | 104 |
| ABBILDUNG 20: VORSCHLAG FÜR SEGMENTIERUNG DER GESAMTEN BRANCHE..... | 107 |
| ABBILDUNG 21: EINSCHRÄNKUNG AUF DAS TOPSEGMENT BEI AUKTIONEN..... | 108 |
| ABBILDUNG 22: UMSATZENTWICKLUNG (INKL. AUFGELD) VON CHRISTIE'S UND SOTHEBY'S IN USD, 1988 – 2007 .. | 110 |
| ABBILDUNG 23: KOSTENSTRUKTUR SOTHEBY'S 2007 | 111 |
| ABBILDUNG 24: QUELLEN FÜR GRÖßEN- BZW. LERNEFFEKTE INNERHALB DES AUKTIONSSEGMENTS | 117 |
| ABBILDUNG 25: UMFRAGE UNTER 661 PRIVATJETEIGENTÜMERN ZUR VERTEILUNG VON FREI VERFÜGBAREM EINKOMMEN AUF LUXUSGÜTERKATEGORIEN, 2005/06 | 120 |
| ABBILDUNG 26: ZUSAMMENFASSUNG BRANCHENSTRUKTUR | 122 |
| ABBILDUNG 27: THEMENTAXONOMIE NACH NGAI 2005 | 125 |
| ABBILDUNG 28: THEMENTAXONOMIE NACH KEVROK 2009, S. 49..... | 126 |
| ABBILDUNG 29: ABGRENZUNG VON BEGRIFFLICHKEITEN NACH HIPPIER 2006B, S. 20 | 128 |
| ABBILDUNG 30: CRM-WIRKUNGSKETTE NACH HIPPIER 2006, S. 22 | 130 |
| ABBILDUNG 31: TREIBERBAUM FÜR KUNDENWERT NACH HIPPIER 2006, S. 27 | 132 |
| ABBILDUNG 32: IDEALTYPISCHES ERGEBNIS EINER KUNDENWERTANALYSE MIT GENERISCHEN OPTIONEN | 134 |
| ABBILDUNG 33: DIMENSIONEN DER KUNDENBINDUNGSSTRATEGIE | 136 |
| ABBILDUNG 34: KOMPONENTEN EINES CRM-SYSTEMS, IN ANLEHUNG AN HIPPIER 2006C, S. 48 | 138 |
| ABBILDUNG 35: GRUNDSTRUKTUR DES CRM-BASIERTE SOLLKONZEPTS..... | 145 |
| ABBILDUNG 36: SYSTEMATISIERUNG DER ANSÄTZE ZUR KUNDENWERTBERECHNUNG | 146 |
| ABBILDUNG 37: VORSCHLAG FÜR EIN KUNDENWERT-SCORING IN DER KUNSTAUKTIONSBRANCHE..... | 153 |
| ABBILDUNG 38: VOR- UND NACHTEILE DER GLIEDERUNGSKRITERIEN FÜR VERTRIEBSORGANISATIONEN, HOMBURG 2008, S. 101 | 158 |
| ABBILDUNG 39: LOKALE PRÄSENZ VON SOTHEBY'S UND CHRISTIE'S ENDE 2009..... | 162 |
| ABBILDUNG 40: TYPISCHE AUFBAUORGANISATION EINES INTERNATIONALEN KUNSTAUKTIONSHAUSES..... | 164 |
| ABBILDUNG 41: MÖGLICHE GESTALTUNG EINER KUNDENORIENTIERTEN ORGANISATION | 167 |
| ABBILDUNG 42: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN KUNDENWERT UND DIMENSIONEN DER BETREUUNG..... | 170 |
| ABBILDUNG 43: MÖGLICHE ABSTUFUNG DER ANSPRECHPARTNER | 171 |
| ABBILDUNG 44: VORSCHLAG FÜR TRENNUNG DER VERANTWORTLICHKEITEN NACH NEUPOSITIONIERUNG DER KUNDENBETREUER | 173 |
| ABBILDUNG 45: GRUNDSÄTZLICHE LOGIK DER IDEE DER PREISKOMMUNIKATION | 180 |
| ABBILDUNG 46: TYPISCHE PREISKOMPONENTEN FÜR KÄUFER UND VERKÄUFER (KÄUFERPROVISION IM DETAIL AUF S. 182) | 181 |
| ABBILDUNG 47: PREISSCHEMA UND IMPLIKATIONEN | 182 |
| ABBILDUNG 48: GENERISCHE INCENTIVIERUNGSMUSTER..... | 186 |
| ABBILDUNG 49: VARIANTE ZUR INCENTIVIERUNG VON FREQUENZ UND HOHEN PREISEN | 191 |

| | |
|---|-----|
| ABBILDUNG 50: ERFORDERLICHE MENGENSTEIGERUNGEN BEI VERSCHIEDENEN PREISREDUKTIONEN UND DB-MARGEN | 192 |
| ABBILDUNG 51: ERFORDERLICHE PREISELASTIZITÄTEN BEI VERSCHIEDENEN PREISREDUKTIONEN UND DB-MARGEN | 193 |
| ABBILDUNG 52: AUSGESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN NONMONETÄRER BONIFIKATIONEN | 195 |
| ABBILDUNG 53: FUNKTIONALITÄTEN VON MY DOROTHEUM | 202 |
| ABBILDUNG 54: MÖGLICHKEITEN ZUR SYSTEMATISIERUNG DER KOMMUNIKATION NACH SEGMENTEN | 206 |
| ABBILDUNG 55: ZUSAMMENFASSUNG DER KONZEPT-PLAUSIBILISIERUNG MIT BRANCHENEXPERTEN | 216 |

IV Vorab

Diese Arbeit ist das Ergebnis der Ambition, meine beiden Diplomstudien (Kunstgeschichte und Handelswissenschaft) in einer Dissertation miteinander zu verbinden. Mein Dank gehört jenen, die das möglich gemacht haben:

Meinen beiden Betreuern. Meinem Doktorvater Univ.-Prof. Oskar Grün (em.) für die Lust und den Mut, sich auf ein zunächst unstrukturiertes, in jedem Fall aber unorthodoxes Thema einzulassen. Für die Lektionen in Geduld und die wiederholte Demonstration, welche Kraft ein an der richtigen Stelle präzise gedachter Gedanke entfalten kann.

Meinem Zweitbetreuer Univ.-Prof. Reinhard Moser für den zweiten Blick aus der Distanz. Für die Forderung nach Rigidität einerseits und das Zulassen von Pragmatik andererseits, und zwar jeweils an den angebrachten Stellen.

Beiden für die souveräne Verteilung und Wahrnehmung ihrer Rollen; für ihre gelassene Haltung gegenüber universitärem Zeitgeist.

Meinen Kolleginnen und Kollegen bei The Boston Consulting Group, die entweder durch Aufmunterung, inhaltliche Diskussionen oder operative Unterstützung ebenfalls zu dieser Arbeit beigetragen haben. Dr. Rainer Reich stellvertretend für die Partnergruppe, für die einzigartige Chance zu einer zweijährigen Auszeit und die großzügige finanzielle Förderung.

Roland Haslehner für die Möglichkeit, während der gesamten Auszeit im Ausmaß von 20 % im Recruiting von BCG als Interviewer tätig zu sein.

Den Brancheninsidern, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten die Arbeit entscheidend inhaltlich bereichert haben.

Meiner großartigen Frau Petra, die zu jeder Zeit hinter meinem Vorhaben stand. Indem sie sich auch während meiner beruflichen Auszeit liebevoll um unsere Tochter Pia Marie kümmerte, konnte ich während dieser Zeit „das Beste aus zwei Welten“ erleben. Zum einen hatte ich den Rücken frei für diese Doktorarbeit, zum anderen konnte ich doch immer in unmittelbarer Nähe meiner beiden Lieben sein. Ich danke ihr für ihre Liebe und ihr unerschütterliches Vertrauen darauf, dass wir gemeinsam all die wirbelnden Bälle in der Luft halten können.

1 Ausgangspunkt und Gang der Arbeit

Die Motivation, die dieser Arbeit zugrunde liegt, ist es, zwei disparate Studien in einer Dissertation produktiv zu verknüpfen. Die Schnittmenge zwischen Betriebswirtschaft und Kunstgeschichte ist eigentlich kleiner, als es der vage und mittlerweile bereits mit mehr Ernüchterung verwendete Begriff des „Kulturmanagements“ schimärenhaft vermuten lässt. Als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung fallen etwa Museen zum Großteil aus, weil ihnen die Grundbedingung der Gewinnerzielungsabsicht fehlt. Zwar existiert ein Strang innerhalb der Betriebswirtschaft, der sich mit Not-for-Profit-Organisationen beschäftigt. Allerdings verzerrt unserer Einschätzung nach die Eliminierung von Gewinnstreben die Parameter betriebswirtschaftlicher Disposition so stark, dass für uns dieser Schnittmengenbereich zwischen Wirtschaft und Kultur nicht attraktiv erscheint. Ebenfalls in der Schnittmenge – und sogar mit Gewinnerzielungsabsicht – liegt der gesamte Bereich der Galerien und des Kunsthandels. Allerdings scheidet dieser Bereich wegen seiner Granularität aus. Die betriebswirtschaftliche Manövriermasse für unternehmerische Disposition ist bei diesen Betrieben derart gering, dass auch hier die Instrumentarien der BWL wenig Traktion entfalten können. Wir interessieren uns daher für die Branche der Kunstauktionshäuser. Dabei haben wir mit Unternehmen zu tun, die eine Gewinnerzielungsabsicht verfolgen und die in einem zunehmend globalen Umfeld agieren. Die Betriebsgrößen der Akteure – zumindest der Marktführer – sind zweifellos jenseits der Marginalitätsgrenze. Zusätzlich zu diesen Grundbedingungen umgibt diese Branche auch der Nimbus des Glamourösen, und das genuin Klandestine tut ein Übriges, um diesen Untersuchungsgegenstand für eine tiefergehende Auseinandersetzung interessant zu machen.

Der dieser Arbeit zu Grunde liegende Standpunkt ist ein betriebswirtschaftlicher: Problemlandschaften, Terminologie, Methoden und Lösungsansätze greifen ausschließlich auf die Betriebswirtschaft zu. Die geisteswissenschaftliche Disziplin der Kunstgeschichte spielt auf den ersten Blick keine Rolle. Wenn nun weiter oben behauptet wird, dass der Arbeit die Ambition zu Grunde liegt, zwei differente Studien miteinander zu verknüpfen, stellt sich die Frage nach dem Beitrag des Kunsthistorikers bzw. der Kunstgeschichte bei der vorliegenden Dissertation. In dieser Arbeit ist der Kunsthistoriker vor allem in einer subkutanen Dimension präsent, indem er die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz im Umgang mit Akteuren in der Branche erhöht – besonders wenn es darum geht, betriebswirtschaftliche Konzepte in den Unternehmen konkret umzusetzen.

Das folgende **Kapitel 2** beinhaltet eine Bestandsaufnahme und beantwortet die erste Forschungsfrage: Nämlich in welchem Kontext die Branche der Kunstauktionshäuser mit welchen Themen bearbeitet wird. Klarerweise steht dabei die wirtschaftswissenschaftliche Auseinandersetzung im Vordergrund; allerdings werden wir unseren Blick u. a. auch auf die Berichterstattung der Wirtschaftspresse und die publizierte Eigendarstellung eines ausgewählten Hauses ausweiten. Kernergebnis dieser Bestandsaufnahme ist, dass es eine Vielzahl betriebswirtschaftlicher Herausforderungen für die Branche gibt, deren bisherige wissenschaftliche Behandlung jedoch in keinem Verhältnis zu diesen steht. Aus der Bestandsaufnahme in Kapitel 2 lässt sich keine Priorisierung der branchenrelevanten Themen gewinnen.

Daher leistet **Kapitel 3** eine knappe und notwendige Verengung des möglichen Themenspektrums, indem die in Kapitel 2 identifizierten Herausforderungen mit Hilfe von Experteneinschätzungen priorisiert werden. Ergebnis dieser Diskussion ist die Beantwortung der zweiten Forschungsfrage. Nämlich welche der multiplen, in Kapitel 2 identifizierten Herausforderungen die zentrale für die Kunstauktionsbranche darstellt. Die folgende Fokussierung auf die Thematik der Ausschöpfung von Kundenpotenzialen im Rahmen eines CRM-Kontexts ist das Resultat dieser thematischen Einschränkung. Diesem inhaltlichen Trichter stellen wir methodische Überlegungen zum Experteninterview bei.

Mit dem **Kapitel 4** stellen wir der unmittelbaren inhaltlichen Bearbeitung des prioritären Themenfelds eine weiter gefasste Reflexionsfläche voran, indem wir das Geschäftsmodell beschreiben. Wir halten diese „Schleife“ aus zwei Gründen für erforderlich: Erstens leisten wir damit die Grundlage für weiterführende betriebswirtschaftliche Auseinandersetzungen mit der Branche und zweitens beugen wir damit einer verfrühten thematischen Verengung unseres Blicks vor. Diese Beschreibung des Geschäftsmodells erfolgt, indem wir Wertschöpfungslogik und Branchenstruktur entlang eines etablierten Rasters durchdeklinieren. Wir verknüpfen dabei die Wertschöpfungsstufen noch zusätzlich mit den korrespondierenden Konzepten der Betriebswirtschaftslehre.

Kapitel 5 bildet das Zentrum der Arbeit, indem es auch die Forschungsfrage beantwortet, die sich aus den vorigen Kapiteln ergibt: Nämlich wie muss ein betriebswirtschaftlich fundiertes, CRM-basiertes Sollkonzept für die Kunstauktionsbranche gestaltet sein, um der zentralen Herausforderung für die Branche wirkungsvoll zu begegnen? Erstens liefert das Kapitel 5 eine konzeptionelle Gesamtübersicht über gesicherte Inhalte von CRM, zweitens konkretisieren wir diese generellen Positionen in einem umfangreichen,

branchenspezifischen Sollkonzept. Mit diesem soll der in Kapitel 3 destillierten Herausforderung ein praxistauglicher Lösungsansatz gegenübergestellt werden. Dieses CRM-basierte Sollkonzept fokussiert vor allem die Themen Kundensegmentierung nach Kundenwert, Betreuungsmodell, Pricingstrukturen und Kommunikationsprozesse. Dieses Konzept ist das Hauptergebnis des Kapitels 5, und es stellt die Grundlage für die folgende Plausibilisierung mit einem erweiterten Expertenkreis dar.

Kapitel 6 fasst diese Plausibilisierung mit Experten zusammen. Dabei geht es erstens darum, den Status quo in der Branche bei der Bearbeitung von Kunden (Einlieferer und Käufer) zu erheben. Zweitens soll aufgedeckt werden, ob und wo Lücken zwischen unserem Sollkonzept und dem Status quo bestehen. Ebenfalls interessieren uns die Ursachen für diese möglichen Differenzen. Diese Fragen werden entlang eines Rasters beantwortet, mit dem die Expertengespräche ausgewertet wurden. Mit diesem Raster strukturieren wir die Antworten zur konzeptionellen Plausibilität bzw. die konzeptionellen Defizite der im Sollkonzept erarbeiteten Komponenten. Ebenfalls werden die Treiber, der Umsetzungsgrad und die Hürden der Implementierung bei der jeweiligen Konzeptkomponente behandelt.

Kapitel 7 schließt die Arbeit, indem deren zentrale Ergebnisse nochmals zusammengefasst und Anknüpfungspunkte für eine weitere Auseinandersetzung mit der Thematik aufgezeigt werden.

Im **Anhang** finden sich Literaturverzeichnis, Gesprächsleitfaden sowie unsere Aussagen belegende Zitate aus den Experteninterviews.

2 Die bisherige Auseinandersetzung mit der Kunstauktionsbranche

Die Kombination der übergeordneten Ambition, zwei Interessengebiete zu verknüpfen, mit der pragmatischen Anwendung des Ausschlussprinzips führt uns zum Untersuchungsgegenstand der Arbeit: der Branche der Kunstauktionshäuser. An dieser Stelle sind zwei Fragen zentral. Erstens: welche Themen wurden bislang in welcher Form behandelt? Und zweitens: welches Thema wollen wir in welcher Form zum Gegenstand der Arbeit machen? In diesem Kapitel konzentrieren wir uns auf die erste Frage. Diese wollen wir mit einer Bestandsaufnahme der bereits existierenden Literatur beantworten.

Wir können die vorhandene Literatur in (wirtschafts-)wissenschaftliche und nicht-wissenschaftliche Publikationen einteilen. Dass wir den Fokus auch auf außerakademische Arbeiten ausweiten, ist darin begründet, dass sich damit ein zusätzlicher Informationsfundus erschließt. Gerade wegen der – wie wir gleich sehen werden – relativ schütterten wissenschaftlichen Quellsituation scheint diese Ausweitung gerechtfertigt.

Die wirtschaftswissenschaftlichen Arbeiten (ab S. 12 unter 2.1) lassen sich in vier Richtungen einteilen: Erstens der Literaturstrang der Kulturökonomie (Cultural Economics), als dessen deutschsprachiger Ableger – und das ist der zweite Strang – die Kulturbetriebslehre gelten kann. Drittens das mikroökonomisch orientierte Feld der Auktionstheorie. Viertens begegnet uns bei der Literaturrecherche eine Reihe wirtschaftswissenschaftlicher Arbeiten, die sich mit Kunstauktionshäusern auseinandersetzen, aber keinem der zuvor genannten Stränge zuzuordnen sind. Die Auswahl dieser Studien erfolgte opportunistisch.

Den Überblick über nicht-wissenschaftliche Quellen teilen wir ebenfalls in zwei Felder. Das erste hat unternehmensbiografischen Charakter (ab S. 26 unter 2.2). Es umfasst die Eigendarstellung im Rahmen von Geschäftsberichten, die Eigendarstellung, die sich aus den unternehmensinternen Ausbildungsprogrammen ergibt und die Fremddarstellung im Rahmen der (investigativen) Belletristik. Das zweite Feld (ab S. 37 unter Punkt 2.3) kontrastiert diese unternehmensbiografische Perspektive mit dem objektiveren Auge der renommierten Wirtschaftspresse in Form einer frequenzorientierten Inhaltsanalyse.

2.1 Wirtschaftswissenschaftliche Quellen

2.1.1 *Fünf Themenkreise der Kulturökonomie (Cultural Economics)*

Das Zentralorgan der Kulturökonomien ist das quartalsmäßig erscheinende *Journal of Cultural Economics*, wobei wir nicht die einzelnen Ausgaben durchforsten müssen, um einen Überblick über Themen und Forschungsstand zu gewinnen. Denn Band 25 der Reihe *Handbooks in Economics*, 2006 unter der Herausgeberschaft von Victor Ginsburgh und David Throsby erschienen, beschäftigt sich ausschließlich mit der Ökonomie von Kunst und Kultur. Mit diesem Handbuch liegt also ein rezenter Kanon vor, den wir als Basis für den folgenden Überblick heranziehen können.¹

Im Auftaktkapitel zum *Handbook of the Economics of Art and Culture* reagiert Throsby auf die Notwendigkeit, das nebulöse Aktivitätenspektrum der Kulturökonomie in ein systematisches Raster zu bringen. Throsby gliedert seine Übersicht nach fünf Themen, die in kulturökonomischen Arbeiten eine Rolle spielen. Wir wollen diesem Raster folgen:²

Viele der Kulturökonomie zuordenbare Arbeiten beginnen mit einer *Definition des Untersuchungsgegenstands*, also mit einer Klärung dessen, was jeweils mit Kultur gemeint ist. Häufig führt diese allgemein diskutierbare Frage zu Überlegungen, wie ein kulturelles oder künstlerisches Produkt von einem herkömmlichen Produkt aufgrund seiner genuinen Eigenschaften abzugrenzen ist. Throsby schlägt eine Reihe von Eigenschaften vor, mit denen er allerdings nicht den Anspruch von Vollständigkeit im Sinne einer abschließenden Definition erhebt. Vielmehr sieht er seine Aufzählung als definitorische Schlaglichter, die die strukturelle Differenz kultureller und/oder künstlerischer Produkte ausleuchten sollen.³ So ist die übliche Annahme der Sättigung, wonach der Grenznutzen von Produkten abnimmt, bei kultureller Produktion nicht zulässig. Vielmehr kommt der Appetit mit dem Essen: Konsumation heute erhöht den Nutzen und die Wahrscheinlichkeit zukünftiger Konsumation – ein Phänomen das von Gary S. Becker und Kevin M. Murphy unter dem bezeichnenden Titel *Rational Addiction* formalisiert wurde.⁴ Darüber hinaus haben kulturelle Güter vielfach (zumindest teilweise) Eigenschaften öffentlicher Güter: In der Kombination mehrerer kultureller Güter können positive externe Effekte für die Allgemeinheit entstehen.

1 Throsby 2006

2 Throsby 2006, S. 3 – 21. Irritierenderweise folgt das Handbuch aber leider nicht der von Throsby in der Einleitung vorgeschlagenen Struktur.

3 Die Tonalität dieser Aufzählung ist noch stark im Vokabular der Mikroökonomie gehalten, was am Anfangspunkt kulturökonomischer Überlegungen nicht überrascht. Nach den auktionstheoretisch-formalen Anfängen kann an dieser Stelle Entwarnung gegeben werden. Denn wir werden sehen, dass – je umfassender wir das Feld beleuchten – die formalistische Strenge nachlassen wird.

4 Becker 1988

Eine weitere unzweifelhafte Eigenschaft liegt darin, dass menschliche Kreativität ein entscheidender Produktionsfaktor bei der Herstellung kultureller Güter ist. Und die Liste der markanten Differenzen setzt sich fort: Denn die semiotische Komponente kultureller Güter ist stärker ausgeprägt als bei einem durchschnittlichen Konsumgut – schließlich ist der Aspekt der (öffentlichen) Konsumation immer zugleich kommunikativer Vorgang. Zuletzt sei jene Eigenschaft genannt, die auf der Hand liegt und die Throsby aufgrund ihrer Bedeutung nur betont lapidar ausdrückt: „Cultural goods embody or give rise to forms of value that are not fully expressible in monetary terms.“⁵

Nach der Klärung der im Vorstehenden angesprochenen grundlegenden Frage subsumiert Throsby einen weiteren Themenkreis unter dem Titel *Verhalten von Individuen*, wobei er zwischen Studien zur Nachfrageseite und solchen zur Angebotsseite differenziert. In Ersteren versuchen die KulturökonomInnen vor allem die Frage zu klären, wodurch die Nachfrage nach kultureller Produktion bedingt ist – allerdings beantwortet der überwiegende Teil der vorliegenden dies für darstellende Kunst. Bruce A. Seaman gibt in seinem Beitrag einen komprimierten Überblick über die empirischen Studien, die mehrheitlich versuchen, die Nachfrage nach kulturellen Produkten durch soziodemographische Faktoren zu erklären.⁶ Wiegt man den Aufwand der empirischen Studien gegen die Ergebnisse dieser Anstrengungen ab, muss man limitierten Erfolg konstatieren. Denn abgesehen von den Aussagen, dass erstens der Bildungsgrad einen stärkeren Einfluss auf die Nachfrage nach kultureller Produktion hat als das Einkommen, dass zweitens die Qualität des Produkts die Nachfrageintensität bestimmt und dass drittens Lifestyle-Faktoren einen erheblichen Einfluss auf die Nachfrage haben dürften und daher genauer untersucht werden sollten, lässt sich wenig Stichhaltiges fixieren. Noch geringer ist die Resultatdichte beim Versuch, das individuelle Angebotsverhalten von Künstlern zu erklären. Die Adaptionen klassischer Produktionsfunktionen, die vor allem den Einsatz von Kapital und Arbeit berücksichtigen, entwickeln im kulturellen Kontext keine überzeugende Tragfähigkeit. Die spieltheoretische Modellierung von Kreativität als Inputfaktor wird zwar von Tony Bryant und David Throsby exemplarisch vorexerziert; die Lektüre dieses Versuchs scheint aber dem Vorurteil, dass Kreativität eben nicht modellierbar sei, eher zu bestätigen, als es überzeugend auszuräumen.⁷ Empirische Studien zu dieser Frage untersuchen den Zusammenhang von produktionsbestimmenden Faktoren wie Ausbildung, Arbeitszeit und Einkommen und haben typischerweise mit massiven Datenproblemen zu kämpfen. (Was ist ein Künstler? Wie wird damit umgegangen, dass ein Künstler mehrere Einkommensquellen

⁵ Throsby 2006, S. 7.

⁶ Seaman 2006, S. 415 – 471.

⁷ Vgl. Bryant 2006, S. 516 ff.

hat? Etc). Sind diese Schwierigkeiten überwunden, erwarten uns recht triviale Einsichten, wie etwa: Künstler arbeiten weniger, bei geringerem Gehalt und höheren Einkommensvolatilitäten.⁸

Beim dritten von Throsby identifizierten Themenkreis *Verhalten von Unternehmen und Industrien* wird zunächst zwischen Arbeiten zu Not-for-Profit- und For-Profit-Unternehmen unterschieden. Der Forschungsschwerpunkt liegt klar auf Not-for-Profit-Unternehmen. Dieser Fokus überrascht wenig, sind doch Not-for-Profit-Unternehmen die dominierende Organisationsform, wenn es darum geht, anspruchsvolle Kunst und Kultur zu produzieren. Initialzündung für die kulturökonomische Auseinandersetzung mit Not-for-Profit-Unternehmen (wenn nicht für den gesamten Strang der Kulturökonomie) war der Befund von William J. Baumol und William G. Bowen an einem Streichquartett Beethovens.⁹ Die beiden Ökonomen diagnostizierten das Leiden des *Cost Disease*, eine chronische Krankheit der darstellenden Künste im Besonderen und mancher Dienstleistungsberufe im Allgemeinen.¹⁰ Die Anomalie besteht darin, dass – im Unterschied etwa zum produzierenden Gewerbe – eine Verknüpfung von Lohn- und Produktivitätsanstieg strukturell unmöglich ist. Während die Gehälter z. B. für Musiker steigen, ist es unmöglich, deren Produktivität analog zu erhöhen. Das Beethoven-Streichquartett forderte bei seiner Uraufführung zwei Violinen, eine Bratsche und ein Cello und wird diese Forderung bis in alle Ewigkeit stellen – allerdings sind die Interpreten teurer geworden. Anders formuliert: Darstellende Kunst ist auf Besetzungslisten des 18. oder 19. Jahrhunderts angewiesen – aber zu den Kosten des 20. oder 21. Jahrhunderts. Ausgehend von dieser Diagnose kreisen die Arbeiten zu *Not-for-Profit*-Unternehmen um Themen wie Quersubventionierung, Fundraising und Philanthropie oder Bepreisung von Eintrittstickets.¹¹

Die Diskussion gewinnorientierter Unternehmen konzentriert sich auf vier Branchen: Medien, Filme, Popmusik und Verlagswesen. Strukturelle Gemeinsamkeiten sind, dass alle Unternehmen unter hohen Fixkosten bei geringen Grenzkosten produzieren und dass die Erfolgsquote gering ist, bei einem Erfolg aber übernormale Renditen winken. Wir wollen an dieser Stelle nicht in die weiteren Spezifika dieser Branchen eintauchen, sondern verweisen

8 Vgl. Alper 2006, S. 856 f.

9 Vgl. Baumol 1997, S. 23.

10 Das *Cost Disease* kann auch für Dilemmata anderer Serviceberufe herangezogen werden: Das Potenzial für Produktivitätssteigerung etwa im Bereich der Kinder- oder Altenbetreuung ist strukturell beschränkt.

11 Ein gutes Beispiel dafür ist etwa auch die Auseinandersetzung Freys mit der Kulturökonomie. Neben den grundlegenden Fragen (wodurch unterscheidet sich ein künstlerisches Produkt von herkömmlichen Produkten?) widmet sich Frey vor allem der Frage, wie Museen gemanagt werden sollten. Er entwickelt das Phänomen des „Superstar-Museums“. Mit dem Status als Superstar-Museum sind spezifische unternehmerische Konsequenzen für Museen verbunden. Vgl. Frey 2003, S. 48 ff oder auch Frey 2006.

auf die entsprechenden Kapitel im *Handbook*.¹² Für uns ist wichtig, dass sich die Kulturökonomie bislang mit Kunstauktionshäusern als Branche nicht in einem Umfang auseinandergesetzt hat, der auch nur ein Kapitel in einer Leistungsschau dieser Disziplin rechtfertigen würde. Und tatsächlich finden wir außerhalb des Kanons nur eine Arbeit, die zumindest einen Teilaspekt der unternehmerischen Logik der Kunstauktionshäuser behandelt, nämlich die Untersuchung von Orley Ashenfelter und Kathrin Graddy, in dem der Skandal rund um die Preisabsprachen zwischen Sotheby's und Christie's wissenschaftlich aufgearbeitet wird.¹³

Als vierten wesentlichen Themenkreis identifiziert Throsby das *Verhalten von Märkten*. Dieser Themenkreis ist der reichste Fundus für wissenschaftliche Ergebnisse rund um Kunstauktionen – weniger wegen der historischen Analysen über das Entstehen von Kunstmärkten, sondern wegen der Beantwortung von Fragen, die uns den Kunstmarkt per se besser verstehen lassen.

Jene Frage, die die längste und umfangreichste Tradition aufweist und gleichzeitig auch breiteres Echo außerhalb der (sehr engen) Kulturökonomien-Community gefunden hat, ist die nach der Rendite von Kunstinvestments. Die Frage nach der Rentabilität von Kunstinvestments hat bisher nicht nur eine Vielzahl von (teilweise widersprüchlichen) Antworten gefunden, sondern auch zu einer spannenden methodischen Debatte geführt. Der Ambition, Preisentwicklungen über hedonische Indizes (*hedonic index*) abzubilden, steht die Tradition der Wiederverkaufsindizes (*repeat sales index*) gegenüber. Bei Ersteren wird versucht, sämtliche (objektivierbaren) Eigenschaften eines Kunstwerks in einem Vektor zu verdichten, dem dann der in Auktionen beobachtbare Preispunkt zugeordnet wird. Bei Wiederverkaufsindizes hingegen werden nur Datenpunkte von Kunstwerken herangezogen, die zweimal oder öfter in einem bestimmten Beobachtungszeitraum öffentlich versteigert wurden. Aus den jeweiligen Preisdifferenzialen können dann Indizes für bestimmte Objektgruppen berechnet werden.¹⁴

Auch wenn Victor Ginsburgh, Jianping Mei und Michael Moses in ihrem Beitrag im *Handbook* zur Berechnung von Kunstpreisindizes balancierend meinen, dass beide Methoden

12 So widmet sich Andersen 2006 der Medienlandschaft, de Vany 2006 setzt sich mit der Filmindustrie auseinander, Connolly 2006 behandelt die Rock- und Popmusik und Canoy 2006 behandelt das Verlagswesen. Eine institutionenökonomische Analyse der sogenannten Creative Industries liefert zudem Richard E. Caves. Zwar scheint dieser Zugang vielversprechende, allgemeine Ansätze zu liefern (Gatekeeper-Funktion oder die Beleuchtung der Rolle von Intermediären), insgesamt bleibt dann jedoch ein sehr allgemeiner Eindruck, der wenig genuin Neues liefert. Vgl. Caves 2006.

13 Vgl. Ashenfelter 2005, v. a. S. 18 ff.

14 Für eine ausführliche und ausgewogene Diskussion dieser beiden Methoden siehe Ginsburgh 2006b.

unter bestimmten Bedingungen ihre Berechtigung hätten, scheint sich aus heutiger Perspektive die Methode der Wiederverkaufsindizes durchgesetzt zu haben – nicht zuletzt wegen der wichtigen Arbeit der bereits erwähnten Autoren Mei und Moses, die im Dezember 2002 in der *American Economic Review* erschien.¹⁵ Dabei gehen die Autoren erneut der Frage nach, ob die Rendite/Risiko-Eigenschaften im Vergleich mit anderen Anlagen wie Aktien oder Anleihen positiv abschneiden.¹⁶ Knapp 5.000 Preispaare aus dem Zeitraum von 1875 bis 2000 dienen Mei und Moses als Datenbasis, um einen Repeat-Sales-Index zu generieren, wobei sie sich ausschließlich auf Gemälde konzentrieren. Die Größe der Datenbasis erlaubt die Differenzierung in beliebige Sammlerkategorien, nämlich amerikanische Kunst, alte Meister bzw. impressionistische und moderne Kunst.¹⁷ Kernergebnis ist, dass der Kunstindex marginal weniger rentiert als der Dow-Jones- und der S&P-500-Index; eine deutliche Überperformance zeigt der Kunstindex jedoch gegenüber US-Staats- und Unternehmensanleihen auf. Die Volatilität des Kunstindex liegt knapp über jener der Aktienindizes und – wenig überraschend – deutlich über jener der Anleihenvolatilität. Im Vergleich zu einem Investment in Aktien ist also ein Kunstinvestment durch geringere Rendite und höhere Volatilität (was als Indikator für höheres Risiko betrachtet werden kann) weniger vorteilhaft.¹⁸ Die Arbeit von Mei und Moses hat nicht nur wegen der soliden Datenbasis herausragende Bedeutung erlangt, sondern auch wegen ihrer konsequenten Prolongation. So wird der Mei/Moses-Index laufend aktualisiert und stellt einen der populärsten Kunstmarktindizes dar.¹⁹

Eine weitere Frage, deren sich die Kulturökonomien im Zusammenhang mit Kunstauktionshäusern annehmen, ist, wie präzise die Ex-ante-Schätzwerte der hauseigenen Experten sind. Die erste Antwort gab Orley Ashenfelter in seinem wichtigen Beitrag *How Auctions Work for Wine and Art* aus dem Jahr 1989. Ashenfelter stellt in seiner Analyse zwei Dinge fest: Erstens: Der Mittelwert aus Niedrig- und Höchstwert gibt – gesamthaft betrachtet – einen richtigen Prognosewert für das Auktionsergebnis. Ashenfelter hebt hervor, dass dieser Prognosewert bei weitem präziser ist als jede zum damaligen Zeitpunkt zur

15 Es existieren noch weitere Arbeiten, die sich mit diesem Thema auseinandersetzen. z. B. Goetzmann 1993 oder ähnliche Studien für spezifische Künstler bzw. Regionen wie z. B. Perrini 2008 oder Worthington 2006.

16 Vgl. Mei 2002, S. 1656. Darüber hinaus bearbeiten Mei und Moses noch zwei weitere Fragen, die in diesem Strang der Kulturökonomie wiederholt für Diskussionen sorgen. Erstens die Frage, ob es unter Renditegesichtspunkten (wie von Proponenten des Kunstmarktes gemeinhin behauptet) tatsächlich am rentabelsten ist, gerade besonders teure Objekte zu kaufen. Und zweitens die Frage, ob das in der Ökonomie postulierte Law of one Price, das besagt, dass (mindestens zwei) identische Güter in einem effizienten Markt den gleichen Preis haben müssen, auch im Kunstmarkt hält.

17 Vgl. Mei 2002, v. a. S. 1656 – 1659 für eine exakte Beschreibung des Datensets sowie eine Auseinandersetzung mit den grundlegenden Schwierigkeiten bei der Konstruktion eines Preisindex.

18 Dieses Ergebnis wird wiederum relativiert, indem Mei und Moses das systematische Risiko durch das Beta des CAPM beleuchten: Im Vergleich zum S&P 500 beträgt nämlich das systematische Risiko (i. e. das Beta) eines Investments in Kunst 0,76 – ist damit also geringer als jenes des S&P, was wiederum die Unterperformance gegenüber Aktienindizes erklären könnte.

19 Siehe dazu online unter URL: www.artasanasset.com (letzter Zugriff am 18. August 2008).

Verfügung stehende hedonische Preisfunktion. Zweitens: Es besteht keine Verzerrung in Abhängigkeit des Schätzwerts, etwa in der Art, dass Auktionshäuser wertvolle Objekte besonders hoch schätzen, um den Verkaufserlös und damit die Kommissionseinnahmen zu maximieren.²⁰ Wichtig ist, dass Ashenfelter bereits in dieser Untersuchung auf das Kernproblem der *Selection Bias* eingeht, diese Verzerrung in seiner Arbeit aber nicht restlos überzeugend auflöst. Bei der von Ashenfelter gewählten Methode fallen also gerade jene Objekte aus der Untersuchung heraus, bei denen sich das Auktionshaus am stärksten verschätzt hat. Spätere Arbeiten bestätigen im Wesentlichen dieses Ergebnis, reichern es aber um weitere Aspekte an.²¹ Den aktuell sicherlich differenziertesten Artikel rund um den Zusammenhang zwischen Ex-ante-Schätzung und Preisrealisation steuern erneut Jianping Mei und Michael Moses bei. Allerdings stellen die beiden im Gegensatz zu Ashenfelter fest, dass Auktionshäuser bei ihren Schätzwerten für besonders teure Arbeiten einer *Upward Bias* unterliegen, wobei sich diese Verzerrung in den vergangenen drei Jahrzehnten verstärkt hat.

Weitere Einzelfragen sind etwa, ob der kolportierte *Burned-Goods-Effekt* – dass also ein Objekt nach fehlgeschlagener Versteigerung nur mit signifikant hohem Preisabschlag oder gar nicht mehr im Markt platzierbar ist – tatsächlich existiert, oder auch, ob Jevons' Gesetz von der Unterschiedlichkeit der Preise ebenfalls für Kunstobjekte gilt. Wir verweisen für die Erläuterung dieser Inhalte auf das Kapitel von Ashenfelter und Graddy im *Handbook*.²²

Schließlich fasst Throsby weitere kulturökonomische Bemühungen in einem fünften Themenkreis zusammen. Unter **Kultur und Gesamtwirtschaft** werden Arbeiten subsumiert, die sich mit dem Zusammenhang zwischen kultureller Produktion bzw. Kultur und der Gesamtwirtschaft einer Region/eines Landes auseinandersetzen. Die Fragestellungen kreisen u. a. um das „richtige“ Volumen von öffentlicher Kunst- und Kulturförderung (wobei die Frage nach direkter und indirekter Förderung einen Seitenstrang darstellt), um Möglichkeiten der Public-Private-Partnerschaften oder um das Konstrukt der *Umwegrentabilität*.²³

Zusammenfassend können nach der Auseinandersetzung mit den Themen der Kulturökonomie zwei Dinge konstatiert werden: Erstens ist die Kulturökonomie sowohl thematisch als auch methodisch ein flexibles Feld, das an zwei Stellen Anknüpfungspunkte für das uns interessierende Themenfeld der Kunstauktionsbranche bietet: einerseits, wenn

20 Ashenfelter 1989, S. 33 – 35.

21 Vgl. dazu etwa Czujack 2004

22 Ashenfelter 2006b, S. 909 – 943.

23 In diesem Zusammenhang ist wiederum unter dem Aspekt des Lokalkolorits auch die nicht mehr unmittelbar rezente, aber methodisch wichtige Arbeit von Hanns Abele und Hannes Bauer zu nennen, die die Multiplikatorwirkung der Bundestheater innerhalb der österreichischen Wirtschaft analysiert. Vgl. Abele 1984.

es um die Beschreibung von gewinnorientierten Unternehmen im Kultursektor geht, und andererseits als Ergänzung bzw. Basis für die recht singulären Fragen rund um den Kunstmarkt. Das bedeutet aber auch – und das ist der zweite zu ziehende Schluss –, dass die Kulturökonomie zur Branche der Kunstauktionshäuser und deren spezifischen Herausforderungen bislang schweigt.

2.1.2 Kulturbetriebslehre – der Ableger im deutschsprachigen Raum

Mit dem Themenstrang der Kulturökonomie ist auch jenes Publikationsfeld zu erwähnen, das im deutschen Sprachraum unter dem Titel „Kulturbetriebslehre“ zusammengefasst wird. Die Kulturbetriebslehre insgesamt ist in Thematik und Qualität recht schwierig einzugrenzen, als repräsentativ können im deutschen Sprachraum jedoch die Arbeiten von Klein und Heinrichs angesehen werden. Auch wenn etwa Heinrichs den Blick insgesamt sowohl auf Profit- als auch Not-for-Profit-Unternehmen erweitert, stehen doch eindeutig die Not-for-Profit-Unternehmen im Fokus dieses Feldes.²⁴ Wir könnten an dieser Stelle unsere Überlegungen zu diesem Literaturstrang mit der Begründung abbrechen, dass wir uns in unserer Arbeit mit klar gewinnorientierten Unternehmen auseinandersetzen. Allerdings sind unserer Einschätzung nach gerade im deutschsprachigen Raum Arbeiten zur Kulturbetriebslehre in der Diskussion (und in Bibliotheken) zu präsent, um in diesem Annäherungskapitel unerwähnt zu bleiben.

Die grundlegende Logik dieser Arbeiten ist im Wesentlichen die folgende: Der (Not-for-Profit-) Kulturbetrieb wird bzw. wurde weitgehend in Abwesenheit wirtschaftlicher Prinzipien geführt; in Anbetracht der knapper werdenden öffentlichen Budgets ist die Führung dieser Betriebe nach wirtschaftlichen Prinzipien eine Notwendigkeit; daher muss der Kanon betriebswirtschaftlicher Einsichten und Vorgehensweisen für den Kulturbetrieb adaptiert werden. So stringent diese Argumentation insgesamt scheint, so unglücklich ist unserer Einschätzung nach das Ergebnis der sich danach richtenden Publikationen. Denn was insgesamt beobachtet werden kann, ist eher Koexistenz von Themen als deren erwartete und für den Sektor dringend notwendige Synthese. Wir meinen damit die Tatsache, dass die einschlägigen Publikationen ihren Auftakt in einem reich mit Beispielen versehenen Abgesang auf den kontinentaleuropäischen Kulturbetrieb nehmen („Der Tod kommt auf leisen Sohlen“²⁵). Dann folgt typischerweise ein längliches, eklektizistisch

²⁴ Heinrichs 2006.

²⁵ Klein 2007, S. 16 ff.

anmutendes Referat betriebswirtschaftlicher Konzepte bzw. deren kontextspezifische Verballhornung.²⁶

Im Wesentlichen wollen wir drei Kritikpunkte an diesem Literaturstrang markieren. Der unserer Meinung nach primäre Denkfehler ist die Annahme der uneingeschränkten Transferierbarkeit der in der Betriebswirtschaft entwickelten Ideen. Unkritischerweise wird postuliert, dass das, was in der „normalen“ Wirtschaft funktioniert (oder funktionieren soll – die Praxis zeigt ja oft, dass sich viele praktisch-reale Ausprägungen auch unter „normalen“ Umständen von der in der Theorie geforderten Idee unterscheiden), auch im Ausnahmezustand des nicht gewinnorientierten Kulturbetriebs funktionieren soll. Und diese grundlegende Annahme selbst wird innerhalb der Kulturbetriebslehre kaum hinterfragt. Dabei scheint doch etwa die Frage auf der Hand zu liegen, welche organisationalen oder kontextualen Voraussetzungen gegeben sein müssen, damit dieser Transfer klappt. Oder konkreter: Wird die unterstellte Transferierbarkeit möglicherweise nicht auch dadurch unterminiert, dass unter Kulturschaffenden mitunter ein offen artikuliertes oder auch nur subkutan vorherrschendes Misstrauen gegenüber all jenem besteht, was irgendwie nach Gewinnorientierung oder auch nur „Wirtschaft“ klingt? Und weil die Kulturbetriebslehre von dieser Annahme ausgeht, scheint sie auch keine Notwendigkeit zu sehen – und das ist der zweite Kritikpunkt –, eine eigene Theorieleistung zu erbringen. Denn mit Blick auf die Betriebswirtschaftslehre (und dabei im Besonderen die Kapitel zu Marketing und Management) steht ein Theoriesteinbruch zur Verfügung, der in seiner Vielfältigkeit den konzeptfreien Kulturbetrieb hinreichend fordert. Die Schimäre des Theorieüberschusses resultiert daher in der Absenz einer eigenständigen Theorie der Kulturbetriebsführung, die die genuinen, tiefergehenden Spezifika dieser Organisationsform adäquat berücksichtigt. Die Transferleistungen beschränken sich auf relativ oberflächliche Adaptionen von Operativem. Und damit sind wir beim dritten Kritikpunkt angelangt: Indem nämlich keine eigene Theorie entwickelt wird, besteht auch keine Notwendigkeit, diese Theorien einer empirischen Überprüfung zu unterziehen. Präsentiertes Datenmaterial stammt aus Sekundärquellen²⁷, oder behauptete Methoden halten einem Vergleich mit State-of-the-Art-Vorgehen nicht stand.²⁸

An dieser Stelle wollen wir uns nicht weiter zur Fundamentalkritik versteigen, ohne selbst einen besseren Beitrag leisten zu können. Immerhin besteht das Verdienst dieses

26 Z. B. die Adaptierung der BCG-Vier-Felder-Matrix bei Klein 2003, S. 40.

27 Z. B. Klein 2003, S. 151.

28 Ein Beispiel dafür ist etwa die Arbeit von Dirk Boll. Diese ist zwar ein überaus reicher Fundus an Quellen und bietet auch einen strukturierten Überblick über den Kunstmarkt im Allgemeinen. Methodische Verortung bzw. Reflexionen zu den behaupteten Methoden der Inhaltsanalyse und dem Experteninterview finden allerdings nicht statt. Vgl. Boll 2004.

Literaturstrangs ganz unzweifelhaft darin, eine gewisse Scharnierfunktion zwischen Bereichen geschaffen zu haben. Verantwortlichen im Kulturbereich wird dadurch eine leicht begehbare Brücke in die betriebswirtschaftliche Ideenwelt geschlagen; nicht zuletzt wird Vokabular transferiert, was die Grundlage für weitere Austauschbarkeit zwischen Kultur und Betriebswirtschaft darstellt.

2.1.3 Auktionstheorie

Der dritte Strang der wirtschaftswissenschaftlichen Auseinandersetzung ist die mikroökonomisch geprägte Auktionstheorie. Wir wollen diese Arbeiten anhand dreier Kriterien für uns beurteilen. Erstens ist zu prüfen, ob die Auktionstheorie etwas über Kunstauktionshäuser sagt. Zweitens interessiert der theoretische Erklärungsgehalt dieses Literaturstrangs. Drittens ist zu fragen, welche empirischen Beobachtungen innerhalb dieser Arbeiten gemacht werden. In der Zusammenschau der Beiträge von Vijay Krishna (2002), Paul Klemperer und Paul Milgrom (beide 2004) lässt sich ein Verständnis über den gesicherten Bestand sowie über die aktuelle Forschungsagenda gewinnen. Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass die Auktionstheorie ein Anwendungsgebiet der Spieltheorie ist, wobei die asymmetrische Informationsverteilung zwischen den Spielern den Ursprung der wissenschaftlichen Herausforderung darstellt. Daher überrascht auch das typische Vorgehen auktionstheoretischer Arbeiten nicht: Ausgehend von relativ simplen Basismodellen werden sukzessive Modellparameter variiert, um die unterschiedlichen Ergebnisse anschließend zu bewerten. Für die Beurteilung der jeweiligen Resultate der Variationen definiert Krishna zwei Kriterien, und zwar *Versteigerungserlös* und *Effizienz*. Während das erste Kriterium die Perspektive des Verkäufers abbildet und natürlich maximiert werden soll, erfüllt das zweite die Ansprüche der Gesellschaft im Allgemeinen – nämlich, dass auch jener Bieter das Objekt bekommt, für den es den höchsten Wert hat.²⁹ Die konkreten Bausteine der Auktionstheorie lassen sich mit Hilfe der folgenden Grafik veranschaulichen:

²⁹ Krishna 2002, S. 5.

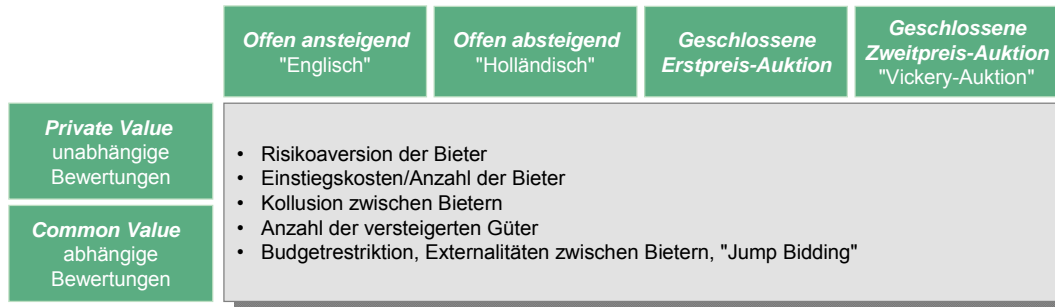


Abbildung 1: Übersicht über Themenstruktur der Auktionstheorie

Die Auktionstheorie hat einen Kanon von vier Standardauktionstypen entwickelt, innerhalb dessen sich der überwiegende Teil der Arbeiten bewegt.³⁰ Die bekannteste (und auch für unsere Auktionshäuser relevante) Auktionsart ist die sogenannte *Englische Auktion*. Dabei handelt es sich um eine *offene* Auktion, da für alle Anwesenden die Gebote der jeweils anderen sichtbar sind, wobei derjenige den Zuschlag erhält, der den höchsten Preis bietet. Die sogenannten *Holländischen Auktionen* (weil seit jeher die holländischen Blumenversteigerungen nach diesem Verfahren ablaufen) wiederum starten bei einem exorbitant hohen Preis, der sukzessive reduziert wird. Derjenige erhält den Zuschlag, der den gerade aktuellen Preis akzeptiert. Auch bei der holländischen Auktion ist das Verhalten der Bieter für alle anderen Bieter offen ersichtlich. Bei den geschlossenen Auktionen hingegen haben die Bieter keinerlei Information über das Verhalten der jeweils anderen Bieter, da die Gebote (meist schriftlich) uneinsehbar abgegeben werden. Der Unterschied zwischen der *geschlossenen Erstpreis-* und der *geschlossenen Zweitpreisauktion (Vickery-Auktion)* besteht darin, dass bei Ersteren der Höchstbieter den Zuschlag zum eigenen Höchstgebot erhält, während bei der geschlossenen Zweitpreisauktion der Höchstbieter den Zuschlag zum zweithöchsten gebotenen Preis erhält.³¹

Der zweite Grundparameter neben der Wahl des Auktionsmechanismus ist die Annahme über die Verteilung der Bewertungen der Bieter. Dabei gibt es in der Auktionstheorie im Wesentlichen zwei Basismodelle. Das *Private-Value-Modell* nimmt an, dass alle Bieter eine zufällige Bewertung eines Objekts von der identischen Verteilung erhalten. Diese eigene Bewertung ist dem jeweiligen Bieter bekannt, aber nur ihm persönlich – die Bewertungen

³⁰ Detailvariationen über diese vier Auktionstypen sind leicht vorstellbar. So sehen die Regeln der japanischen Auktion vor, dass ein Minimalwert sukzessive erhöht wird und die Bieter ein Signal setzen, wenn ihre Preisbereitschaft erschöpft ist. Mit dem Signal scheiden sie aus dem Prozess aus, in den sie nachträglich auch nicht mehr einsteigen können. Der Preis wird so lange erhöht, bis der vorletzte Bieter aufgibt. Eine weitere Variation ist die sogenannte *All pay-Auktion*, bei der auch die unterlegenen Bieter in der Höhe ihres Maximalgebots zahlen müssen. Diese Form wird hauptsächlich im Zusammenhang mit Fundraising oder Charity-Versteigerungen verwendet.

³¹ Der Beiname geht auf William Vickery zurück, der mit seinem 1961 im *Journal of Finance* erschienenen Artikel „*Counterspeculation, Auctions and Competitive Sealed Tenders*“ die moderne Auktionstheorie mitbegründet hat.

der anderen Bieter bleiben jeweils wechselseitig im Verborgenen. Das *Common-Value*-Modell sieht vor, dass der Wert eines Objekts fix ist, die Bieter aber mit unterschiedlichen Signalen darüber ausgestattet sind, was das Objekt tatsächlich wert ist. So gering die Variation auch scheinen mag – die auktionstheoretischen Konsequenzen (und der damit verbundene Grad der Komplexität) sind gravierend. Während im ersten Fall die Bieter ihre Bewertung des Objekts angesichts der Aktionen der anderen Bieter nicht variieren, sind sie im zweiten Fall gezwungen, ihre Bewertungen auf Basis der Beobachtungen der Aktionen der anderen Bieter zu adaptieren. Die zweite Variante impliziert also eine Dynamik wechselseitiger Abhängigkeit.

Innerhalb dieser beiden Achsen, nämlich Auktionsmechanismus und Annahme der Bewertungen der Bieter, lassen die Modelle nun zahlreiche weitere Variationen zu. Ein wichtiger Stellhebel ist etwa das Umschalten von Risikoneutralität auf Risikoaversion. Ebenso interessante Einblicke liefert die Variation der Bieteranzahl (wobei die intuitive Annahme, dass eine Erhöhung der Bieteranzahl auch das Ergebnis in die Höhe treibt, bestätigt wird). Weitere Themen innerhalb der Auktionstheorie sind die Effekte von Kollusion zwischen Bietern bzw. die Anfälligkeit von Auktionstypen für korruptes Verhalten. Wie Krishna deutlich macht, ist die Frage nach Mehrproduktauktionen das derzeit am intensivsten diskutierte Feld innerhalb der Auktionstheorie. Kernfrage ist, ob die Ergebnisse, die auktionstheoretisch für den Einproduktfall gelten, auch bei der Versteigerung von Bündeln aus zwei oder mehr Produkten gültig sind bzw. welche Besonderheiten in diesem Zusammenhang auftauchen. Klar wird aber auch, dass die Auktionstheorie bei einer Erhöhung der Produktanzahl an konzeptionelle und mathematische Grenzen stößt. Bei der Lektüre wird offensichtlich, dass den Arbeiten zu Mehrproduktauktionen die Schärfe und Stringenz der Arbeiten zu Einproduktauktionen fehlt.³² Weitere Variationsthemen sind die Einführung von Budgetrestriktionen oder das Zulassen von Externalitäten zwischen den Bietern (d. h., es ist für die Bieter nicht nur relevant, ob sie den Zuschlag erhalten oder nicht, sondern auch, wer den Zuschlag erhält) oder das Verhalten, wenn sogenanntes *Jump Bidding*, also ein plötzliches, massives Anheben des Gebots (z. B. in Übernahmeschlachten) erlaubt wird. Angesichts der vielfachen Variationsmöglichkeiten stellt sich die Frage, was jeweils das Ergebnis dieser Überlegungen ist. Es würde an dieser Stelle den Rahmen sprengen, die Ergebnisse der hier dargestellten Spielarten zu präsentieren; wir möchten deshalb auf die angeführten Übersichtsarbeiten verweisen. Stattdessen sollen zwei zentrale Ergebnisse exemplarisch herausgegriffen werden, nämlich das prominente *Revenue Equivalence Principle* und der *Winner's Curse*. Denn diese beiden Beiträge ermöglichen auch dem nur peripher an

³² Vgl. z. B. Krishna 2002, S. 163 ff.

der Auktionstheorie Interessierten wichtige Einblicke, indem sich daran die Argumentationslogik der Auktionstheorie recht augenfällig präsentieren lässt.

Das *Revenue Equivalence Principle* oder Einnahmenäquivalenzprinzip besagt, dass unter bestimmten Voraussetzungen das Ergebnis einer Standardauktion unabhängig vom Auktionsmechanismus (i. e. Auktionstyp) ist. Von einer Standardauktion sprechen wir, wenn erstens Bieter aufgefordert werden, Angebote zu unterbreiten, die dem monetären Wert entsprechen, den sie zu zahlen bereit sind. Allein diese Angebote entscheiden darüber, wer den Zuschlag erhält und wie viel für das Objekt bezahlt wird. Die zweite Bedingung für eine Standardauktion ist, dass derjenige Bieter den Zuschlag erhält, der auch tatsächlich das höchste Gebot unterbreitet hat. In anderen Worten: Gleichgültig, ob man nun eine englische, holländische, eine geschlossene Ersterpreis- oder eine Vickery-Auktion durchführt – das Ergebnis ist jeweils identisch.³³

So abstrakt das Ergebnis des Einnahmenäquivalenzprinzips ist, so konkret ist die Aussage des zweiten exemplarischen Ergebnisses: Mit dem *Winner's Curse* greifen wir ein Ergebnis aus der Common-Value-Modellwelt heraus; es existiert also ein eindeutiger Wert des zu versteigernden Objekts, allein die Bieter haben unterschiedliche Preissignale erhalten.³⁴ Die Kernaussage des *Fluchs des Gewinners* ist intuitiv begreifbar, und jeder, der einmal erfolgreich an einem Bieterwettbewerb etwa um eine Immobilie oder Ähnliches teilgenommen hat, wird interessiert zur Kenntnis nehmen, dass die Auktionstheorie einen Namen für das mitunter mulmige Gefühl hat, welches den Sieger des Verfahrens nach der ersten Freude über den Zuschlag unzweifelhaft beschleichen wird. Simpel formuliert bedeutet der *Winner's Curse*, dass der Gewinner einer Common-Value-Auktion tendenziell zu viel für das Objekt bezahlt.³⁵

Insgesamt dominieren theoretisch Arbeiten die Auktionstheorie. Es gibt allerdings auch eine Tradition der empirischen Arbeiten. Diese haben sowohl durch die prominenten Versteigerungen von Rundfunk- und Datennetzfrequenzen³⁶ als auch durch die zunehmende

33 In der Literatur gibt es verschiedene Ausführungen dieses Prinzips, die sich in ihrer Universalität und mathematischen Elaboriertheit unterscheiden. Vgl. dazu z. B. Klemperer 2004, S. 42 f., oder aber Krishna 2002, S. 29 – 31.

34 Ein klassisches Beispiel dafür sind etwa Ölfelder, die ein objektiv feststellbares Fördervolumen aufweisen. Allein die jeweiligen geologischen Befunde der Ölförderfirmen, die um die Schürfrechte rittern, werden sich in ihren Schätzungen unterscheiden.

35 Eine formale Darstellung dieses Arguments findet sich etwa bei Krishna 2002, S. 84, aber auch bei Klemperer 2004, S. 53 ff, oder bei Milgrom 2004, S. 256.

36 Vgl. Klemperer 2004, S. 103 ff.

Verbreitung von Internetauktionen neuen Auftrieb erhalten. Experimente spielen in der Empirie zur Auktionstheorie ebenfalls eine tragende Rolle.³⁷

Nach diesem Ausflug in die Auktionstheorie müssen wir rekapitulieren, inwieweit dieser Strang dabei hilft, uns der Branche der Kunstauktionshäuser anzunähern. Unserer Einschätzung nach ist der Erklärungswert der Auktionstheorie für betriebswirtschaftliche Herausforderungen der Auktionsbranche gering. Denn im Anspruch, die Realität auf ein handhabbares mathematisches Modell zu reduzieren, gehen die Autoren für uns einen Schritt zu weit. Indem sich nämlich die Modelle auf Käufer und Verkäufer konzentrieren, ignorieren sie die Rolle des Auktionators selbst. Die Auktionstheorie hantiert mit Parametern, die außerhalb der Dispositionsmöglichkeiten eines Auktionshauses stehen. Wir finden in der Auktionstheorie keinen etablierten Literaturstrang, der sich mit der Interaktion zwischen Auktionator und Käufer bzw. Verkäufer auseinandersetzt. Dass sich allein ein Paper, das in den Strang der Auktionstheorie einzuordnen ist, mit dem Sonderthema der Auktionsgarantie und dem optimalen Verhalten der Vertragsparteien beschäftigt, ist mehr Bestätigung unseres Befundes als ernsthafte Widerlegung.³⁸

2.1.4 Wirtschaftswissenschaftliche Einzelstudien

An dieser Stelle wollen wir noch drei wirtschaftswissenschaftlich orientierte Einzelstudien vorstellen, die sich nur schwer in die zuvor vorgeschlagenen Stränge einsortieren lassen. Deren Auswahl ist eklektisch und orientiert sich an unserer Einschätzung, ob diese Studien geeignet sind, zur Erklärung der Branche und ihrer betriebswirtschaftlichen Herausforderungen beizutragen.

Eine Quelle ist das Diptychon, das sich aus einer Case Study der Harvard Business School aus dem Jahr 2001 zum einen und aus einer Case Study der Stanford Graduate School of Business von 2006 zum anderen bilden lässt. Beide Fälle beschäftigen sich mit *Sothebys.com*, der Internetplattform, von der aus Sotheby's zum Sprung ins 21. Jahrhundert ansetzen wollte. Die Harvard-Fallstudie lässt zum Auftakt Craig Moffett, den damals Verantwortlichen

³⁷ In diesem Zusammenhang sei auf die Dissertation von Julia Schindler aus dem Jahr 2003 hingewiesen, in der auktionstheoretische Ergebnisse im Rahmen mehrerer Experimente überprüft werden. Vgl. Schindler 2003.

³⁸ Vgl. Greenleaf 1993. Die Autoren Eric A. Greenleaf, Ambar G. Rao und Atanu R. Sinha nähern sich dem Vehikel der Auktionsgarantien mit Hilfe eines spieltheoretischen Modells, aus dem sie normative Verhaltensregeln für Auktionshäuser bzw. Verkäufer ableiten. Es sind fünf Fragen, denen die Autoren nachgehen. Erstens: Welche Kombination von Garantiehöhe und zusätzlicher Verkäuferkommission sollen die Parteien im Gleichgewicht vereinbaren? Zweitens: Wer profitiert vom Instrument der Auktionsgarantie? Ist es der Verkäufer oder das Auktionshaus? Drittens: Wo liegen die optimalen Reserven für Verkäufer bzw. für das Auktionshaus bei einer Auktion unter Garantie? Viertens: Wie beeinflussen Preiserwartungen die verhandelte Garantiehöhe? Fünftens: Inwieweit werden Garantieverhandlungen von der Wechselbereitschaft des Verkäufers beeinflusst?

für Sothebys.com und ehemaligen Partner bei der Unternehmensberatung The Boston Consulting Group, zu Wort kommen: „We are building the world’s premier art and antiques auction sites. If you are looking for authenticated high-end items, we’re it. The quality of what we sell and our expertise make us unique.“³⁹ Auf den folgenden Seiten wird ein kurzer Überblick über das Geschäftsmodell der Kunstauktion im Allgemeinen sowie die Geschäftslogik der lancierten Internetvariante gegeben. Zum Schluss der Studie lassen die Autoren den nachdenklich gewordenen Craig Moffett nochmals zum Taschenrechner greifen, weil ihm schwant, dass die meisten Einlieferungen letztlich ein Verlustgeschäft darstellen.⁴⁰ Der Konter der Westküstenkollegen folgt viereinhalb Jahre später: Die Stanford-Autoren bemühen sich redlich, die relativ frühe Diagnose des *Wall Street Journal*, weshalb Kunstauktionen über das Internet zum Scheitern verurteilt sind⁴¹, dreieinhalb Jahre später in ihrer Case Study zu bestätigen. Insgesamt sind die beiden Fallstudien hilfreiche Dokumente, wenn es darum geht, die Internetstrategie von Kunstauktionshäusern zu beleuchten.

2007 erscheint im *Journal of Banking & Finance* ein Beitrag von Clare McAndrew und Rex Thompson, der die Beobachtung als Ausgangspunkt nimmt, dass traditionelle Banken Kunst selten bis kaum als Sicherheit für Kreditengagements heranziehen. Typischerweise wird diese Zurückhaltung mit der geringen Liquidierbarkeit zum einen und der geringen Kunstexpertise von Geschäftsbanken zum anderen begründet. Dieser Artikel ist aus unserer Sicht aus zwei Gründen bemerkenswert. Erstens nähern sich die beiden Autoren dem Problem der bereits erwähnten *Selection Bias* auf eine neue, plausibel erscheinende Art und Weise. Zweitens ist der Beitrag ein wichtiger wissenschaftlicher Kontrapunkt zur strategischen Initiative von Sotheby’s, das Finanzierungssegment auszuweiten (siehe dazu Abschnitt 2.2.1). Kernthese ist, dass Banken bei der Belehnung gegen Kunstobjekte (und damit auch in den Finanzierungsbereich expandierende Kunstauktionshäuser) einer sehr konservativen Risikopolitik folgen sollten. Der Artikel kommt zu der überraschenden Einsicht, dass Kunstauktionshäuser bislang zu wenig risikoavers bei der Vergabe von Krediten waren, die mit Kunstobjekten besichert sind. Laut McAndrew und Thompson vergibt Sotheby’s beinahe das Doppelte des risikoadäquaten Volumens.⁴²

39 Hallowell 2001, S. 1.

40 Hallowell 2001, S. 14.

41 Das *Wall Street Journal* stellte bereits 2003 die Frage: „What happened? With other Internet sales skyrocketing, why did no one — not even the powerful Sotheby’s — succeed in flogging enough Warhol paintings and Chippendale chairs on the World Wide Web to make a decent profit? Because it is a losing battle: Everything that makes art compelling is blunted by the virtual, one-click world of the Net.“ *The Wall Street Journal*, 30. April 2003, D8.

42 Im Fall eines Kredits, der nur durch eine Arbeit besichert ist.

Ebenfalls von Clare McAndrew stammt die von der TEFAF (The European Fine Art Foundation) beauftragte Studie *Globalisation and the Art Market. Emerging Economies and the Art Trade in 2008*. Im Wesentlichen leistet die Studie einen Referenzpunkt nach Umsätzen auf Basis von Daten des Jahres 2007, jeweils gegliedert nach Regionen und Hauptsammelkategorien. Die einzelnen Wachstumsregionen (China, Indien, Russland und der Mittlere Osten) werden jeweils in einem Kapitel separat diskutiert.⁴³

2.2 Unternehmensbiografien

2.2.1 Eigendarstellung von Sotheby's – Strategie und Risikofaktoren

Wenn wir nach einer qualitativ hochwertigen Eigendarstellung der Branche suchen, steht uns eigentlich nur eine Quelle zur Verfügung: die Geschäftsberichte von Sotheby's. Alle anderen (relevanten) Auktionshäuser sind nicht öffentlich gelistet und haben damit auch keine umfangreichen Publizitätserfordernisse zu erfüllen. Sämtliche sonstigen denkbaren Quellen der unternehmerischen Selbstreflexion scheiden nach unserer Einschätzung aus.⁴⁴ Die singuläre Quelle ist an dieser Stelle nicht nur durch die Alternativlosigkeit, sondern auch durch die Marktstruktur gerechtfertigt. Schließlich wird geschätzt, dass sich Sotheby's und Christie's rund 80 % des internationalen Kunstauktionsmarktes teilen und bei den Marktanteilen Kopf an Kopf liegen. Damit decken wir ein erhebliches Marktvolumen ab.

Beim Geschäftsbericht von Sotheby's handelt es sich im Wesentlichen um das von der New Yorker Securities and Exchange Commission (SEC) vorgeschriebene Format des 10-K-Formulars, welches jedes in New York gelistete Unternehmen jährlich vorlegen muss. Die für uns an dieser Stelle relevanten Abschnitte sind die Positionen *Description of Business* und *Risk Factors* in Teil 1. Da wir zur Erstellung der Binnenthemenlandkarte jene Passagen destillieren wollen, in denen Sotheby's das rein narrative Terrain verlässt und wertende Aussagen über die Branche bzw. über das eigene Unternehmen macht, konzentrieren wir uns neben den *Risk Factors* innerhalb der *Description of Business* auf die explizit angeführten *Strategic Initiatives*.⁴⁵ Mit diesen fünf Initiativen erklärt Sotheby's seinen Investoren, welche Managementmaßnahmen gesetzt werden sollen, um das Unternehmen langfristig auf richtigem Kurs zu halten. Abbildung 2 zeigt einen Überblick zu diesen beiden zentralen

⁴³ McAndrew 2009.

⁴⁴ Die typische Auflistung von Superlativen der Unternehmenshomepages oder Festschriften wie etwa jener zum 300-jährigen Bestehen des Dorotheums erfüllen nicht den Anspruch einer tiefgehenden Reflexion. Vgl. Gregori 2007.

⁴⁵ Sotheby's 2008, S. 6 f.

Themenkreisen unternehmerischer Selbstreflexion. Wir wollen die einzelnen Punkte im Folgenden kurz umreißen.

| <i>Strategic Initiatives (10K – Item 1)</i> | <i>Risk Factors (10K – Item 1A)</i> |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Increased Focus on the Company's Most Valuable Relationships• Realign Operations to Enhance Profitability• Increase Exposure to Emerging Markets• Capitalize on Brand Expansion Opportunities• Strategically Enhance the Finance Segment | <ul style="list-style-type: none">• The overall strength of the various worldwide economies and financial markets• Interest rates• Government laws and regulations• Political conditions and world events• Foreign currency exchange rate movements• Competition• The amount and quality of property being consigned to art auction houses• The demand for fine arts, decorative arts, and collectibles• Qualified personnel• Reliance on a small number of clients• Demand for art-related financing• Strategic Initiatives and Restructuring Plan• Value of artworks• Auction guarantees• U.K. Pension Plan• Income taxes• Insurance Coverage |

Abbildung 2: Strategische Initiativen und Risikofaktoren, Sotheby's-Geschäftsbericht 2008

Strategic Initiatives

Increased Focus on the Company's Most Valuable Relationships: Hinter dieser Initiative steht die Idee der Kundenselektion, also einer Konzentration auf wenige, aber besonders ertragreiche Kunden, während in letzter Konsequenz das kleinvolumigere Massengeschäft stabil gehalten bzw. sogar abgeschmolzen werden soll. Dem scheint zu widersprechen, dass Sotheby's unter diesem Titel auch seine Aufrüstung des Kundeninterface via Internet auflistet. Gerade das wäre unter dem Aspekt der problemlosen Skalierbarkeit eine Maßnahme in Richtung Massengeschäft.

Weiters nimmt sich das Management Folgendes vor: *Realign Operations to Enhance Profitability.* Diese Initiative zur Profitabilitätserhöhung dreht vor allem an der Kostenschraube und ist in Zusammenschau mit der ersten Initiative zu betrachten. Fixkostenpositionen wie Lokalitäten, in denen vor allem geringwertige Positionen veräußert wurden, wurden bzw. werden abgewickelt. Ebenso wurde die Mindestlosgröße im zweiten Quartal 2007 auf \$ 5.000 bzw. € 4.000 oder £ 3.000 angehoben. Diese Maßnahme reduziert den Kostentreiber der zu versteigernden Lose deutlich und setzt Kapazitäten für höherwertiges Geschäft frei.

Die dritte Initiative hat eine klar expansive Dynamik: *Increase Exposure to Higher Growth Emerging Markets* – Sotheby's intensiviert die Anstrengungen, seine Präsenz in den Boomregionen zu erhöhen, allen voran Russland, China und der Mittlere Osten.

Capitalize on Brand Extension Opportunities – dahinter verbirgt sich das Manöver, dass Sotheby's die Rechte an der Immobilienmarke *Sotheby's International Realty* gegen Lizenzgebühr an Realogy, einen globalen Anbieter von Dienstleistungen im Immobilienbereich, abgetreten hat. Laut Geschäftsbericht intendiert das Sotheby's-Management, den Einkommensstrom aus der Vergabe von Namensrechten auszubauen.

Eine weitere expansive Maßnahme schließt sich an: *Strategically Expand the Finance Segment* – in der Intention, dem Kunden ein integriertes Dienstleistungspaket anzubieten, will Sotheby's seine Finanzierungsangebote rund um Kunstver- und -ankauf ausweiten. Sotheby's vermutet seinen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Finanzdienstleistern darin, dass nur wenige Gläubiger bereit sind, Kunst als einzige Sicherheit zu akzeptieren, da sie nicht wie Sotheby's in der Lage sind, Kunst innerhalb einer vertikal integrierten Organisation zu verwerten.⁴⁶

Risk Factors

Unter der Überschrift *Risk Factors* finden wir folgende Nennungen, die nach Meinung von Sotheby's das operative Ergebnis sowie die Liquidität des Unternehmens beeinflussen, von Sotheby's selbst aber nur eingeschränkt gesteuert werden können. Insgesamt glaubt man, bei dieser taxativen Auflistung ein unkonzentriert-desinteressiertes Moment feststellen zu können, das sich in semantischen und inhaltlichen Ungenauigkeiten manifestiert. Dennoch handelt es sich dabei um eine wertvolle Quelle der Eigendarstellung relevanter Themen.⁴⁷

Besondere Sorgen macht sich Sotheby's wohl um *the overall strength of the various worldwide economies and financial markets*: Gleich am Beginn der Aufzählung der Risikofaktoren nennt das Unternehmen also den Zusammenhang zwischen operativem Ergebnis bzw. Liquidität und der konjunkturellen Situation im Allgemeinen und der Stärke der Finanzmärkte im Besonderen. Typischerweise wird in der Branche davon ausgegangen, dass sich ein konjunktureller Abschwung mit einer gewissen Verzögerung auf das Geschäft der Kunstauktionshäuser niederschlägt.

⁴⁶ Sotheby's 2008, S. 4.

⁴⁷ Zur leichteren Identifizierbarkeit behalten wir Schreibweise und Reihenfolge der Originalquelle bei. Um Redundanzen zu vermeiden, führen wir die erneut als separaten Risikofaktor geführten Strategic Initiatives nicht zweimal auf. Vgl. Sotheby's 2006, S. 6 f.

Interest rates sind für Sotheby's vor allem deshalb relevant, weil das Unternehmen durch die saisonal bedingten Liquiditätsschwankungen auf variable verzinste Finanzierungslinien angewiesen ist. Möglicherweise trägt das Unternehmen auch ein Zinsänderungsrisiko, wenn es im Rahmen seines Engagements bei Finanzierungen fix verzinste Kreditengagements anbietet.

Mit dem Risikofaktor *Government laws and regulations* meint Sotheby's vor allem die Ein- und Ausfuhrbestimmungen für Kunstobjekte zwischen Ländern. Aufgrund der nationalen Bedeutung vieler Kunstobjekte ist (auch in Europa) die Idee des freien Warenverkehrs stark eingeschränkt. Insgesamt reduzieren diese Regularien die Fähigkeit, Kunstwerke an jenem Ort zu verkaufen, an dem der höchste Erlös vermutet werden kann.⁴⁸

Dass sich *Political conditions and world events* negativ auf das Geschäft auswirken können, wurde durch die Terroranschläge vom 11. September 2001 evident. Der internationale Flugverkehr kam zum Erliegen, die Reiselust war gedämpft, und in New York und London blieben bei den prominenten und ansonsten umsatzträchtigen Herbstauktionen die Käufer aus.

Da Sotheby's rund 60 % des Umsatzes in Fremdwährungen fakturiert, spielen *foreign currency exchange rate movements* eine gravierende Rolle. Aber nicht nur der Bestand an Forderungen ist von Wechselkursen beeinflusst, sondern auch die Nachfrage nach Kunst an bestimmten Versteigerungsorten. So führt die aktuelle Dollarschwäche dazu, dass Kunst in New York etwa für Europäer verhältnismäßig günstig ist.

Der Risikofaktor der *Competition* ist so vielsagend wie inhaltsleer. Auch der Verweis auf die Segmentbeschreibung liefert wenige Einsichten darüber, worin das besondere Risiko liegen soll.

Dass es sich beim *amount and quality of property being consigned to art auction houses* um einen gravierenden Risikofaktor handeln soll, wollen wir an dieser Stelle skeptisch hinterfragen. Sotheby's verweist hier auf die Nicht-Planbarkeit von qualitätvollen Einlieferungen, da diese – so die Binsenweisheit des Kunstauktionsgewerbes – von den klassischen *D's* abhängen, nämlich von *Death, Divorce, Debt*, und damit nicht planbar sind. Allerdings scheint diese Argumentation wenig stichhaltig zu sein, sollten sich für ein

⁴⁸ Peter Watson dokumentiert in seinem Buch *Sotheby's. The Inside Story*, wie diese Exportbeschränkungen systematisch umgangen werden – und zwar durch Schmuggel. Vgl. Watson 1997, S. 3 – 52.

Unternehmen dieser Größe die Anzahl und Verteilung dieser Zufallsereignisse wiederum normalisieren.

Plausibler scheint die Sorge um *the demand for fine arts, decorative arts, and collectibles* zu sein. Damit verweist Sotheby's darauf, dass sich die Nachfrage nach Kunst nicht allein an ökonomischen, sondern auch an ästhetischen Zyklen orientiert. Neue Sammelgebiete werden erschlossen, während andere an Popularität verlieren. Sotheby's meint mit diesem Risikofaktor also die unternehmerische Gefahr, eine inhaltliche Nachfrageverschiebung nicht oder zu spät zu erkennen.

Mit der Nennung des Risikofaktors *Qualified personnel* macht Sotheby's darauf aufmerksam, dass der Erfolg eines Kunstauktionshauses wesentlich von der Expertise der Sachverständigen einerseits und deren Verknüpfung in relevanten Sammler-Communities andererseits abhängt. Beides untermauert die zentrale Rolle, die Schlüsselangestellten in einem wissensbasierten Unternehmen wie Sotheby's zukommt.

Im Rahmen der strategischen Initiative der Kundenselektion erhöht sich das Klumpenrisiko im Kundenportfolio, was in dem Punkt *Reliance on a small number of clients* als Risikofaktor zum Ausdruck kommt.

Beim Risikofaktor *Demand for art-related financing* zeigt sich erneut die Unausgewogenheit der Aufzählung: Denn die Nachfrage nach Finanzierung für Kunstver- und -ankäufe sollte mit der allgemeinen Nachfrage korrelieren, was die Nennung dieses separaten Risikofaktors eigentlich obsolet macht.

Indem Sotheby's mit *Value of artworks* seine Investoren auf das dem Geschäft inhärente Bewertungsrisiko aufmerksam macht, markiert das Unternehmen eine der zentralen Unwägbarkeiten. Denn durch die geringe Liquidität des Kunstmarktes, die individuelle Komponente von Kunstbewertung und die Fluktuationen im Kunstmarkt ist jedes Kunstwerk potenziell massiven Wertschwankungen unterworfen. Ein Kunstauktionshaus ist davon auf drei Arten betroffen: Erstens können Auktionshäuser einen Eigenbestand halten, zweitens dienen die im Wert schwankenden Objekte im Rahmen der Finanzierungsaktivitäten als Sicherheit. Schließlich sinken drittens mit den Preisen für die Objekte auch die jeweiligen Provisionseinnahmen.

Auction guarantees sind genuine Risikoträger, die laut Unternehmensaussagen erforderlich sind, um selektive, hochqualitative Einlieferungen zu gewinnen. In jüngster Vergangenheit wurden Glanz und Elend dieses Instruments für Sotheby's mehrfach deutlich, denn neben komfortablen Gewinnen brachten Auktionsgarantien auch empfindliche Verluste.⁴⁹

Die Nennung des *U.K. Pension Plan* wiederum scheint entbehrlich. Pensionsverpflichtungen liegen definitionsgemäß in der Zukunft und sind daher risikobehaftet: Schwankungen sind einerseits getrieben durch die Demographie der Angestellten, andererseits durch die monetäre Entwicklung der Anlageformen, mit denen die zukünftigen Verpflichtungen erfüllt werden sollen.

Ein Allgemeinplatz der unternehmerischen Unsicherheit dürfte auch mit dem Risikofaktor *Income Taxes* bezeichnet sein: Sowohl Sotheby's als auch die Kunden von Sotheby's sind in einer Vielzahl von Ländern mit jeweils unterschiedlichen Gesetzgebungen aktiv. Änderungen dieser Gesetzgebungen können sich sowohl auf den Gewinn von Sotheby's als auch auf die Bereitschaft der Kunden auswirken, Kunst zu kaufen bzw. zu verkaufen.

Rein hypothetischer Natur scheint die Sorge um *Insurance Coverage* zu sein. Sotheby's versichert sowohl die Objekte im eigenen Bestand als auch jene, die von Kunden zur Veräußerung überlassen wurden. Sollte der globale Versicherungsmarkt insofern an seine Grenzen stoßen, dass sich für die Volumina keine Deckung mehr finden lässt, würde das die Aktivitäten von Sotheby's negativ beeinträchtigen.

Die Aufzählung von Risikofaktoren ist bis zu einem gewissen Grad auch Spiegel der jeweiligen Zeit. So finden im 1999-er Report auch die Europäische Währungsunion oder das Y2K-Problem Erwähnung. Insgesamt lässt sich beobachten, dass die Schilderung der Risikofaktoren umfangreicher und detaillierter wird. Bei den strategischen Initiativen ist im Report für das Jahr 2008 ein interessanter Wechsel zu beobachten. Während in den Vorjahren konstant die oben vorgestellten fünf Initiativen präsentiert wurden, fehlt im Bericht, der Anfang 2009 eingereicht wurde, die Initiative der strategischen Ausweitung des Finanzierungssegments. Es findet sich keine Erwähnung, weshalb diese Ambition von der Liste gestrichen wurde. Eine Gewichtung der Themenrelevanz lässt sich jedoch nicht

⁴⁹ Innerhalb eines Halbjahres erlebte Sotheby's Licht und Schatten der Auktionsgarantien. Weil die Wette aufgeht, streicht Sotheby's im Mai 2007 knappe \$ 12 Mio. ein, indem es David Rockefeller für Rothkos White Center eine saftige Garantie ausstellt. Am 7. November 2007 können mehrere garantierte Werke, darunter ein Spätwerk van Goghs, nicht zugeschlagen werden, woraufhin im dritten Quartal ein signifikanter Verlust eingefahren wird und der Aktienkurs innerhalb eines Tages um rund 35 % einbricht. Vgl. Business Week, 11. Juni 2007, S. 65; The Wall Street Journal, 14. April 2008, C1; Kursdaten von Sotheby's-IR-Internetseiten, online unter URL: <http://investor.shareholder.com/bid/stockquote.cfm> (letzter Aufruf am 19. August 2008).

erkennen bzw. wird von Sotheby's – gerade bei der Aufzählung der Risikofaktoren – dezidiert ausgeschlossen.

Indem wir versuchen, das Themenkaleidoskop, das im Sotheby's-Geschäftsbericht anklingt, in größere Blöcke zusammenzufassen, ergibt sich eine Landkarte branchenrelevanter Fragestellungen (Abbildung 3). Dabei haben wir zusätzlich noch unsere Einschätzung hinzugefügt, ob ein Auktionshaus dem Ursprung der Herausforderung aus eigener Disposition begegnen kann (endogen) oder nicht (exogen). Wenn eine Detailnennung in den strategischen Initiativen ihren Ursprung findet, ist dies an der Kursivsetzung zu erkennen.

| Weltkonjunktur (exogen) | Rechtliche Aspekte (exogen) | Finanzielle Risiken (endo- & exogen) | Nachfrageverschiebung (endogen) | Weitere strateg. Themen (endogen) |
|--|---|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • The overall strength of the various worldwide economies and financial markets • Political conditions and world events • The amount and quality of property being consigned to art auction houses • Demand for art-related financing | <ul style="list-style-type: none"> • Government laws and regulations • Income taxes | <ul style="list-style-type: none"> • Interest rates • Foreign currency exchange rate • Value of artworks • Auction guarantees • U.K. Pension Plan • Insurance Coverage | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Increased Focus on the Company's Most Valuable Relationships</i> • <i>Increase Exposure to Higher Growth Emerging Markets</i> • Reliance on a small number of customers • The demand for fine arts, decorative arts, and collectibles | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Realign Operations to Enhance Profitability</i> • <i>Capitalize on Brand Extension Opportunities</i> • <i>Strategically Expand the Finance Segment</i> • Competition • Qualified personnel |

Abbildung 3: Themenlandkarte aus Eigendarstellung von Sotheby's

Ein schwerwiegendes und auch branchenspezifischeres Thema scheint die Sorge um die *globale Konjunktur* zu sein, die von Sotheby's selbst ja nicht beeinflusst werden kann. Gleich vier Risikofaktoren deuten in diese Richtung. Ebenfalls klar außerhalb der Kontrolle des Unternehmens liegen *rechtliche Aspekte* des Gewerbes. Ein Themenschwerpunkt setzt sich offensichtlich mit *finanziellen Risiken* auseinander, wobei auffällt, dass es sich dabei mit Ausnahme des Garantierisikos und der potenziellen Nicht-Versicherbarkeit von Kunstwerken um klassische finanzielle Risiken eines global tätigen Unternehmens handelt. Innerhalb des (zumindest teilweise) kontrollierbaren Bereichs liegt das aktive Gestalten bzw. die Reaktion auf *Verschiebungen der Nachfragestrukturen*. Dazu zählen die strategischen Initiativen, wertmäßig geringere Lose zunehmend abzuschmelzen und die Fokussierung auf geographische Wachstumsmärkte. Die Etablierung neuer Sammlerkategorien als Reaktion auf sich verschiebende Sammlerinteressen fügt sich ebenfalls gut in den Themenkomplex ein. Schließlich lässt sich noch eine Kategorie mit *allgemeinen strategischen Themen* identifizieren, die teilweise gewichtige Elemente enthält. Sowohl die

Profitabilitätsbeschleunigung als auch die Lizenzierung von Markenrechten oder die Ausweitung des Finanzierungssegments stellen signifikante Managementaufgaben dar. Die allgemein gehaltenen Themen „Competition“ und „Qualified personnel“ runden den Themenblock allgemein strategischer Herausforderungen ab.

Wenn man die Anzahl der jeweils zugeordneten Elemente als Priorisierungsindikator heranzieht, lassen sich eigentlich nur die exogenen rechtlichen Aspekte als Top-Priorität ausschließen. Bei den übrigen Themenfeldern ist keine Reihung offensichtlich.

2.2.2 Eigendarstellung im Rahmen der Ausbildungsprogramme

Die Curricula der hauseigenen Ausbildungsprogramme haben nicht unmittelbaren biografischen Charakter, sind aber dennoch Quelle zur Selbstdarstellung relevanter Themen: Sowohl Sotheby's als auch Christie's bieten kostenpflichtige Graduiertenprogramme an, in denen Studenten auf die berufliche Anforderungen der Kunst(auktions)welt vorbereitet werden sollen. Neben gattungsspezifischen Programmen bietet etwa das Sotheby's Institute of Art auch Programme in „Art Business“ an. Das Londoner Curriculum setzt im ersten Semester die Schwerpunkte auf „Art Markets“, „Art and Law“, „Business Planning and Financial Analysis“, „Research Methodologies“ und „Art Marketing“. Im zweiten Semester beschäftigen sich die Studenten mit „Ethics and the Art Market“, „Art Valuation and Investment“ und „Art Business Management and Strategy“. Im dritten und letzten Semester wird eine Abschlussarbeit verfasst. Insgesamt können wir zahlreiche Überschneidungen mit den Themen des Geschäftsberichts orten. Die Gewichtung der Themen bleibt aber für den externen Beobachter beliebig. Wir erfahren etwa nicht, wie stark die einzelnen Module behandelt werden (etwa im Sinn von „Semesterwochenstunden“ oder „Credits“). Auch die Detailauflistung hat mehr taxativen als priorisierenden Charakter. Um diese Beobachtung zu illustrieren, haben wir in Abbildung 4 drei Module aus dem Art Business Master des Sotheby's Institute of Art in London hervorgehoben.⁵⁰

⁵⁰ Vgl. dazu das entsprechende Studienprogramm unter URL: <http://www.sothebysinstitute.com/formsnpdf/ma-art-business.doc> (letzter Zugriff am 13. Januar 2010). Eine Übersicht über die korrespondierenden Programme von Christies finden sich unter URL: <http://www.christieseducation.com/> (zuletzt abgerufen am 13. Januar 2010)

| Business Planning and Financial Analysis | Art Marketing | Art Business Management and Strategy |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">•Basic statistics and economics relevant to the art market•The art market and the international economy•Business and commercial opportunities in the art world•Understanding and interpreting company accounts, in particular as they relate to art dealers•Business plans•Art banking and financial engineering•The impact of technological advances on the art market•Creativity and innovation as regards the likely future direction of the art market | <ul style="list-style-type: none">•Understanding the various potential roles of marketing within the arts and art business•Examining the established concepts of marketing and strategies developed specifically for the art market sector•The problems of buyer behavior, leading to an understanding of<ul style="list-style-type: none">– Market segmentation– Importance of targeting markets– Interdependence of marketing and business planning | <ul style="list-style-type: none">•Introduction to a number of key strategic management theories, principles and practices which are applicable to the international art business world•Should equip students with the appropriate skills for leading and managing both commercial and not-for-profit businesses |

Abbildung 4: Bestandteile des Art Business Curriculum des Sotheby's Institute of Art in London (Auswahl)

2.2.3 *Fremddarstellung der (investigativen) Belletristik*

Als Kontrapunkt zur unternehmensbiografischen Eigendarstellung wollen wir eine Quellenart nicht unerwähnt lassen: nämlich jene der investigativen Belletristik, die im anglo-amerikanischen Raum eine breitere Tradition als in Kontinentaleuropa hat. Es sind im Wesentlichen vier vielzitierte Bücher, die sich mit der schillernden, faszinierenden und (so wird es zumindest teilweise in diesem Genre dargestellt) anrühigen Welt der Kunstauktionshäuser auseinandersetzen. Wir wollen deren Inhalte sowie deren dramaturgische Höhepunkte hier kurz skizzieren, um unsere Darstellung der bisherigen Auseinandersetzung der existierenden Quellen mit Kunstauktionshäusern abzurunden.

Das insgesamt breiteste Echo hat Robert Lacey's Buch *Die Sotheby's Story – Hinter den Kulissen des internationalen Kunstgeschäfts* erhalten. Der Grund dafür dürfte nicht nur in der Tatsache liegen, dass Lacey das Themenfeld für die breitere Öffentlichkeit als Erster entdeckt hat, sondern wohl auch darin, dass seine Arbeit zum einen eine breite Zeitspanne abdeckt (von der Gründung bis zur Übernahme durch A. Alfred Taubman) und zum anderen insgesamt ausgewogen berichtet. Der Schwerpunkt des Buches liegt im Wesentlichen auf der Expansion, die Sotheby's unter der Führung von Peter C. Wilson mit allen Höhen und Tiefen durchlaufen hat. Lacey findet eine gute Balance zwischen der amüsant-voyeuristischen Perspektive, wenn er Marotten und Details der Persönlichkeiten der Protagonisten ausbreitet, und der Darstellung der Praktiken und Logiken des Geschäfts per se.

Weniger benevolent-ausgewogen, sondern plakativ negativ ist dagegen die Arbeit von Peter Watson *Sotheby's: Inside Story*. Watson beschreibt am Beispiel Sotheby's die Branche des Kunsthandels als durch und durch korrupt. Die Vorwürfe von Schmuggel, Hehlerei und Preismanipulation kreisen im Wesentlichen um zwei ausführliche Recherchen. Im Mittelpunkt der ersten steht das belastende Material, das der *Whistleblower* James Hodges, ein ehemaliger Angestellter von Sotheby's, zusammengetragen hat. Die zweite Recherche betrifft den von Watson und seinem Team angestoßenen und von Sotheby's Mailand durchgeführten Schmuggel eines Gemäldes von Giuseppe Nogari von Italien nach London, um dieses dort zu versteigern. Insgesamt scheint die *Inside Story* ein elaborierter Beleg für die Praktiken zu sein, von denen jeder ohnehin vermutet, dass sie im internationalen Kunsthandel stattfinden. Die Tatsache eines publizistischen Machwerks über gewerbsmäßige Illegalität eines Auktionshauses, das insgesamt auch sorgfältig recherchiert zu sein scheint, wiegt tatsächlich schwerer als latent schlummernde Gerüchte. Allerdings scheint die Reaktion auf das aufwendige Stück investigativer Arbeit in Summe weit weniger intensiv (gewesen) zu sein, als sich das Watson – gemessen am betriebenen Aufwand und dem betont reißerischen angeschlagenen Ton – vermutlich gewünscht hat. Denn der Schaden, den Sotheby's im Besonderen und die Branche im Allgemeinen genommen hat, dürfte sich – von einigen Kalamitäten rund um die Veröffentlichung abgesehen – doch in Grenzen gehalten haben. Unserer Meinung nach könnten nicht zuletzt die relative Bedeutungslosigkeit des geschmuggelten Nogari, die allgemein als fragwürdig verrufene Gesetzgebung Italiens hinsichtlich Kunstgütern und die teilweise befremdlich wirkenden Methoden des investigativen Journalismus Gründe dafür gewesen sein.

Christopher Masons Buch *The Art of the Steal. Inside the Sotheby's-Christie's Auction House Scandal* wiederum ist eine detailreiche, aber an jeder Stelle narrativ zügige Beschreibung der Ereignisse und Umstände des Preisabsprachenskandals. Begreiflicherweise enthält seine Darstellung auch deskriptive Passagen, die wir bereits hinreichend von Robert Lacey oder auch Peter Watson kennen. Unzweifelhaftes Verdienst Masons sind aber die präzisen Schilderungen der internen Vorgänge innerhalb der beiden Auktionshäuser sowie deren Kontaktpunkte mit der Justiz. Insgesamt zeichnet Mason ein irritierendes Sittenbild der Entscheidungsträger in beiden betroffenen Unternehmen, und das Kreisen um die Psyche der beiden CEOs Christopher Davidge (Christie's) und Diana Brooks (Sotheby's) ist sowohl dramaturgisch als auch inhaltlich spannend. Darüber hinaus bereitet es Mason offensichtlich keine Schwierigkeiten, ausgewogen beide Auktionshäuser in seine Betrachtung einzubeziehen. Im Vergleich mit den Sotheby's-Monografien von Lacey und Watson ist dieser Umstand ein wichtiger Kontrapunkt. Entscheidend jedoch ist Masons Hauptthese, der

man sich nach der Lektüre des Buches nicht entziehen kann: nämlich, dass das Urteil, das am Ende der Ermittlungen gefällt wurde, genau das falsche war. Alfred Taubman, der Eigentümer von Sotheby's, wurde zu einer einjährigen unbedingten Haftstrafe verurteilt, während „Sir Anthony Tennant (der Chairman von Christie's, Anm. JS) und Christopher Davidge – the two people who may have owed the most but paid the least – continued their lives unscathed“.⁵¹

Fünf Jahre nach seiner Verurteilung veröffentlichte schließlich Alfred Taubman seine Autobiographie *Threshold Resistance*, die im Kern eine Endabrechnung mit Diana Brooks, Christopher Davidge, Anthony Tennant und der Justiz darstellt. Als objektive Quelle ist dieses Buch natürlich nicht heranzuziehen, allerdings fällt im Unterschied zu Taubmans Schilderungen des Einzelhandelsgeschäfts (mit dem er reich geworden ist) auf, aus welcher Distanz er über das Auktionsgeschäft schreibt. Sein Hauptargument, dass er im schlimmsten Fall Mitläufer, nicht aber der zu verurteilende Mastermind gewesen sei, gewinnt aufgrund seiner Darstellung an Plausibilität.

Im deutschsprachigen Raum finden wir keine publizistischen Äquivalente zu den genannten vier Quellen. Erwähnenswerte Bestandsaufnahmen des Kunstmarktes im Allgemeinen sind die Veröffentlichungen von Katja Blomberg *Wie Kunstwerte entstehen* und Pirotschka Dossi *Hype – Kunst und Geld*. Allerdings erreichen beide Arbeiten weder die thematische Spezifität noch die narrative Qualität der englischsprachigen Vorgaben.⁵²

⁵¹ Mason 2004, S. 376.

⁵² Blombergs Arbeit etwa ist ein Kaleidoskop, das Proponenten des (vornehmlich deutschen) Kunstmarktes vorstellt. Bei der Lektüre der wenig kritischen Portraits von Sammlern, Galeristen und Ausstellungsmachern kann man sich des Eindrucks der wechselseitigen Gefälligkeit nur schwer erwehren: Einblicke scheinen gegen wohlwollende Veröffentlichung getauscht worden zu sein. Abgesehen davon spielen Kunstauktionshäuser in dieser Arbeit keine Rolle. Vgl. Blomberg 2005 und Dossi 2007.

2.3 Fremddarstellung der Wirtschaftspresse – Inhaltsanalyse

Der Binnenansicht soll nun eine wirtschaftsjournalistische Perspektive hinzugefügt werden, um ein breiteres Meinungsspektrum und damit Objektivität zu generieren. Uns interessiert also, welche Themen in der Wirtschaftspresse im Zusammenhang mit Kunstauktionshäusern diskutiert werden und inwieweit diese Berichterstattung mit der Eigendarstellung kongruiert. Damit wir bei der Beantwortung dieser Frage auch einem methodisch begründbaren Pfad folgen, entscheiden wir uns für eine frequenzorientierte Inhaltsanalyse.

Einige methodische Bemerkungen seien vorausgeschickt: Werner Früh, Autor des Standardwerks zur Inhaltsanalyse, definiert diese als „empirische Methode zur systematischen, intersubjektiv nachvollziehbaren Beschreibung inhaltlicher und formaler Merkmale von Mitteilungen, meist mit dem Ziel einer darauf gestützten interpretativen Inferenz auf mitteilungsexterne Sachverhalte“.⁵³ In dieser Definition verlangen die Begriffe *Empirie*, *Systematik* und *intersubjektive Nachvollziehbarkeit* eine genauere Erklärung: Von zentraler Bedeutung für den von Früh gemeinten Empiriebegriff ist der Vorgang des Messens. Da sich die Inhaltsanalyse nicht mit Einzeltexten, sondern mit Textmengen beschäftigt, bedarf es eines leistungsfähigen Systems, das es erlaubt, Bedeutungsstrukturen in Formalstrukturen zu überführen. Im einfachsten (und in dem für uns relevanten) Fall bedeutet das, dass das Grundmanöver der Zuordnung von Textmerkmalen zu definierten Kategorien durch die Zählung von Häufigkeiten numerisch fassbar und damit messbar gemacht wird. Früh legt Wert darauf, dass der in diesem Zusammenhang vielfach genannte Begriff der *quantitativen Inhaltsanalyse* irreführend und daher abzulehnen ist. Eine Inhaltsanalyse ist primär ein qualitatives Instrument, das seinen qualitativen Charakter nicht durch bloßes Zählen von Häufigkeiten ablegt.⁵⁴ Um eine Inhaltsanalyse mit dem Prädikat *systematisch* zu versehen, schreibt Früh ein Vier-Punkte-Programm vor: Erstens fordert er die Formulierung empirisch überprüfbarer Hypothesen, zweitens die Festlegung des relevanten Untersuchungsmaterials, der Analyse-, Codier- und Messeinheiten, drittens die Entwicklung eines Kategoriensystems mit Definitionen und allgemeinen Codieranweisungen sowie viertens die Überprüfung von Validität und Reliabilität.⁵⁵ Schließlich fordert Früh intersubjektive Nachvollziehbarkeit, damit die Inhaltsanalyse reproduzierbar, kommunizierbar und kritisierbar wird.

53 Früh 2007, S. 27.

54 Vgl. Früh 2007, S. 38.

55 Vgl. Früh 2007, S. 40.

Zur Kategorienbildung muss angemerkt werden, dass die Inhaltsanalyse eine Methode darstellt, die massiv vom jeweiligen Codierer und seiner Erfahrungswelt abhängt. „Dabei entscheidet er (der Codierer, Anm. JS) in der Regel selbst aufgrund seiner eigenen Erfahrung bzw. seines eigenen Sprachverständnisses [...], welche sprachlichen Äußerungen einen bestimmten Sachverhalt bezeichnen. [...] De facto geht das Forscher/Codierer-Team also bei der Untersuchung von Textbedeutungen zunächst von *seiner eigenen Interpretation* aus, macht *sein* Verständnis der Mitteilung per Definition obligatorisch für die Analyse.“⁵⁶ Im Übrigen lässt Früh zu, dass im Rahmen der fortschreitenden Analyse die bestehenden Kategorien modifiziert und neue ergänzt werden können bzw. müssen. Allerdings dürfen keine aus der Theorie abgeleiteten Kategorien zusammengefasst oder gar eliminiert werden.⁵⁷

Da diese Inhaltsanalyse dazu dient, das Themenfeld grundsätzlich abzustecken, gleichzeitig jedoch nicht den analytischen Kern der Arbeit bildet, werden wir mit den Empfehlungen Frühs pragmatisch umgehen.

Wir schränken das Untersuchungsmaterial auf zwei Arten ein. Erstens beziehen wir nur die Tageszeitungen *The Wall Street Journal (WSJ)*⁵⁸ und *Neue Zürcher Zeitung (NZZ)*⁵⁹ sowie den wöchentlich erscheinenden *The Economist*⁶⁰ in die Untersuchung ein. Zweitens beschränken wir uns auf den Zeitraum vom 1. Januar 2003 bis zum 17. Juli 2008. Die Auswahl der Medien folgt sowohl einer inhaltlichen als auch einer geographischen Logik. Alle drei Medien werden gemeinhin der wirtschaftsjournalistischen Spitzenklasse zugeordnet, und wir können so darauf vertrauen, dass die Redakteure dieser Periodika auch die besten wirtschaftlich orientierten Beiträge zur Branche der Kunstauktionshäuser liefern. Darin liegt auch die Begründung für die bewusste Ausgrenzung der zahlreichen kunstmarktspezifischen Publikationen: Wir vermuten, dass gerade der generalistische Zugang der ausgewählten Medien die notwendige Distanz zum Untersuchungsgegenstand sichert. Die geographische Logik ist leicht erklärt: Wir decken mit dem in New York erscheinenden *Wall Street Journal* und dem in London redigierten *The Economist* die beiden globalen Zentren des Kunstauktionsmarktes ab. Die NZZ trägt die kontinentaleuropäische Perspektive bei, wobei die Schweiz innerhalb Europas eine exponierte und damit für unsere Analyse vielversprechende Rolle einnimmt (Art Basel, Genf als Zentrum für Juwelenversteigerung, laxe Ausfuhrbestimmungen für Kunstobjekte, um nur einige die Auswahl rechtfertigende

56 Früh 2007, S. 46 – Hervorhebung durch Früh.

57 Früh 2007, S. 156.

58 Beim Wall Street Journal beziehen wir sowohl die Print- als auch die Onlineausgabe in unsere Recherche ein.

59 Bei der NZZ steht uns die Printausgabe zur Verfügung. Wir weiten unser Interesse auch auf die NZZ am Sonntag aus.

60 Beim Economist fokussieren wir auf die Printausgabe.

Alleinstellungsmerkmale zu nennen). Die zeitliche Beschränkung ist eine willkürliche, die primär dazu dient, das Material handhabbar zu gestalten. Bei einer Ausweitung auf frühere Erscheinungsdaten vermuten wir keine weiteren signifikanten Einsichten.

Die Artikelbasis generieren wir durch eine differenzierte Schlagwortsuche in der *Dow-Jones-Factiva*-Datenbank, indem wir nach folgenden Schlagworten suchen:

- *Art Auction*
- *Kunstauktion* und *Kunstauktionen*
- *Sotheby's*, *Christie's*, *Phillips de Pury* und *Bonhams*.

Ausgeschlossen wurden die Kombinationen *Sotheby's International Realty*, *Christie's Great Estates* sowie *Phillips*.⁶¹ Die Artikelbasis wurde um offensichtliche Redundanzen oder Fehltreffer (wie etwa Corrigenda oder Beiträge zu *Agatha Christies* Werken) bereinigt.

Bei der Festlegung der Analyse-, Codier- und Messeinheiten folgen wir dem denkbar einfachsten Weg, indem wir alle drei Einheiten jeweils in einem Artikel zusammenfallen lassen. Die Codieranweisung ist daher ebenfalls simpel, da jeder Artikel ausschließlich einer Kategorie zugeordnet werden soll, wobei wir die inhaltliche Erläuterung der Kategorien gleichzeitig mit deren Entwicklung leisten werden. Indem wir Doppelnennungen grundsätzlich ausschließen⁶², reduzieren wir die Komplexität der Analyse und die abschließende Reliabilitätsprüfung deutlich. Ebenfalls unberücksichtigt bleiben typische Messeinheiten wie etwa Aufmachung oder Textlänge.

Als Startpunkt für die Kategorienbildung wollen wir die Themenlandkarte heranziehen, die wir aus der Eigendarstellung von *Sotheby's* gewonnen haben. Die Untersuchung des auf die oben beschriebene Weise generierten Artikelmaterials (knapp 1.000 Artikel) ergibt die in Abbildung 5 gezeigte thematische Frequenzverteilung: Auf den ersten Blick haben die Themen der Eigendarstellung nur bedingt einen Widerhall in der journalistischen Berichterstattung gefunden. Rund 70 % der knapp 1.100 gesichteten Artikel sind Kategorien zuzuordnen, die wir ursprünglich nicht vorgesehen haben und erst mit dem Eintauchen in das Material generieren konnten. Nur für 30 % der identifizierten Artikel können wir eine Assoziation mit den vordefinierten Kategorien rechtfertigen. Als Quercheck haben wir die Artikel in zwei Hälften geteilt: die erste bis einschließlich 31.12.2005, die zweite umfasst alle danach erschienenen Artikel. Weder bei der gesamten Artikelanzahl (537 vs. 552) noch bei

⁶¹ Diese Eliminierung erklärt sich vor allem aus dem exponentiellen Anstieg der Artikelbasis, wenn diese Einschränkung nicht erfolgt. Schließlich handelt es sich bei *Sotheby's Real Estate* und bei *Christie's Great Estates* um Immobilienmakler, die ihre Annoncen regelmäßig im Immobilienteil des *WSJ* schalten.

⁶² Kein Grundsatz ohne Ausnahme: In Einzelfällen werden wir Doppelnennungen zulassen, im Besonderen bei dem uns in diesem Stadium der Arbeit besonders interessierenden Thema der Auktionsgarantien.

der Frequenz pro Kategorie gab es markante historische bedingte Differenzen. Eine Ausnahme macht allein das Thema der konjunkturellen Abhängigkeit, das sich in der ersten Beobachtungshälfte nur in 2 % der Artikel niederschlug, während der Anteil in der Gesamtschau 5 % beträgt.

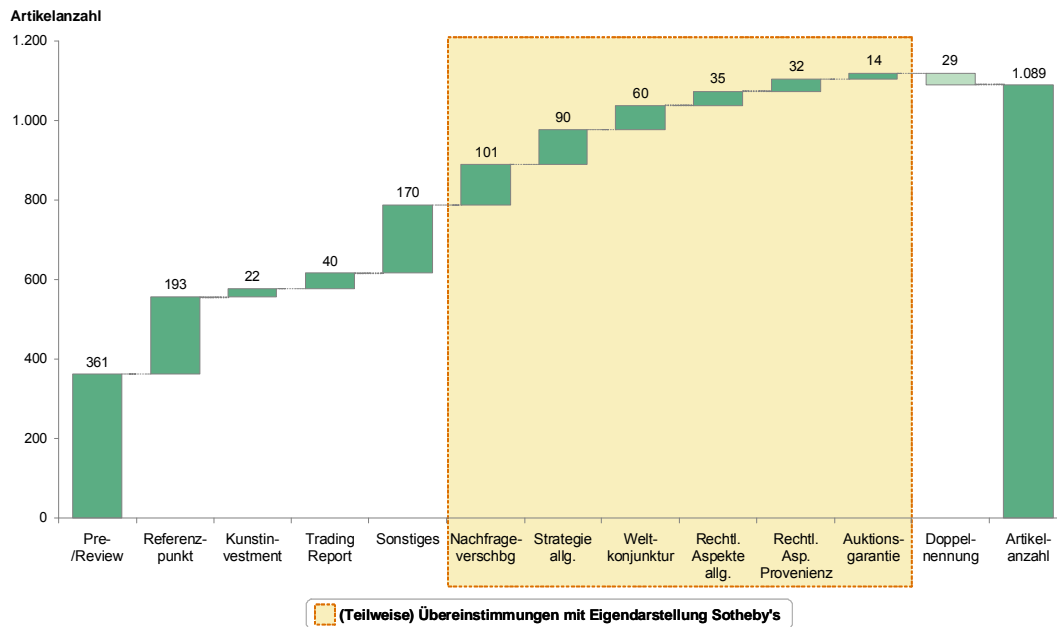


Abbildung 5: Frequenzverteilung der Themen nach Inhaltsanalyse

So blieb bei der ursprünglichen Kategoriebildung die nun mengenmäßig bedeutendste Berichtsart nicht berücksichtigt – nämlich die Auktionsvorschau bzw. -nachbesprechung (*Pre-/Review*). In dieser Artikelgruppe geht es schwerpunktmäßig um Vorschauen auf kommende oder Besprechungen vergangener Auktionen. Vielfach erfolgt eine Nennung von Schätzwerten und Spitzenpreisen. Narrative Elemente beschränken sich auf die Beschreibung des Bieterreigens, allerdings fehlen über die Auktion hinausgehende Aussagen bzw. Analysen weitgehend.

Der frequenzmäßig zweitwichtigste Kontext, in dem die Stichworte vorkommen, konnte ebenfalls nicht durch die Eigendarstellung antizipiert werden: nämlich die Nennung von Auktionshäusern bzw. in deren Versteigerungen erzielten Preisen als *Referenzpunkt* in einem Kontext, der sich nicht primär mit Auktionshäusern auseinandersetzt. In diesen Artikeln werden Auktionshäuser aufgrund ihrer Expertise zur Objektivierung von Tatbeständen herangezogen. Häufig kommt diese Art der Nennung in Sammler- oder Künstlerportraits vor. Diese Art der Nennung ist eher Indikator für enorme Kompetenz und Reputation in Kunstmarkttagenden, die von der Außenwelt in die Auktionshäuser projiziert werden.

Das Durchforsten der Artikel rechtfertigt eine weitere Hauptkategorie, die wir nicht aus der Eigendarstellung ableiten konnten: die des Themenkomplexes *Kunst als Investment*. Es lässt sich eine Reihe von Artikel identifizieren, die sich schwerpunktmäßig mit den finanziellen Renditen von Kunstkäufen beschäftigen.

Hingegen tauchen die in der Eigendarstellung ausführlich beleuchteten *finanziellen Risiken* im Pressespiegel nur in Form der Auktionsgarantie auf – und auch nur deshalb, weil wir uns bei diesem Thema einige Ausnahmen der Doppelnennung von Artikeln vorgenommen haben.

Ebenfalls eine eigene Kategorie rechtfertigt die Anzahl der *Trading Reports* –d. h. Artikel, die sich mit dem engen Aspekt beschäftigen, in welchem Volumen bzw. zu welchen Preisen die Sotheby's-Aktie an der Börse gehandelt wurde. Auch haben wir jene Artikel dieser Kategorie zugeordnet, die sich ohne jeden narrativen oder analytischen Mehrwert mit den wirtschaftlichen Ergebnissen von Kunstauktionshäusern beschäftigen. Schließlich fassen wir alle anderen Nennungen von Kunstauktionshäusern in der Kategorie *Sonstiges* zusammen. Es handelt sich dabei um ein Sammelsurium thematisch offensichtlich irrelevanter Äußerungen, wie sie ein Durchforsten von Tageszeitungen unvermeidbar mit sich bringt.

Eine erste Übereinstimmung zwischen unternehmerischer und journalistischer Themenidentifikation finden wir bei der vierthäufigsten Kategorie, nämlich wenn es um die Reaktion der Auktionshäuser auf *Verschiebung der Nachfragemuster* geht: In etwa zu gleichen Teilen beschäftigen die Artikel dieser Kategorie sich schwerpunktmäßig entweder mit neuen geographischen Märkten (v. a. Russland, China, Mittlerer Osten oder Lateinamerika) oder mit neuen, sich etablierenden Sammlerkategorien, die durch Auktionshäuser bedient werden müssen (z. B. Memorabilia oder Design des 20. Jahrhunderts). Allerdings vermischen wir thematisch im empirischen Material das von Sotheby's sowohl in den strategischen Initiativen als auch in den Risikofaktoren adressierte strategische Manöver der Kundenselektion.

Insgesamt erlaubt das gesichtete Material auch, die Hauptkategorie der *allgemeinen strategischen Themen* zu bilden. Allerdings differieren die darin gesammelten Inhalte noch stark von den Einzelthemen, die wir bei der Zusammenfassung der Eigendarstellung identifizieren konnten: So fehlen im journalistischen Material Artikel, die sich schwerpunktmäßig mit der Expansion ins Finanzierungssegment, Profitabilitäts-

beschleunigung oder Lizenzierungsgeschäft befassen. Eher wird der Wettbewerb zwischen Auktionshäusern im Allgemeinen thematisiert und/oder die strategische Neuausrichtung von Phillips de Pury beschrieben. Weitere Themen in der Berichterstattung, die wir unter *Strategie allgemein* subsumieren wollen, sind die Nutzung des Internets für Versteigerung von Kunst oder die Expansion von Auktionshäusern in den Kunsthandel. Insgesamt lässt sich also festhalten, dass in den Medien ein breites Spektrum an strategischen Fragestellungen erörtert wird, ohne jedoch eindeutig die Eigenperspektive von Sotheby's zu spiegeln bzw. ohne ein strategisches Thema auffallend exponiert zu behandeln.

Eine weitgehende inhaltliche Übereinstimmung zwischen journalistischer und unternehmerischer Berichterstattung gibt es beim Thema des Zusammenhangs zwischen *Weltkonjunktur* und (wirtschaftlichem) Ergebnis der Kunstauktionshäuser. Diese Rahmenbedingung unternehmerischen Tuns wird in der Presse eingehend reflektiert. Besonders heftig diskutiert wurde dieses Thema im Zusammenhang mit der Subprime-Krise, indem wiederholt und prominent die Frage gestellt wurde, wann endlich der bis zuletzt boomende Kunstmarkt kollabieren werde.

Eine wiederum nur teilweise Kongruenz können wir beim Themenkomplex der *rechtlichen Aspekte* konstatieren. Während das in der Eigendarstellung genannte Thema der weltweit unterschiedlichen Einkommenssteuerregimes in der Berichterstattung nicht vorkommt, breiten die Medien das spektakuläre Feld der fragwürdigen Provenienz – sei es durch Fälschungen oder Beutekunst – relativ prominent aus. Wir können nur mutmaßen, inwieweit Sotheby's diese Inhalte mit der recht harmlos klingenden Bezeichnung *Government laws and regulations* meinte. Neben der fragwürdigen Provenienz werden auch weitere juristische Themen in der Berichterstattung thematisiert, wie z. B. der Preisabsprachenskandal zwischen Sotheby's und Christies, die Partizipation von lebenden Künstlern an Gewinnen Dritter bei Veräußerung ihrer Arbeiten oder (in der *NZZ*) die Differenzen bei kunstmarktspezifischer Gesetzgebung zwischen der Schweiz und der EU.

Dass 70 % der identifizierten Artikel Kategorien zuzuordnen sind, die außerhalb der Themenfelder liegen, die wir aus der Eigendarstellung von Sotheby's gewonnen haben, scheint auf den ersten Blick kein tragfähiger Indikator für die Relevanz der sich überschneidenden Themen. Bei einem zweiten Blick fällt allerdings auf, dass die große Differenz durch eine mangelnde fokale Justierung bedingt ist. Dass das Medium der Wirtschaftspresse genuin andere Inhalte liefern muss (wie kurzfristig orientierte Berichterstattung zu Pre-/Reviews oder Tradingreports) oder dass eine schlagwortdefinierte

Suche nach der Grundgesamtheit eine Menge Beifang produziert („Referenzpunkt“ oder „Sonstiges“), liegt auf der Hand. Mit dieser Änderung des Blickwinkels ergibt sich schlagartig ein differentes Bild: nämlich eine weitgehende Bestätigung der Relevanz der in der Eigendarstellung erwähnten Themen durch die Wirtschaftspresse!

An dieser Stelle noch weitere Überlegungen zu Übereinstimmung und Differenz anzustellen, ist angesichts der gerade gemachten Beobachtung wenig zweckmäßig. Vielmehr tut sich in der Zusammenschau mit der wirtschaftswissenschaftlichen Auseinandersetzung die für uns entscheidende Lücke auf: Obwohl es eine prominente Branche mit handfesten unternehmerischen Herausforderungen gibt, werden diese von der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur nicht beleuchtet!

2.4 Zwischenergebnis Auseinandersetzung mit der Kunstauktionsbranche

Am Anfang dieses Kapitels stand die Ambition, einerseits zu erkunden, in welcher Form welche Themen zu Kunstauktionshäusern behandelt werden. Andererseits wollten wir die Themenfokussierung dieser Arbeit vorbereiten.

Das bisher Erarbeitete lässt folgende Schlüsse zu: Die Wirtschaftswissenschaften haben sich bislang nicht systematisch mit der Branche der Kunstauktionen auseinandergesetzt. Strukturell wäre die Kulturökonomie mit ihrer Beleuchtung von Industrien im kulturellen Bereich prädisponiert; allerdings wird gerade die Branche der Kunstauktionen nicht beleuchtet. Auch isolierte Detailfragestellungen innerhalb der Kulturökonomie weisen am ehesten auf ein Naheverhältnis hin. Sie bleiben jedoch jeweils zu spezifisch, als dass man behaupten könnte, dass die Kulturökonomie eine fundierte Bearbeitung der Kunstauktionsbranche liefern würde.

Der deutschsprachige Ableger der Kulturbetriebslehre bleibt nicht nur in seinem Themenspektrum zu beliebig, sondern lässt auch das theoretische Gewicht vermissen, um als Basis und Anknüpfungspunkt zu dienen.

Die Auktionstheorie wiederum zeichnet sich durch hohe methodische Avanciertheit aus, eliminiert aber gerade die für uns so relevante Komponente des Intermediärs. Die Auktionstheorie interessiert sich schwerpunktmäßig für die Interaktion von Käufer und Verkäufer und hantiert dabei nur mit Variablen, die außerhalb des Dispositionsrahmens eines Auktionshauses liegen.

Durch den Vergleich von unternehmerischer Selbstreflexion und der Berichterstattung in der renommierten Wirtschaftspresse haben wir festgestellt, dass es eine Reihe genuin betriebswirtschaftlicher Herausforderungen gibt, mit denen sich die Branche konfrontiert sieht. Dass die Branche per se zu farblos und zu wenig interessant für eine Auseinandersetzung sein könnte, wird durch die Existenz belletristischer Literatur widerlegt.

Daraus ergibt sich das grundlegende Argument für eine betriebswirtschaftliche Auseinandersetzung mit der Branche der Kunstauktionen: Obwohl offensichtlich ist, dass Problemlösungsbedarf besteht, haben die Wirtschaftswissenschaften bislang keinen Antwortversuch unternommen. Die Welt der Kunstauktionshäuser ist betriebswirtschaftlich weitgehend unbearbeitet.

Aus diesem Befund resultiert die Frage: nämlich, warum diese Differenz bis heute bestehen konnte. Unserer Meinung nach liegt eine Ursache darin, dass bisher die Branche für die Betriebswirtschaft nicht ausreichend aufbereitet wurde. Der Geschäftsgegenstand, das Vokabular, die Branchenstruktur sind bislang nicht transparent gemacht worden und blieben somit für eine umfassende betriebswirtschaftliche Analyse unzugänglich. Das ist auch der Grund weshalb wir das übernächste Kapitel dem Versuch widmen, die Branche grundlegend zu beschreiben und damit für eine weitergehende Analyse handhabbar zu machen. Zuvor werden wir uns aber im folgenden Kapitel der zweiten am Anfang dieses Kapitels gestellten Frage zuwenden, nämlich welche der vielfältigen Herausforderungen wir zum Gegenstand unserer Arbeit machen wollen. Dahinter steckt die Frage nach dem „Nummer 1“-Problem der Branche.

3 Themenfokussierung

In Kapitel 3 haben wir festgestellt, dass die Kunstauktionsbranche massiven betriebswirtschaftlichen Herausforderungen gegenübersteht und gleichzeitig die Wirtschaftswissenschaften darauf nicht adäquat reagiert haben.

Wenn wir ans Ende von Kapitel 3 zurückkehren, bleibt jedoch nach wie vor die Frage offen, welches der Problemfelder tatsächlich das Problem „Nummer 1“ der Branche darstellt. Denn genau dieses wollen wir ins Zentrum der Arbeit rücken. Wir werden diese Priorisierung in einer fokussierten Reihe von Einzelgesprächen mit Brancheninsidern durchführen (ab S. 50 unter 3.1.3). Bevor wir die Ergebnisse dieser Diskussion im zweiten Teil dieses Kapitels vorstellen, wollen wir aber Grundsätzliches zur verwendeten Methodik, dem Experteninterview, festhalten (ab S. 46 unter 3.1) – und das bereits an dieser Stelle, weil es sowohl für die Priorisierung als auch für unsere fortgesetzte empirische Arbeit in Kapitel 7 relevant ist.

3.1 Methodische Überlegungen

Zwei Bemerkungen seien vorausgeschickt: Das Experteninterview als weiterführende Methode, empirisches Material zu sammeln, ist für unser Erkenntnisinteresse nahezu alternativlos. Es gibt bislang keine betriebswirtschaftlich fundierten Studien zur Branche, und damit auch keine Vorarbeit, die verwertbares empirisches Material enthält. Darüber hinaus haben wir die öffentlich zugänglichen Datenquellen mit der Inhaltsanalyse und der Aufbereitung der artnet-Daten bereits ausgeschöpft. Es bliebe noch der Pool an öffentlich zugänglichen Auktionsdaten als grundlegende und umfangreiche Quelle für empirische Analysen. Allerdings hängt dessen Anzapfen von der konkreten Fragestellung ab. Für unsere unmittelbare Herausforderung der Priorisierung von Themen und – das sei vorweggenommen – für den inhaltlichen Hauptteil der Arbeit bleibt das Experteninterview die einzige methodische Option. So wäre etwa für Untersuchungen, bei denen die Anzahl der Unternehmen die Bezugsgröße darstellt, die Fallzahl für statistische Auswertungen zu gering. Darüber hinaus ist die Branche durch ein hohes Maß an Diskretion gekennzeichnet. Anders formuliert: Die Gesprächspartner sind a priori skeptisch, wenn es darum geht, interne Informationen zum Gegenstand einer zu veröffentlichenden Untersuchung zu machen. Gerade unter dieser Bedingung ist das Experteninterview eine methodische Option,

weil es erlaubt, Vertrauen zwischen den Gesprächspartnern sukzessive aufzubauen. Dennoch sahen wir uns teilweise – und das sei ein Vorgriff – mit massiven Bedenken wegen der Vertraulichkeit und hoher Nervosität der Befragten konfrontiert.

3.1.1 *Experteninterview, Erkenntnisinteresse und Auswahl der Experten*

Eine objektive Attribuierung von Experten, etwa im Sinne eines offiziellen Testats oder durch Aufrufen einer „Expertendatenbank“, wird es in den wenigsten Fällen geben. Meuser und Nagel bringen die Auswahl eines Experten zu Beginn ihres grundlegenden Artikels auf den Punkt: „Der ExperteInnenstatus wird in gewisser Weise vom Forscher verliehen, begrenzt auf eine spezifische Fragestellung. [...] Als Experte wird angesprochen, wer in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung oder wer über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt.“⁶³ Pfadenhauer grenzt in Anlehnung an Ronald Hitzler den „Experten“ vom „Spezialisten“ ab: „In Abgrenzung zum Spezialisten [ist ein] ‚Experte‘ jener Typus eines Wissenden, der einen Überblick über das auf einem Gebiet insgesamt gewusste Wissen, d. h. einen *Überblick* über einen *Sonderwissensbereich* hat, also weiß, was die (jeweiligen) Spezialisten auf dem von ihm ‚vertretenen‘ Wissensgebiet wissen – und wie das, was sie wissen, miteinander zusammenhängt. [...] Grundsätzlicher geht es dabei um Wissen, das man braucht, um (den) *Ursachen* von Problemen und um (den) *Prinzipien* von Problemlösungen auf den Grund zu gehen. In Abgrenzung insbesondere zum Spezialisten verfügt der Experte also insofern über ein umfassenderes Wissen, als es ihn nicht nur zur Problemlösung, sondern zur Erkenntnis und zur Begründung sowohl von Problemursachen als auch von Lösungsprinzipien befähigt.“⁶⁴

Diese Unterscheidung zwischen Spezialist und Experte ist im Einzelfall natürlich kaum aufrechtzuerhalten, weist aber dennoch in eine interessante Richtung: Es geht darum, Gesprächspartner zu gewinnen, die eine gewisse Routine vorweisen, sich außerhalb gedanklicher Silos zu bewegen, sich also durch Schnittstellenkompetenz und Abstraktionsvermögen auszeichnen. Wir vermuten, dass diese Fähigkeiten vor allem mit hierarchischer Position innerhalb einer Organisation sowie mit biografischer Diversität im Professionellen zunehmen.

63 Meuser 2005, S. 73.

64 Pfadenhauer 2005, S. 115.

Ist nun der „Experte“ grob umrissen, müssen wir uns klarmachen, was wir von ihm erwarten können, was also legitimerweise unser Erkenntnisinteresse sein kann bzw. sein muss. Pfadenhauer macht unter Berufung auf Meuser und Nagel bzw. Norbert Schröer zunächst klar, wofür sich Experteninterviews nicht eignen: nämlich zur Aufdeckung impliziter Wissensbestände, die zwar insgeheim Entscheidungen beeinflussen und bestimmen, den Befragten selbst allerdings nicht explizit, im Sinn einer reflektierten Auseinandersetzung über ihr eigenes „routinisiertes Expertenwissen“, zur Verfügung stehen.⁶⁵ Vielmehr „bietet sich [das Experteninterview] also vornehmlich dann als Instrument zur Datenerhebung an, wenn die Wissensbestände von Experten im Kontext ihrer (letzt-)verantwortlichen Zuständigkeit für den Entwurf, die Implementierung und die Kontrolle von Problemlösungen Gegenstand des Forschungsinteresses sind. In diesem *weiten* Sinne zielt das Erkenntnisinteresse des Experteninterviews auf die Rekonstruktion von (explizitem) Expertenwissen ab.“⁶⁶ An anderer Stelle präzisiert Pfadenhauer dies noch: „Zur Rekonstruktion thematisch aussonderbarer, *explizierbarer* Wissensbestände hingegen, zur Rekonstruktion also solchen Wissens, das als erlernt erinnerbar ist und folglich in der Regel als Wissen *gewusst* wird, betrachten auch wir Interviews als den ‚Königsweg‘ in der Sozialforschung.“⁶⁷ Allerdings macht uns Pfadenhauer – im Unterschied zu früheren Beiträgen zum Experteninterview – auf einen wichtigen Aspekt aufmerksam, indem sie nicht nur an den Interviewten, sondern im Besonderen auch an den Interviewer Anforderungen stellt.

3.1.2 *Situative Aspekte – die Qualifikation des Interviewers*

Aus dem Vorstehenden wird klar, dass wir im Experteninterview nach exklusivem Wissen forschen, das typischerweise einem Außenstehenden nicht zugänglich ist. Um dieses Wissen möglichst effizient und unverfälscht abrufen zu können, bedarf es eines bestimmten Settings für das konkrete Interview. Was unter allen Umständen vermieden werden muss, ist, dass ein Experte seine Wissensbestände nach unten skaliert, nur Ausschnitte präsentiert, weil er manche Inhalte als zu komplex für das Gegenüber einschätzt. Pfadenhauer postuliert daher klar: „Da den *unter* Experten als relevant geltenden bzw. verhandelten Sachverhalten das Erkenntnisinteresse des Experteninterviews gilt, besteht das mit ihm einhergehende Grundanliegen des Experteninterviews darin, ein Interviewsetting zu erzeugen, das der Gesprächssituation unter Experten möglichst nahe kommt. Die wesentlichste Voraussetzung bzw. Bedingung aber dafür, dass das Interview einem Gespräch unter Experten möglichst

65 Pfadenhauer 2005, S. 114.

66 Pfadenhauer 2007, S. 452.

67 Pfadenhauer 2005, S. 114.

nahe kommt, aber ist, dass nicht nur der befragte Akteur, sondern auch der Interviewer Expertenstatus hat – anstatt die Rolle des Laien, der Autorität, des Komplizen oder des Kritikers zu wählen.“⁶⁸ Trinczek sekundiert in seinem Beitrag, in dem er sich explizit mit dem Interviewen von Managern auseinandersetzt: „Eine konstruktive diskursive Interviewsituation setzt freilich inhaltlich wie sozial in hohem Maße kompetente Interviewer/innen voraus. Damit sich ein Manager auf diese für das Forschungsvorhaben fruchtbare, diskursiv-argumentative Interviewsituation einlässt, muss ihm – das ist eine notwendige Voraussetzung – der Interviewer wenigstens halbwegs kompatibel und ‚gleichwertig‘ erscheinen. [...] Je mehr man im Verlauf des Interviews in der Lage ist, immer wieder kompetente Einschätzungen, Gründe und Gegenargumente einfließen zu lassen, umso mehr sind Manager bereit, nun ihrerseits ihr Wissen und ihre Positionen auf den Tisch zu legen – und ihre subjektiven Relevanzstrukturen und Orientierungsmuster in nicht-strategischer Absicht offenzulegen.“⁶⁹

In diesen beiden Zitaten wird klar, dass sich der Forscher mit der Wahl des Experteninterviews als Methode einem massiven Qualifikationsdruck im Vorfeld der Gespräche aussetzt. Anders formuliert: Das Experteninterview wird methodisch unterminiert und scheitert schließlich, wenn der Experte den Interviewer nicht als Gesprächspartner auf gleicher Augenhöhe akzeptiert.

Ist diese (hohe) Hürde allerdings genommen, kann diese Gesprächssituation der hypothetischen Diskussion zweier Experten innerhalb des Feldes überlegen sein, was ihre Fähigkeit betrifft, Inhalte und Strukturen freizulegen, also Erkenntnisse zu produzieren. „Denn die Begegnung zwischen Experten (der gleichen Provenienz) ist typischerweise durch einen – wenn auch nicht unbedingt konkreten, so doch zumindest prinzipiellen – Konkurrenzdruck geprägt. Deshalb wohnt ihr (jedenfalls grundsätzlich) immer ein letzter Vorbehalt hinsichtlich der Offenlegung von ‚Betriebsgeheimnissen‘ inne. Da gerade diesem ‚Betriebswissen‘ von Experten das Erkenntnisinteresse des Experteninterviews gilt, stellt die im Austausch eines Experten mit einem *Quasi-Experten* angelegte ‚Konkurrenzentlastetheit‘ der Gesprächssituation einen besonderen Vorteil dar.“⁷⁰

68 Pfadenhauer 2007, S. 454.

69 Trinczek 2005, S. 218 f. Wir wollen nicht vorenthalten, dass Trinczek in der von uns vorgenommenen Auslassung einen für uns wenig erfreulichen Aspekt erwähnt: „Dies hat, das sei hier nur am Rande erwähnt, häufig auch etwas mit Alter und Status der ForscherInnen zu tun: [...] Unpromovierte ‚Youngster‘ aus der Wissenschaft können da – völlig unabhängig von ihrer wahren Kompetenz – in den Augen von Management-Vertretern kaum bestehen. Wenigstens promoviert sollte der Sozialforscher sein, wenn die Universität schon keinen ‚richtigen Professor‘ geschickt hat.“

70 Pfadenhauer 2005, S. 120.

Im Hinblick auf den mit dem Experteninterview einhergehenden Qualifikationsdruck auf den Interviewer konzediert Pfadenhauer schließlich: „Diejenige Interviewform, die wir als Experteninterview zu bezeichnen vorschlagen, stellt ein sehr voraussetzungsvolles und damit auch ausgesprochen aufwendiges Instrument zur Datengenerierung dar, dessen Einsatz sich nur im Hinblick auf ganz bestimmte Forschungsinteressen als zweckdienlich erweist.“⁷¹

3.1.3 Vorgehen und Auswertung

Bisher haben wir uns zum einen mit der Definition von „Experten“ und dem legitimen Erkenntnisinteresse eines Gesprächs mit ebendiesen auseinandergesetzt, zum anderen haben wir das Caveat unterschiedlicher Autoren angesichts der Anforderungen an den Interviewer deutlich zur Kenntnis genommen. Als letzten Schritt zur Abrundung unserer Beschreibung des Experteninterviews müssen wir einige operative Überlegungen anstellen. Diese betreffen vor allem die unmittelbare Vorbereitung, die Durchführung sowie die Auswertung.

Insgesamt besteht Einigkeit darüber, dass den Gesprächen die Zusammenstellung eines Interviewleitfadens vorausgehen sollte. Ob dieser nun in schriftlicher Form beim Gespräch vorliegt oder nur mental im Kopf des Interviewers existiert, ist letztlich von peripherer Bedeutung. Entscheidend ist aber, dass „der Leitfaden die interessierenden Themen aus dem Horizont möglicher Gesprächsthemen der ExpertInnen heraus[schneidet] und dazu dient, das Interview auf diese Themen zu fokussieren“.⁷² Gleichzeitig muss der Interviewer in der konkreten Situation rasch genug reagieren, um zu erkennen, ob sich ein Abweichen vom Leitfaden nicht als ein die Erkenntnis erhöhender Umweg herausstellen könnte. Auch in dieser Forderung nach Spontaneität spiegelt sich der hohe Anspruch wider, den das Experteninterview an den Interviewer stellt.

Der zweite praktische Aspekt betrifft die Aufzeichnung des Gesprächs bzw. dessen Notation. Meuser und Nagel meinen, dass „die Auswertung die Transkription der in der Regel auf Tonband protokollierten Interviews voraus[setzt]. Da es bei ExpertInneninterviews um gemeinsam geteiltes Wissen geht, halten wir aufwendige Notationssysteme, wie sie bei narrativen Interviews oder konversationsanalytischen Auswertungen unvermeidlich sind, für überflüssig. Pausen, Stimmlagen sowie sonstige nonverbale und parasprachliche Elemente werden nicht zum Gegenstand der Interpretation gemacht.“⁷³

71 Pfadenhauer 2005, S. 127 f.

72 Meuser 2005, S. 81 f.

73 Meuser 2005, S. 83.

3.2 Themenpriorisierung

3.2.1 Vorgehen

Nach diesen methodischen Überlegungen kehren wir zurück zu unserer Fragestellung, welches der in Kapitel 3 als relevant identifizierten Themen das Nummer-1-Problem der Branche darstellt. Wir begegnen dieser Notwendigkeit zur Einschränkung folgendermaßen:

Im Rahmen einer kurzen Reihe von Einzelgesprächen mit Brancheninsidern am Wiener Auktionsplatz⁷⁴ wollen wir das gewonnene thematische Kaleidoskop zur Diskussion stellen, um vor allem eine Gewichtung der Themen zu erzielen. Allerdings müssen wir den Umfang der aus der bisherigen Recherche erzielten Themenliste einschränken, um diese für eine direkte Interaktion mit Brancheninsidern überhaupt handhabbar zu machen. Das bedeutet nicht nur eine quantitative Einschränkung (u. a. durch die Eliminierung inhaltlicher Dubletten), sondern auch eine begriffliche Präzisierung und Zuspitzung der Formulierungen.⁷⁵

Die Gewichtung der verbleibenden (oder mitunter auch vom Gesprächspartner neu hineinreklamierten) Themen erfolgt mit Hilfe einer Aufwand/Wirkung-Matrix. Typischerweise fordert eine solche Matrix dazu auf, Managementaufgaben anhand zweier Fragen zu beurteilen. Die erste lautet: „Welche Wirkung kann mit dieser Aufgabe erzielt werden?“, die zweite: „Welcher Aufwand ist damit verbunden?“

Daraus ergeben sich vier Felder, die mit vier generischen Handlungsempfehlungen verknüpft werden können. So kann für den Kreuzungspunkt von „Hoher Aufwand/Wenig Wirkung“ (*Quadrant I*) etwa ein Negieren dieser Aufgabe postuliert werden. Aufgaben hingegen, die dem Schnittpunkt „Hoher Aufwand/Hohe Wirkung“ zugeordnet werden können (*Quadrant II*), verlangen bei ihrer Bearbeitung umsichtige Planung sowie effiziente und professionelle Abwicklung. Schließlich bindet eine solche Unternehmung signifikante Ressourcen, wobei diesem Einsatz Vorteile gegenüberstehen, die diesen Aufwand rechtfertigen. Aufgaben, die im Kreuzungspunkt von „Wenig Aufwand/Wenig Wirkung“ (*Quadrant III*) angesiedelt sind, steht die Handlungsempfehlung des selektiven Vorgehens gegenüber. Dies bedeutet vielfach, dass Aufgaben des dritten Quadranten gleichsam „bei Gelegenheit“ oder „im Vorbeigehen“ erledigt werden können, ansonsten

⁷⁴ Drei Einzelgespräche im Februar 2009.

⁷⁵ In unserem Referat der Risikofaktoren und strategischen Initiativen von Sotheby's monierten wir bereits die Vagheit einiger Begrifflichkeiten. Andere Begrifflichkeiten sind zwar im Kontext eines Geschäftsberichts erschließbar, würden jedoch einigen Erklärungsbedarf als Teil einer bewusst unsortierten „Wäscheliste“ in einem Gespräch hervorrufen. Ähnliches kann auch von den Kategorien vermutet werden, die wir bei unserer Inhaltsanalyse von Printmedien verwendet haben.

jedoch kaum separate Aufmerksamkeit erfordern. Aufgaben des Kreuzungspunktes von „Wenig Aufwand/Hohe Wirkung“ (*Quadrant IV*) schließlich repräsentieren die sogenannten Quick Wins, die es grundsätzlich immer möglichst rasch zu realisieren gilt. Wir haben für unsere Übung die Achsenbezeichnungen leicht adaptiert, um in Kombination mit den reformulierten Themenfeldern eine intuitivere Gesprächsführung zu ermöglichen. Die Aufwandsachse lautet demnach „Erforderlicher Ressourceneinsatz, um eine Verbesserung zu erreichen“, die Wirkungsachse wurde mit „Wettbewerbsvorteil, wenn besser gemanagt als bei Konkurrenz“ umschrieben.

Diese Priorisierung erfolgte im Rahmen ein- bis zweistündiger Gespräche⁷⁶, wobei diesen im Gesprächsverlauf die Diskussion der Wertschöpfungskette des Auktionssegments vorangestellt wurde. Dies diente einerseits dazu, einen gemeinsamen Bezugspunkt zwischen Interviewten und uns zu schaffen, andererseits konnte damit bereits im Vorfeld die Problemrelevanz einzelner Themen aufgedeckt werden, womit wiederum das Erfordernis der anschließenden Übung augenscheinlicher wurde.

Die Priorisierung selbst lief folgendermaßen ab: Dem Gesprächspartner wurde kurz die Genese der Themenliste erläutert, wobei er bzw. sie dezidiert aufgefordert wurde, bei Fehlen oder (vermuteter) branchenweiter Irrelevanz eines Themengebiets dieses hinzuzufügen bzw. zu streichen. Ebenso konnten Themen aufgrund der Irrelevanz für das spezifische Geschäftsmodell des Hauses des Gesprächspartners aussortiert werden. Als Nächstes wurde das Instrument der Aufwand/Wirkung-Matrix erläutert. Anschließend wurde eine Zuordnung auf die vier Quadranten vorgenommen, wozu die Themenliste (die in Form des gesamten Leitfadens im Vorfeld des Gesprächs zugeschickt wurde) systematisch durchgesprochen wurde. Die Protokollierung der Zuordnung erfolgte direkt vor dem gemeinsam einsehbaren Computerbildschirm. Eventuelle Kommentare des Interviewten zu einem Themenfeld wurden ebenfalls direkt erfasst.

Wir selbst haben bei diesem Prozess interveniert, wenn es erforderlich schien, im Gesprächsprozess unvermeidbare Inkonsistenzen aufzudecken. (Der z. B. bei diesem Prozess sehr typischen Tendenz, auf einmal alles als „ganz wichtig“ einzustufen, wurde mit der Aufforderung zu wiederholtem bzw. erneutem paarweisen Vergleich gegengesteuert.) Innerhalb der vier Quadranten wurde nicht mehr weiter entlang der zwei Dimensionen differenziert. In einem Gespräch wurde bei zwei Themenfeldern explizit die Ambivalenz (in Bezug auf unternehmerisches Risiko) dieser Maßnahmen unterstrichen, weshalb diese

⁷⁶ Siehe dazu unseren Interviewleitfaden in Abschnitt 8.2, S. 251 ff.

bewusst an den Übergang von geringem zu hohem Ressourceneinsatz gesetzt wurden. Von den Gesprächspartnern selbst reklamierte Themenfelder wurden eingefügt und farblich hervorgehoben (weiße Schrift auf dunkelgrünem Grund).

Das so gewonnene Bild wurde im Anschluss an die Gespräche grafisch „bereinigt“, indem die Kommentare wiederum ausgelagert wurden und dem Gesprächspartner zur Kenntnisnahme bzw. Korrektur zugeschickt bzw. bei einem Folgetreffen persönlich vorgestellt wurden.

3.2.2 Ergebnisse der einzelnen Gespräche

Wir werden an dieser Stelle die drei Priorisierungsmatrizen kurz besprechen, wobei wir jeweils nur die auffallenden Spezifika anführen werden. Eine konsolidierte Interpretation, die auch auf einzelne Themenfelder eingeht, leisten wir im folgenden Abschnitt 3.2.3. Insgesamt werden wir uns dabei auf die Quadranten II und IV beschränken, wobei der Quadrant II besondere Aufmerksamkeit erhält.

Diese Fokussierung auf den Quadranten II ist zunächst kontraintuitiv. Ein Betriebswirt, der sich am ökonomischen Prinzip orientiert, müsste sich gerade auf die Themen im Quadranten IV („Quick Wins“) stürzen, weil mit geringem Aufwand ein hohes Maß an Wirkung zu erzielen, eigentlich die Idealsituation für das Management ist. Wir widerstehen diesem ersten Impuls aus zwei Gründen. Erstens sind es die Aufgaben des Quadranten II, die schwierig zu bewältigen sind und für deren Bearbeitung mehr als nur hemdsärmelige Ambition erforderlich ist. Diese Art von Aufgaben erfordern typischerweise ein hohes konzeptionelles und theoretisches Verständnis. Zweitens sind es die Aufgaben des Quadranten II, die, gerade wegen der hohen Implementierungshürden, bei erfolgreicher Umsetzung einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Wettbewerbern bieten.

Das Ergebnis der Diskussion mit der lokalen Geschäftsführung eines internationalen Hauses zeigt folgenden Raster:

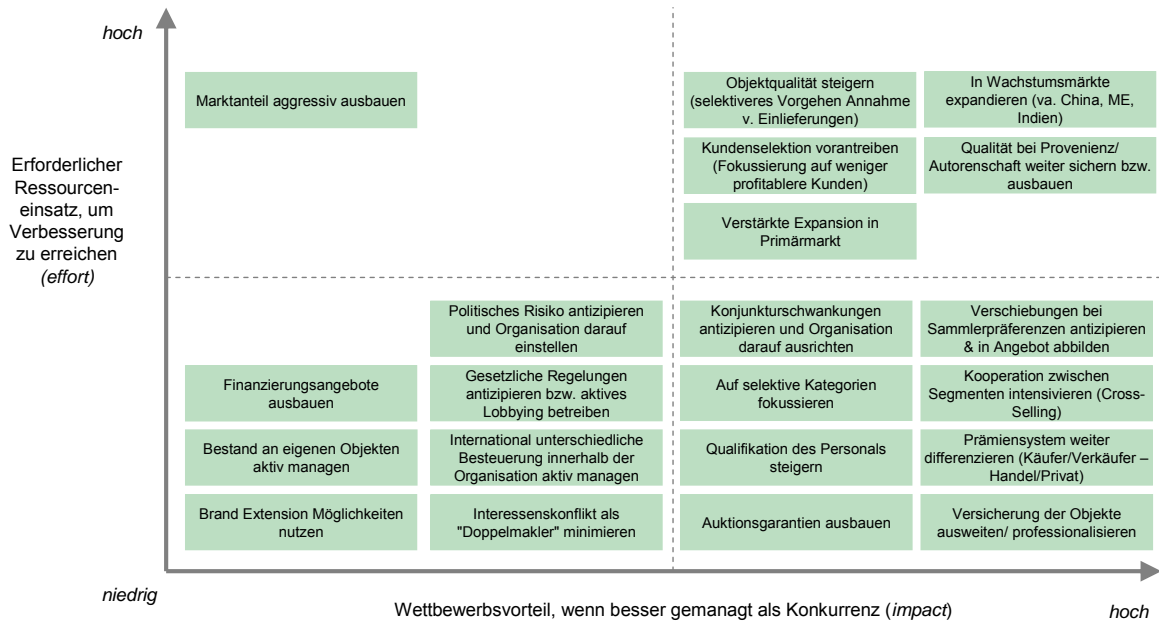


Abbildung 6: Priorisierungsmatrix erstes Gespräch – internationales Haus

Grundsätzlich wurde die von uns vorgestellte Themenliste als vollständig wahrgenommen – ein Umstand, der insofern wenig überrascht, da viele Elemente unmittelbar aus dem bereits zitierten Geschäftsbericht von Sotheby’s – ebenfalls einem internationalen Haus – stammen. Nur zu zwei der vorgeschlagenen Themenblöcke konnte keine Bewertung erfolgen, nämlich zu den Aspekten eines aktiven Wechselkurs- sowie Zinsänderungsrisikomanagements. Alle übrigen Themenfelder konnten zugeordnet werden. Im Unterschied zu den Einschätzungen der anderen beiden Gesprächspartner fallen im Quadranten II die Betonung einer verstärkten Expansion in den Primärmarkt sowie der Ausbau der Qualitätssicherung bei Provenienz und Autorenschaft auf. Die anderen beiden Gesprächspartner sprachen sich dezidiert gegen diese Expansion in den Primärmarkt aus. Sie vermuteten, dass ein Ausschließen der Galeristen mittel- bis langfristig auch kommerziell kontraproduktiv wäre. Der Wettbewerbsvorteil, der sich aus dem Ausbau der Qualitätssicherung ergeben kann, wurde von den anderen beiden Gesprächspartnern ebenfalls als gering eingeschätzt, sodass wir in diesem Punkt kein einheitliches Bild erhalten. Im Quadranten IV fällt insgesamt vor allem die hohe Anzahl von Nennungen auf – ein Umstand, der eigentlich nur eine Lesart zulässt: Wir haben es mit einer „Managementwüste“ zu tun. „Managementwüste“ in dem Sinn, dass „low-hangig fruits“ einfach nicht geerntet werden.

Die Diskussion mit unserem zweiten Gesprächspartner resultierte in folgendem Bild:

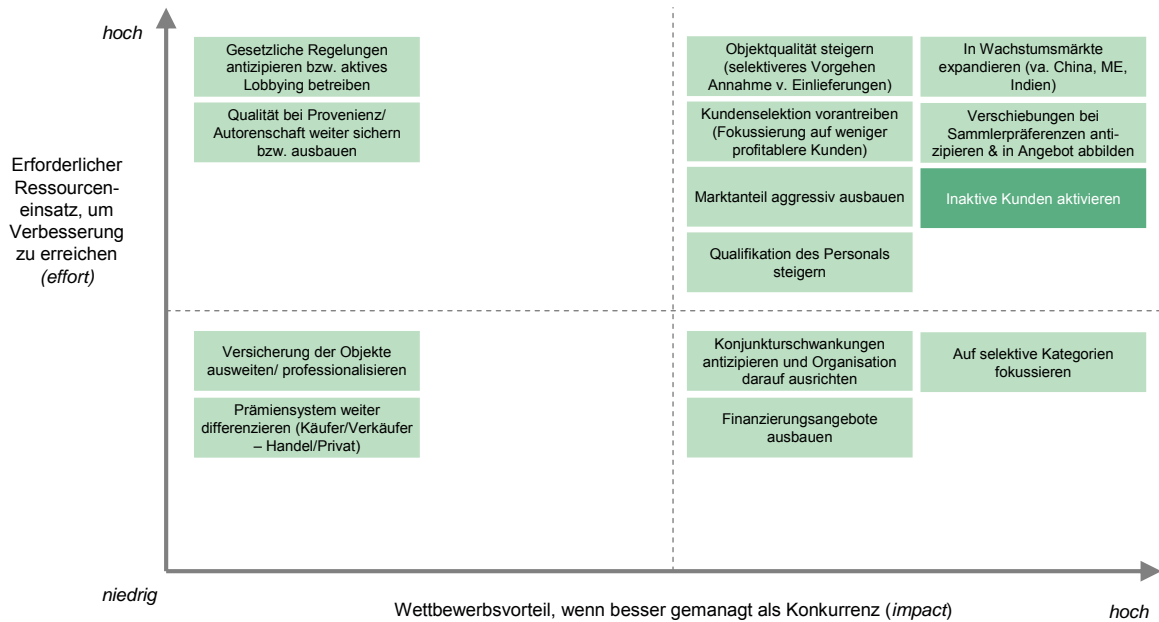


Abbildung 7: Priorisierungsmatrix zweites Gespräch – Mittelmarkt

Offensichtlich ist, dass zu mehreren Themen eine Bewertung ausgeschlagen wurde. Primär liegt dies daran, dass der Themenkatalog aus international ausgerichteten Quellen gespeist wurde und das zweite Gespräch mit einem Vertreter eines regionalen Hauses des Mittelmarktes geführt wurde.⁷⁷ Daher wurden die Themenfelder „Auktionsgarantien ausbauen“, „Brand-Extension-Möglichkeiten nutzen“, „Politisches Risiko antizipieren und Organisation darauf einstellen“, „Wechselkursschwankungen aktiv nutzen“, „Zinsschwankungen aktiv nutzen“, „International unterschiedliche Besteuerung innerhalb der Organisation aktiv managen“, „Bestand an eigenen Objekten aktiv managen“, „Kooperation zwischen den Segmenten (Cross-Selling)“, „Verstärkte Expansion in Primärmarkt“ und „Interessenkonflikt als ‚Doppelmakler‘ minimieren“ von vornherein ausgeklammert. Mit Blick auf den zweiten Quadranten fällt auf, dass neben bereits aus der ersten Matrix bekannten Nennungen nun auch ein neu reklamiertes Themenfeld erscheint, nämlich das der Aktivierung von inaktiven Kunden. Tatsächlich kreiste die Diskussion intensiv um die Tatsache, dass das Unternehmen über einen hohen Stock an inaktiven Kunden verfüge und letztlich im Unklaren darüber ist, wie damit marketingtechnisch umzugehen sei. Ebenso taucht nun – im Unterschied zum ersten Gespräch – das Feld „Marktanteil aggressiv ausbauen“ auf. Dies dürfte sich aus der vollkommen unterschiedlichen Marktposition der beiden Unternehmen erklären: zum einen einer der global dominierenden Spieler, zum anderen einer von mehreren Akteuren des Mittelmarktes.

⁷⁷ Ein weiterer Grund kann darin liegen, dass der Gesprächspartner nur für „sein“ Haus sprechen wollte. Eine Abstraktion auf die Gesamtbranche war diskursiv nicht durchzusetzen.

Die Diskussion mit dem dritten Brancheninsider resultierte schließlich in folgender Priorisierungsmatrix:

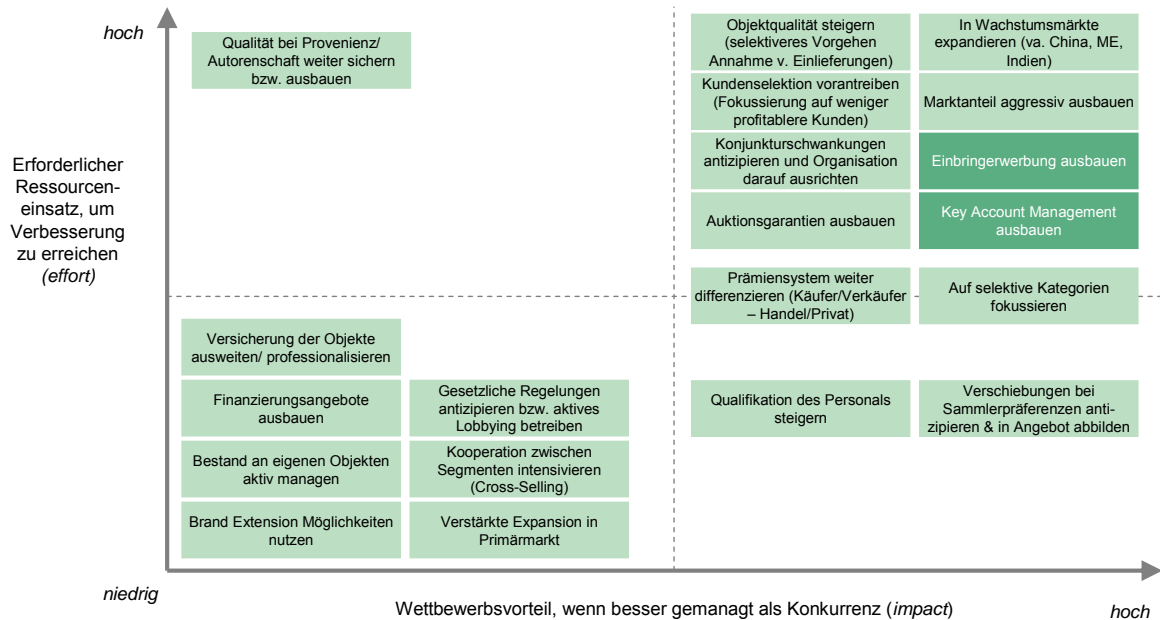


Abbildung 8: Priorisierungsmatrix drittes Gespräch – Mittelmarkt

Auch in diesem Fall konnten einige Themenfelder keiner Bewertung unterzogen werden. „Politisches Risiko antizipieren und Organisation darauf einstellen“, „Wechselkursschwankungen aktiv nutzen“, „Zinsschwankungen aktiv nutzen“, „International unterschiedliche Besteuerung innerhalb der Organisation aktiv managen“ und „Interessenkonflikt als ‚Doppelmakler‘ minimieren“ wurden von Vornherein ausgeklammert. Im zweiten Quadranten wurden zwei Themenblöcke eindringlich in unsere Themenliste reklamiert: der Ausbau der Einbringerwerbung, wobei Maßnahmen aus der gesamten Marketingpalette gemeint sind, sowie der Ausbau eines Key-Account-Managements, da der Zugang zu Schlüsselkunden vielfach verbesserungswürdig sei. Der Grund für die Einordnung der aggressiven Marktanteilsausweitung in den zweiten Quadranten dürfte ähnlich wie im zweiten Gespräch gelagert sein. Allerdings wurde hierbei im Besonderen auf den hohen Fragmentierungsgrad der Branche hingewiesen, der eine Ausweitung durch Akquisitionen strukturell erleichtern sollte.

3.2.3 Konsolidierung

Bislang haben wir jeweils die Spezifika der einzelnen Gespräche berichtet, das Entscheidende sind jedoch deren Überschneidungen – denn aus diesen ergeben sich Hinweise auf die branchenweite Relevanz einzelner Themenfelder. Wir legen dazu die drei Priorisierungsmatrizen übereinander und markieren zwei Arten von Übereinstimmungen, nämlich jene „1. Ordnung“ und jene „2. Ordnung“. Mit denen 1. Ordnung meinen wir Einstufungen von Themenfeldern, bei denen sowohl Wirkung als auch Aufwand übereinstimmen (durchgehend umrandet), mit denen 2. Ordnung Einstufungen von Themenfeldern, die nur bezüglich ihrer Wirkung übereinstimmend eingestuft wurden (gestrichelt umrandet). Die Übereinstimmungen 2. Ordnung tragen wir in jenem Quadranten ab, der sich aus der Nennungsfrequenz entlang der Aufwandsachse ergibt. Wir erhalten dabei folgendes Bild:

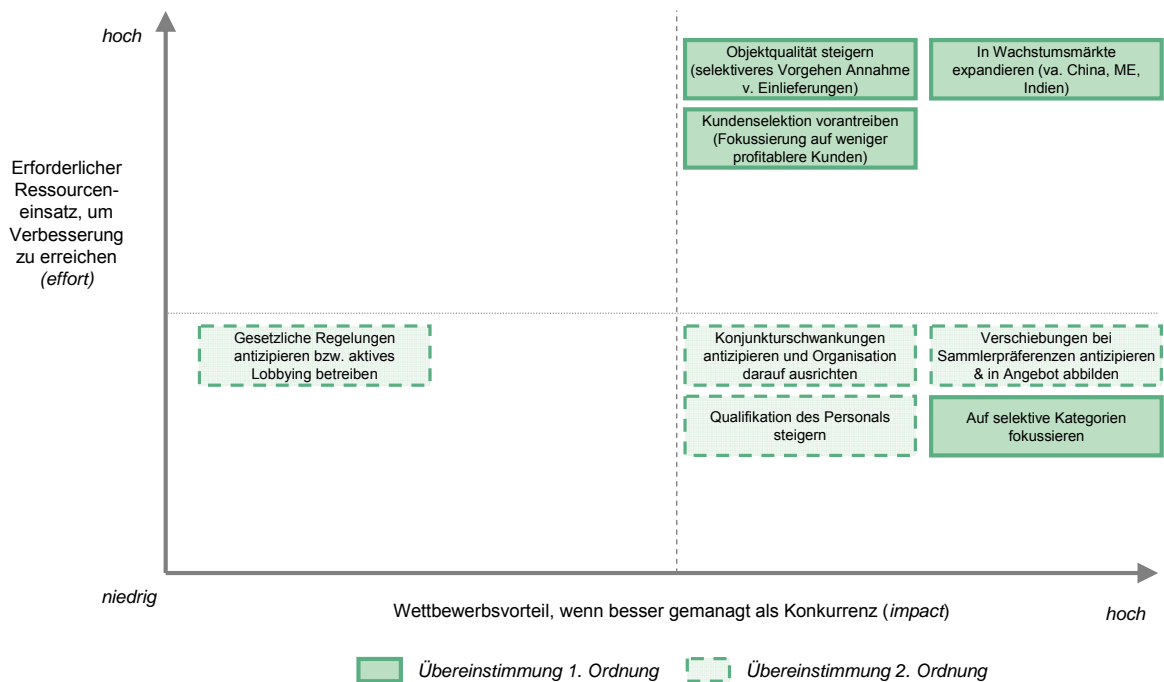


Abbildung 9: Auswertung der Übereinstimmungen 1. und 2. Ordnung zwischen Priorisierungsmatrizen

Unterstrichen sei an dieser Stelle, dass wir in dieser Darstellung jene Themenfelder destilliert haben, bei deren Einordnung in unsere Priorisierungsmatrix Einigkeit unter den Gesprächspartnern bestand. Wir haben also vor allem jene Themenfelder aussortiert, deren Bedeutung von Branchenexperten ambivalent beurteilt wird. Mit Blick auf die obige Darstellung fällt es uns auch leicht, das Thema „Gesetzliche Regelungen antizipieren bzw.

aktives Lobbying betreiben“ aus der Betrachtung auszublenden, da wir uns nicht mit Themen des ersten bzw. dritten Quadranten aufhalten wollen.

Eindeutig dem zweiten Quadranten, also jenem, in dem die gravierenden Herausforderungen zu finden sind, können zugeordnet werden:

- *Objektqualität steigern – selektiveres Vorgehen bei der Annahme von Einlieferungen*
- *Kundenselektion vorantreiben – Fokussierung auf weniger profitable Kunden*
- *In Wachstumsmärkte expandieren – China, Mittlerer Osten, Indien*

Einigkeit über die Wirkung (bei gleichzeitiger Unsicherheit über den damit verbundenen Aufwand) besteht bei folgenden Themenfeldern:

- *Konjunkturschwankungen antizipieren und Organisation darauf ausrichten*
- *Qualifikation des Personals (Experten) steigern*
- *Verschiebungen bei Sammlerpräferenzen antizipieren und in Angebot abbilden*
- *Auf selektive Kategorien fokussieren*

Wenn wir uns auf den zweiten Quadranten konzentrieren, verbleiben zwei Themen, die für einen Großteil der Branche (nämlich Mittelmarkt und Topsegment) eine unmittelbare Fragestellung sind. Wir entscheiden uns gegen eine weitere Verfolgung der Expansionsthematik in Wachstumsmärkten, weil diese Fragestellung sehr schnell die unmittelbare Relevanz für einen Großteil der Spieler – nämlich den Mittelmarkt – verliert. Der Ressourcenaufwand wird rasch zu groß, um als reale strategische Option in Betracht zu kommen.

Von den beiden anderen Themen ergibt vor allem das der Kundenselektion in Zusammenschau mit konkreten Einschätzungen der Gesprächspartner ein interessantes Bild. So meinte etwa ein Interviewpartner: „Ich habe 35.000 Kunden in meiner Datenbank, und ich weiß nicht, wie ich diese besser bearbeiten soll. Jeder von denen kann jederzeit wieder einen Kauf tätigen – ihn also vorzeitig, auch wegen jahrelanger Inaktivität, zu eliminieren wäre fahrlässig.“ Was hier zum Ausdruck kommt, ist Ratlosigkeit, wie mit einer schieren Masse von Kontaktdaten möglichst effizient umgegangen werden soll. Eine konkrete Manifestation gravierender prozessualer Ineffizienz kommt in folgender Äußerung einer anderen Gesprächspartnerin zum Ausdruck: „Vor jeder Auktion bekomme ich eine Liste mit meinen Kunden und ich muss jedes Mal individuell entscheiden, wer einen Katalog bekommt.“⁷⁸ Ein anderer Aspekt einer undifferenzierten, wenig effizienten Bearbeitung von

⁷⁸ Spartenverantwortliche eines regionalen Mittelmarktspielers, März 2009.

Kunden wird in der Einschätzung eines weiteren Interviewpartners formuliert: „Ein Auktionshaus braucht unterschiedliche Prozesse für unterschiedliche Kunden. Es kann nicht sein, dass die eingelieferte Ware eines besonders häufigen und guten Kunden gleich behandelt wird wie herkömmliche Einbringungen. Wenigstens einen Sticker sollte man auf Einlieferungen von Premiumkunden anbringen, damit alle im Lager wissen, dass mit diesem Objekt besonders vorsichtig umzugehen ist.“

Diese Äußerungen weisen in Kombination mit dem Ergebnis der Priorisierung deutlich in die gleiche Richtung. Wir verankern die Nummer-1-Herausforderung im Mangel an einem betriebswirtschaftlich fundierten Konzept, wie Kundenbeziehungen effizient und differenziert gesteuert werden können. Es geht also darum, ein Instrumentarium zu entwickeln, das es erlaubt, den unterschiedlichen Ansprüchen und ökonomischen Werten der Kunden ein entsprechendes unternehmerisches Dienstleistungsangebot gegenüberzustellen.

Dass wir trotz der geringen Anzahl von nur drei Priorisierungsgesprächen das richtige „Nummer 1“-Problem identifiziert haben, wird bei einer zweiten Gesprächsreihe im Herbst 2009 bestätigt. Zum Einstieg in die Diskussion zur Plausibilisierung unseres CRM-basierten Sollkonzepts haben wir jeweils nochmals das Ergebnis der Priorisierungsgespräche vorgelegt und explizit um die Meinung der Gesprächspartner gebeten. Insbesondere haben Mitglieder des Topmanagements internationaler Häuser diese Einschätzung bestätigt. (Siehe dazu genauer im Kapitel 6 ab S. 213 bzw. im Abschnitt 8.3, z.B. auf S. 262).

Zur Präzisierung dieses Problems kann eine gleichzeitige Relativierung beitragen. Es wäre kontraintuitiv und wenig glaubhaft, einer Branche, die sowohl auf der Beschaffungs- wie auch auf der Absatzseite strukturell von den Kundenbeziehungen abhängt, breiten Dilettantismus im Kundenumgang – auch wenn dies durch die obigen „kernigen“ Aussagen von Branchenvertretern suggeriert zu werden scheint – zu unterstellen. Dies allein schon deshalb, weil sich spätestens ab Anfang der 1980er Jahre ein struktureller Wandel in der Wahrnehmung und dem Management der Kundenbeziehung verzeichnen lässt. Es ist daher nicht nur fair, dem Befund unserer Expertengespräche einen kurzen Abriss dieses Quantensprungs gegenüberzustellen, sondern unmittelbar notwendig, um unsere aktuelle Ausgangsbasis zu kennzeichnen. Erneut ist es Sotheby's, welches uns als Beispiel dient – diesmal jedoch nicht, weil sich andere Quellen nicht erschließen lassen, sondern weil Sotheby's eine Pionierrolle bei dieser Entwicklung eingenommen hat, deren Initialzündung zeitlich klar eingrenzbar ist: nämlich mit der Übernahme des Hauses durch A. Alfred

Taubman im zweiten Halbjahr 1983. Mit diesem Zeitpunkt lässt sich die bewusste Expansion des Branchenführers in den Retailmarkt markieren⁷⁹, für die eine verstärkte Orientierung an den Bedürfnissen der zu erobernden Kundenschicht die unmittelbare Voraussetzung darstellte.

Mit dem Abbau der Kauf-Hemmschwelle (*threshold resistance* – ein Konzept, das er aus der Architektur amerikanischer Einkaufszentren ableitet) findet Taubman einen passenden Kristallisationspunkt. Während es bei der Planung von Shoppingzentren primär um physische Hemmschwellen geht, besteht die Barriere für private Kunstkäufer bei Auktionen vor allem im Auratischen des Geschehens selbst.

Eine Komponente davon ist, dass die zu erwerbenden Objekte bislang den Nimbus trugen, dass eine Auseinandersetzung mit ihnen profundes kunsthistorisches Wissen oder geschultes ästhetisches Empfinden voraussetze.

Die zweite Komponente, die eine Barriere aufbaute, war der für einen Laien mitunter undurchschaubare, von Mythen und Intransparenzen durchzogene Auktionsprozess selbst. Mit der Ausrichtung auf den Einzelkunden und der proklamierten Serviceorientierung nimmt Sotheby's unter Taubman beide Schwellen in Angriff und induziert damit in eine Branche ein bisher nicht gekanntes Ausmaß an Kundenorientierung. Gute, leicht beobachtbare Indikatoren für die Tatsache, dass es sich dabei um eine strukturelle und branchenübergreifende Innovation handelt, sind die flächendeckenden edukativen Bemühungen, die Auktionshäuser etwa auf ihren Homepages unternehmen, um den Auktionsprozess möglichst simpel und transparent zu erklären.⁸⁰ Ein schönes Beispiel für die Hemmschwellenreduktion als Mittel der Käuferstimulation war am 24. Februar 2009 bei der Jubiläumsauktion von im-Kinsky-Kunst-Auktionen im Wiener Palais Kinsky zu beobachten: Otto Hans Ressler, geschäftsführender Gesellschafter und Auktionator des Abends, motivierte die potenziellen Käufer zur Regression in Primordiales. Ein Kleinkind würde schließlich auf Basis unreflektierter unmittelbarer ästhetischer Empfindungen darüber entscheiden, ob es auf Erwachsene freudig zugeht oder sich erschreckt von diesen abwendet. Dieses kindliche Vertrauen auf primäre ästhetische Eindrücke sei ein guter Ratgeber bei Kunstkäufen.

79 Vgl. Taubman 2007, S. 88.

80 Vgl. folgende Beispiele (letzte Abrufe am 13. Mai 2009):

Christie's (URL: <http://www.christies.com/features/guides/buying/find-property.aspx>)

Dorotheum (URL: <http://www.dorotheum.com/auktionen/kaufen.html>, <http://www.dorotheum.com/auktionen/verkaufen.html>)

Bonhams (URL: <http://www.bonhams.com/cgi-bin/public.sh/pubweb/publicSite.r?sContinent=EUR&screen=HowToBuy>,

3.3 Zwischenergebnis Themenfokussierung

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Das Experteninterview ist als methodischer Zugang alternativlos. Wir werden es setzen sowohl zur Priorisierung der Themen als auch zur späteren Plausibilisierung unseres Soll-Konzepts einsetzen.

Die sich in diesem Kapitel ergebende Priorisierung der Themen ist plausibel, allerdings an dieser Stelle insgesamt schwach fundiert. Die Plausibilität ergibt sich nicht nur aus dem Kontext der unmittelbaren Gespräche, sondern auch in Rückschau auf die letzten gravierenden Entwicklungen in der Branche: Taubman induziert die Innovation der Orientierung am Endkunden; diese manifestiert sich vor allem im Abbau von Hemmschwellen (seien es Schwellen physischer oder psychischer Ausprägung). Diese Innovation ist mittlerweile Branchenstandard geworden, der Umgang mit dem Kunden hat sich seither strukturell gewandelt – allein diese Innovation liegt 25 Jahre zurück und wurde seither kopiert, branchenweit ausgerollt und perfektioniert. Nur beantwortet Taubman eine Frage nicht, die unsere Gesprächspartner 2009 umtreibt: Wie gehen wir am besten mit unseren Kunden um, nachdem wir sie über die mit großem Aufwand abgebauten Schwellen gelockt haben?

Aus diesem Grund werden wir uns im den Kapitel 5 mit der Entwicklung eines Konzepts zur Bearbeitung von Kundenpotenzialen beschäftigen. Im Kapitel 6 werden wir dieses im Rahmen von weiteren Expertengesprächen plausibilisieren.

4 Beschreibung des Unternehmenstypus und der Branchenstruktur

Wir haben mit dem vorigen Kapitel das Problem „Nummer 1“ identifiziert. Bevor wir jedoch in den konkreten Lösungsversuch einsteigen, wollen wir nochmals den Blick weiten. Wir glauben, dass an dieser Stelle ein Gesamtüberblick über die Branche und das spezifische Geschäftsmodell erforderlich ist, um nicht zu früh zu fokussiert zu arbeiten. Zwei weitere Gründe sprechen für diese Grundlagenarbeit:

Erstens wurde aus unserem Überblick über die bereits existierende Literatur offensichtlich, dass eine Diskrepanz zwischen der virulenten Problemlandschaft der Kunstauktionsbranche und deren Bearbeitung durch die Wirtschaftswissenschaften besteht. Wir vermuten den Grund dafür in der bisherigen Geschlossenheit des Untersuchungsgegenstands. Es findet sich keine strukturelle Aufbereitung des Geschäftsmodells, die eine differenzierte Anknüpfung für weiterführende Analysen erlaubte. Genau das wollen wir mit diesem Kapitel leisten, nämlich eine „Urbarmachung“ einer Branche für die Betriebswirtschaft.

Zweitens haben wir im vorigen Kapitel die hohen Anforderungen kennen gelernt, die die Methode des Experteninterviews an den Forscher stellt.

Dieses Kapitel ist in drei Teile unterteilt. Erstens müssen wir klären, wie wir diese Beschreibung überhaupt konzeptionell angehen wollen. Wir legen uns dabei auf die Logik Porters fest, ein Unternehmen bzw. eine Branche zu charakterisieren (unter 4.1 ab S. 62). Teil zwei macht dann anhand von Porters *value chain* klar, wie Auktionshäuser Wertschöpfung generieren (unter 4.1.1 ab S. 65). Im dritten Teil beleuchten wir die Branchenstruktur mit Porters Fünf-Kräfte-Modell (unter 4.1.2 ab S. 66).

4.1 Konzept zur Beschreibung eines Unternehmenstypus

Die Betriebswirtschaftslehre hat in ihrer Historie mehrere Konzepte zur Beschreibung ihres Erkenntnisobjekts, des Betriebs, hervorgebracht. Folgte man etwa der Diktion Gutenbergs, so müssten wir den Betriebstyp Kunstauktionshaus entlang der produktiven Faktoren durchdeklinieren, separiert nach Elementarfaktoren (menschliche Arbeitsleistung, Betriebsmittel, Werkstoffeinsatz) und dispositiven Faktoren (Betriebsleitung, Planung, Organisation), um diese Ergebnisse schließlich einem Kombinationsprozess auszusetzen. Kernelement dieses Prozesses ist nach Gutenberg die Produktionsfunktion, welche die Relation von Faktoreinsatz und Faktorsertrag beschreibt. Deren mathematische Verdichtung bietet sich an, um ein Zentralproblem der Betriebswirtschaft zu handhaben: dem optimalen

Umgang mit Engpässen. Zwar berücksichtigt Gutenberg auch weniger formal lösbare Bereiche unternehmerischen Tuns, wie etwa das Problem der Willensbildung in einem Unternehmen oder die Frage der Angemessenheit unternehmerischer Ziele im sozialen Kontext. Dennoch bleibt sein Blick auf das Unternehmen in erster Lesart eine rigide, beinahe mechanistisch anmutende Beschäftigung mit Input- und Outputfaktoren.⁸¹

Um die Bandbreite des Spektrums innerhalb der Betriebswirtschaftslehre aufzuzeigen, mit dem wir konfrontiert sind, wenn wir nach einem Raster für eine systematische Unternehmensbeschreibung suchen, springen wir bereits an dieser Stelle an den vorläufigen Endpunkt der Auseinandersetzung. Im ausgehenden 20. Jahrhundert erfährt die betriebswirtschaftliche Diskussion zur systematischen Unternehmensbeschreibung einen neuen Impuls: Unter der Prämisse, dass die Innovation des Internets alle Fundamente betriebswirtschaftlichen Tuns hinwegspülen wird, verspricht der Begriff *Geschäftsmodell* oder *Business Model* eine übersichtliche Blaupause, wie Organisationen im Internetzeitalter Mehrwert generieren. Die Hektik der ausgerufenen Revolution verhilft dem Begriff zu einer raschen Karriere, der Terminus *Geschäftsmodell* ist seither omnipräsent. Aber mit dem Bersten der Internetblase wird auch klar, dass die inhaltliche Substanz des Begriffs nicht mit dessen Prominenz mithalten konnte, und ein wirtschaftswissenschaftliches Nachdenken darüber setzt ein, was denn ein Geschäftsmodell tatsächlich sei und welche inhaltlichen Komponenten es beinhalten müsse. Naheliegenderweise leisten Wirtschaftsinformatiker einen signifikanten Diskussionsbeitrag, aber auch breiter orientierte Managementautoren wie Gary Hamel⁸² oder Michael Porter setzen sich mit dem Bedeutungsinhalt des Begriffs auseinander. Vielfach nimmt die Literatur zum Konzept des Geschäftsmodells mit einer Überblicksmatrix zum bisherigen Bestand ihren Anfang, die auf der einen Achse die relevanten Autoren und auf der anderen Achse die möglichen Komponenten eines vollständigen Geschäftsmodells abträgt.⁸³ Wann immer einer der referierten Beiträge eine der angeführten Komponenten für die Vollständigkeit eines Geschäftsmodells für unabdingbar hält, wird dies am jeweiligen Kreuzungspunkt markiert. Beim Vergleich dieser Darstellungen wird aber die Unschärfe des Begriffs augenscheinlich. Nicht nur variiert von

81 Vgl. Gutenberg 1983.

82 Siehe dazu Hamel 2002. Gary Hamel behauptet zwar, dass er einen vollständigen, aber dennoch einfachen Raster zur Beschreibung eines Geschäftsmodells entwickelt habe („I have created a framework that is complete, yet simple“, vgl. Hamel 2002, S. 73), allerdings ist die Simplizität bald in Frage zu stellen. Denn die vier Basiskomponenten (Core Strategy, Strategic Resources, Customer Interface und Value Network) basieren wiederum auf drei (oder vier) Faktoren, die das Gewinnpotenzial bestimmen (Efficiency, Uniqueness, Fit, Profit Boosters). Die Basiskomponenten selbst sind dann wiederum in drei bis vier Subkomponenten unterteilbar, wobei sie gleichzeitig von drei Brückenknoten verbunden werden (Customer Benefits, Configuration, Company Boundaries).

83 Siehe dazu Scheer 2003. Das komprimierte und übersichtliche Working Paper der Universität Mainz stellt einen repräsentativen Überblick über die Diskussion dar und gibt mit seiner umfangreichen Bibliografie alle wichtigen Hinweise zur weiteren Vertiefung.

Übersicht zu Übersicht der Umfang der Achsen, sondern auch innerhalb der jeweiligen Darstellungen streuen die Meinungen der zitierten Autoren über die für relevant gehaltenen Komponenten stark. Porter setzt in einem 2001 in der *Harvard Business Review* erschienenen Beitrag zur Fundamentalkritik am Konzept des Geschäftsmodells an: „The misguided approach to competition that characterizes business on the Internet has even been embedded in the language used to discuss it. Instead of talking in terms of strategy and competitive advantage, dot-coms and other Internet players talk about ‚business models.‘ This seemingly innocuous shift in terminology speaks volumes. The definition of a business model is murky at best. Most of them, it seems to refer to a loose conception of how a company does business and generates revenue. Yet simply having a business model is an exceedingly low bar to set for building a company. Generating revenue is a far cry from creating economic value, and no business model can be evaluated independently of industry structure. The business model approach to management becomes an invitation for faulty thinking and self-delusion.“⁸⁴

Die Diskussion darüber, was ein Geschäftsmodell ist, wie es wirklich beschrieben wird und ob es dafür besser oder weniger geeignete Ansätze gibt, wollen wir an dieser Stelle nicht vertiefen. Entscheidend ist, dass wir einen tragfähigen und akzeptierten Raster brauchen, um den Unternehmenstyp der Kunstauktionen grundlegend und solide zu beschreiben.

Wir ziehen daher die mittlerweile wenig avanciert scheinende, aber dafür solide Systematik Michael E. Porters zur Beschreibung eines Unternehmenstyps und seiner betriebswirtschaftlichen Logik heran, wobei wir gleich zu Beginn auf eine Differenz zwischen Porters und unserer Motivation hinweisen müssen. Porter geht es primär nicht darum, einen Unternehmenstyp mit seiner betriebswirtschaftlichen Logik transparent zu machen (in seinen Arbeiten findet sich nicht einmal ein begriffliches Äquivalent für die von uns bisher „provisorisch“ verwendeten Begriffe), sondern seine Ambition geht weiter, indem er Wettbewerbsvorteile (*Competitive Advantage*) bzw. die daraus resultierende Strategie (*Strategy*) analysierbar, wenn nicht sogar generierbar machen will. Seine gedachte Analyseeinheit ist jeweils ein spezifisches Unternehmen bzw. dessen Komponenten im Verhältnis zur Gesamtbranche, während wir ja zunächst darauf abzielen, ein Auktionshaus in seinen generischen Funktionen zu beschreiben. Auch wenn in der Ambition unterschiedlich, liefert uns Porter doch ein solides Instrumentarium für unser Vorhaben. Wie im obigen Zitat schon angedeutet, sind es vor allem zwei Konzepte, mit deren Hilfe

84 Porter 2001, S. 73.

Porter seine Ambition verfolgt: erstens der Fokus auf Wertschöpfung (*Value*) und zweitens die Analyse der Branchenstruktur (*Industry Structure*).

4.1.1 *Wertschöpfung*

Die Wertschöpfung systematisiert Porter mit dem bekannten Vehikel der Wertschöpfungskette (*Value Chain*), wobei er einen dekonstruktivistischen Zugang verfolgt: Ein Unternehmen wird in strategisch relevante Teilaktivitäten (*Value Activities*) zerlegt, um diese separat zu analysieren und zu verstehen. Porter gibt neun generische Aktivitäten vor, welche die Gesamtheit unternehmerischen Tuns abbilden sollen. Diese Aktivitäten werden wiederum in Primäraktivitäten (*Primary Activities*) und unterstützende Aktivitäten (*Support Activities*) unterteilt, wobei er diese folgendermaßen voneinander abgrenzt: „Primary activities [...] are the activities involved in the physical creation of the product and its sale and transfer to the buyer as well as after-sale assistance. [...] Support activities support the primary activities and each other by providing purchased inputs, technology, human resources, and various firmwide functions.“⁸⁵ Porter führt sowohl diese Unterscheidung als auch die Inhalte der generischen Aktivitäten im Weiteren noch detaillierter aus, wobei er aber wenig dogmatisch vorgeht. Vielmehr sieht er viele Freiheiten bei der konkreten Anwendung seines Konzepts vor: So können/sollen sowohl die Fokuspunkte als auch der Detaillierungsgrad der Wertschöpfungskette bedarfsbezogen gewählt werden.⁸⁶ Die einzelnen Elemente selbst sollen so gewählt werden, dass sie sich entweder im Inhalt der Aktivität, im Differenzierungspotenzial oder der Kostenintensität unterscheiden.

Porter weist auch darauf hin, dass sich Wertschöpfungsketten innerhalb eines Unternehmens nach mehreren Dimensionen unterscheiden können: etwa nach Segment, Tiefe, Region und Branche, wobei er beim Schnitt nach Segment vor allem an unterschiedliche Produkte bzw. Produktvarianten oder Käufer(schichten) denkt.⁸⁷ In diesem Zusammenhang macht er an einer anderen Stelle wiederum darauf aufmerksam, dass sich diese jeweils unterschiedlichen Wertschöpfungsketten durchaus einzelne Komponenten teilen können.⁸⁸ Dieses Teilen von Wertschöpfungsstufen kann nach Porter durch die Nutzung von Synergien zu Wettbewerbsvorteilen führen.

85 Porter 2004b, S. 38. A. a. O. findet sich bereits ab S. 35 ff die detaillierte Darstellung des Konzepts.

86 Porter 2004b, S. 45.

87 Porter 2004b, S. 53.

88 Porter 2004b, S. 255 ff.

4.1.2 *Branchenstruktur*

Zur Beschreibung der Branchenstruktur gibt uns Porter sein zweites bekanntes und weitverbreitetes Konzept an die Hand: Das Modell der Fünf Kräfte (*Five Forces*) ist mittlerweile so tief im betriebswirtschaftlichen Allgemeinwissen verankert, dass wir es hier nicht näher vorstellen wollen. Wir verweisen auf die entsprechenden Kapitel in Porters Arbeiten bzw. auf unsere spätere Anwendung dieses Konzepts.⁸⁹ Porter setzt auch hier die gedankliche Bewegung der Dekonstruktion konsequent fort, unternehmerische Realität in analysierbare Größen zu zerteilen. Sind es bei der Analyse der Wertschöpfung die einzelnen Aktivitäten, die darüber hinaus durch das Zulassen unterschiedlicher Segmente noch weiter differenziert werden können, regt Porter auch bei der Analyse der Branchenstruktur eine weitere Dimension der Differenzierung an. In seinem 1980 erstmals erschienenen Buch *Competitive Strategy* schlägt er vor, die Unternehmen einer Branche in strategische Gruppen einzuteilen und dann jeweils die *Fünf Kräfte* dieser strategischen Gruppen separat zu analysieren. Spannendes Vehikel für dieses Unterfangen ist die *Strategic Group Map*, eine zweidimensionale Darstellung, die es erlaubt, die gesamte (!) Branche visuell zu veranschaulichen. Die Definition der Achsen stellt dabei natürlich eine erhebliche (methodische und auktoriale) Herausforderung dar, sollen die abgebildeten Inhalte doch über Trivialitäten wie Preis und Volumen hinausgehen.⁹⁰

Eine ähnliche Bewegung findet sich auch im fünf Jahre später erschienenen Buch *Competitive Advantage*: Der Schritt der Segmentierung eröffnet eine weitere Möglichkeit, die Komplexität einer Analyse der Branchenstruktur sinnvoll zu reduzieren, indem Analyseeinheiten verkleinert werden.⁹¹ Im Unterschied zur *Strategic Map*, die ja bereits eine verdichtete Form auktorialer Einschätzungen und Analysen darstellt, springt Porter mit der Segmentierung kürzer, indem das deskriptive Element im Vordergrund steht. Auch wenn die Nominierung der Achsen weiterhin frei bleibt, legt Porter doch deutlich die Anwendung der Dimensionen Produktvariabilität (*Product Varieties*) und Käufergruppen (*Buyer Groups*) nahe. Primär geht es also darum, ein Branchenfeld entlang zweier Achsen aufzuspannen, das aufzeigt, in welchen Segmenten überhaupt unternehmerische Aktivität stattfinden kann. Diese Segmente, die sich jeweils an den Kreuzungspunkten der Achsen ergeben, können separat durch Deklination der *Fünf Kräfte* beleuchtet werden.

⁸⁹ Porter 2004a, S. 3 – 33 oder Porter 2004b, S. 4 ff.

⁹⁰ Porter 2004a, S. 129 – 132.

⁹¹ Porter dürfte die methodische Flanke bewusst sein, der er sich durch die Einbeziehung von Segmentierungsüberlegungen aussetzt – immerhin verweist er auf eine „active debate among marketers about the best means of segmenting buyers“ (Porter 2004b, S. 241). Allerdings geht er recht nonchalant darüber hinweg, um relativ unbeeindruckt unterschiedlichste Segmentierungskriterien wie auch einen möglichen Segmentierungsprozess zu skizzieren (Porter 2004b, S. 255).

4.2 Der Unternehmenstyp Kunstauktionshaus

4.2.1 Wertschöpfung

Der Logik Porters folgend analysieren wir die Wertschöpfung von Kunstauktionshäusern entlang einzelner Aktivitäten, wobei wir uns – um das Spezifische des Unternehmenstyps klarer herauszuarbeiten – auf die Primäraktivitäten konzentrieren. Wir würden der Komplexität des Unternehmenstyps Kunstauktionhaus aber nicht gerecht werden, wenn wir versuchten, diesen mit nur einer (!) Wertschöpfungskette abzubilden. Porter selbst sieht ja – in einer Kaskadierung des Grundgedankens, dass zunächst Betrachtungseinheiten analysierbarer Dimension geschaffen werden müssen – den Schnitt nach Segmenten vor. Um Übersichtlichkeit zu gewährleisten, folgen wir dieser Bewegung und differenzieren bei der Beschreibung der Wertschöpfung nach Produkten bzw. Produktvarianten. Denn bei einem genaueren Blick auf das Dienstleistungsangebot von Kunstauktionshäusern lassen sich im Wesentlichen fünf generische Produktvarianten (in weiterer Folge sprechen wir von „Segmenten“) identifizieren, die sich sowohl in ihrer Erstellungslogik als auch in ihrem intendierten Kundennutzen (zumindest teilweise) grundlegend voneinander unterscheiden. An dieser Stelle wollen wir nochmals unterstreichen, dass unsere Schilderung Arten der Wertschöpfung beschreibt, wie wir sie in Kunstauktionshäusern vorfinden können. Das bedeutet aber nicht, dass sich alle Auktionshäuser in allen Segmenten engagieren.

Um diese Tatsache vorab bereits kurz zu erläutern (wir werden gleich viel detaillierter in die Untersuchung einsteigen): Das Segment der **Auktionen** hat eine öffentliche Preisfindung eines Objekts zum Ziel, wobei das Auktionshaus kein Eigentum erwirbt. Es ist ausschließlich Intermediär, als solcher aber in einer klassischen Doppelmaklerrolle, indem es sowohl Verkäufer als auch Käufer vertraglich verpflichtet ist. Das Segment der **Private Sales** unterscheidet sich vom Auktionssegment dadurch, dass ein Objekt nicht Gegenstand einer öffentlichen Versteigerung ist. Das Auktionshaus tritt wiederum als Doppelmakler auf, die Transaktion wird allerdings diskret abseits des transparenten Prozederes im Auktionssaal durchgeführt. Im Segment des **Handels** tritt das Auktionshaus als Eigentümer auf. Die Objekte werden vom Auktionshaus für den eigenen Bestand erworben, um zu einem späteren Zeitpunkt (idealerweise zu einem höheren Preis) veräußert zu werden. Die Veräußerung kann sowohl abseits der Öffentlichkeit als auch im Rahmen einer regulären Auktion stattfinden. Ein weiteres Segment stellen **Finanzdienstleistungen** dar. Diese haben einen starken inhaltlichen Bezug zu den zuvor genannten Segmenten und kreisen im Wesentlichen um drei Produkttypen: erstens mit Kunstobjekten besicherte Kredite, zweitens

unbesicherte Konsortialkredite und drittens Auktionsgarantien (eine detailliertere Beschreibung werden wir an späterer Stelle liefern). Das Segment der *Beratung* fasst heterogene Dienstleistungen zusammen, in deren Rahmen das Kunstauktionshaus seine Expertise losgelöst von einer (potenziell) abzuwickelnden Transaktion einbringt. Bevor wir in die detaillierte Schilderung dieser Segmente eintauchen, soll zur Kalibrierung des Folgenden eine exemplarische Gewichtung vorangestellt werden. Wir werfen einen Blick auf die Verteilung der Erträge von Sotheby's entlang der vorgestellten Segmente, um festzustellen, dass trotz der hier skizzierten – und vielleicht auch überraschenden – Wertschöpfungsdiversität der dominierende Ertragsanteil durch Auktionen erwirtschaftet wird.⁹²

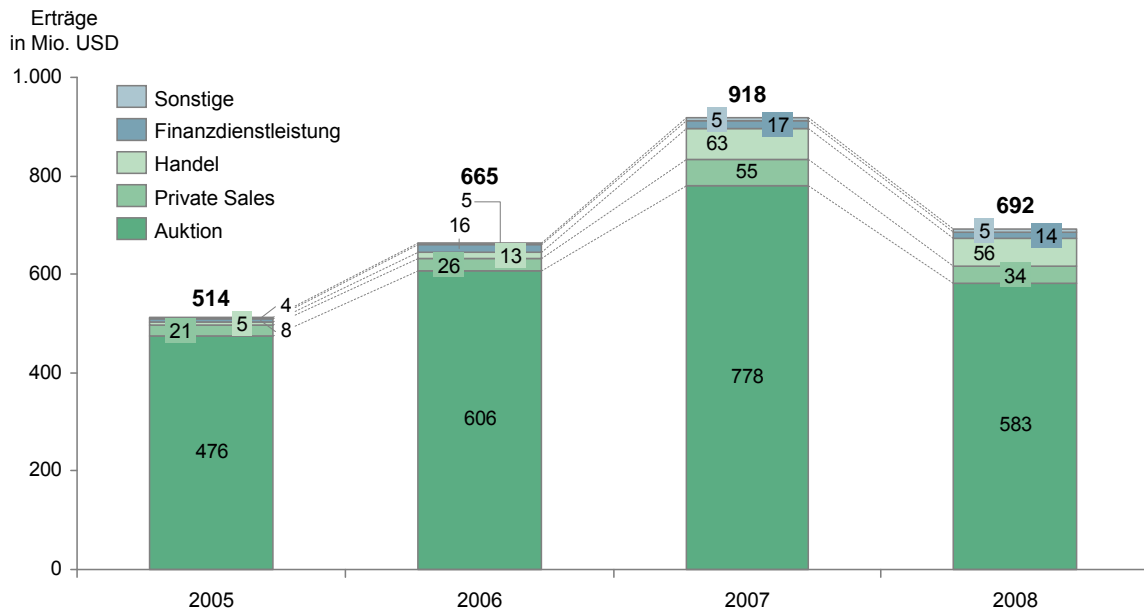


Abbildung 10: Entwicklung der Erträge von Sotheby's pro Segment in Mio. USD⁹³

Weil das Segment der Auktionen von so zentraler Bedeutung ist, wollen wir die Wertschöpfung so plastisch wie möglich darstellen. Daher wollen wir unsere deskriptive Darstellung der Aktivitäten für dieses Segment in zwei Richtungen erweitern. Erstens soll unsere Schilderung auch auf einer abstrakteren Ebene verortet werden, indem wir den jeweiligen Wertschöpfungsstufen ein oder mehrere betriebswirtschaftliche Themenräume

⁹² Die Erträge aus „Sonstiges“ setzen sich etwa zu 3/5 aus „License Fee Revenues“ und zu 2/5 aus „Other Revenues“ zusammen. Eine Anfrage bei Sotheby's Investor Relations im Herbst 2008, ob und mit welchem Anteil sich hinter den Erträgen aus „Other Revenues“ Erträge aus Beratungsleistungen verbergen, wurde nicht beantwortet.

⁹³ Sotheby's etwa rechnet die Erträge aus Auktionsgarantien in das Auktionssegment und nicht in das Finanzierungssegment (vgl. Sotheby's 2008a, S. 22). Der Anstieg der Erträge aus dem Handelssegment ist nicht organisch zu erklären, sondern ergibt sich aus der Akquisition von Noortman Master Paintings im Jahr 2007 (Sotheby's 2008a, S. 22 und 25).

zuordnen. Diese sollen Referenzpunkt sein, um die jeweilige Wertschöpfungsstufe in einem breiteren theoretischen Kontext dialogfähig zu machen. Die zweite Erweiterung weist in die entgegengesetzte Richtung: Indem wir unsere Darstellung an ausgewählten Stellen mit konkreten, idealerweise zahlengestützten Einzeltatbeständen aus der Branche exemplarisch anreichern, wollen wir dem Leser eine konkrete Vorstellung unternehmerischer Realität geben. Es ist also ein Triangulieren zwischen solider, auch nüchterner Beschreibung von Aktivitäten, dem Hinweis auf relevante Kapitel der Betriebswirtschaftslehre und schlaglichthafter Illustration von Einzeltatbeständen.

Ergänzend zur Beschreibung der einzelnen Segmente werden wir zum Abschluss noch zwei Bemerkungen zu den Synergien zwischen den einzelnen Segmenten machen. (s. Abschnitt 4.2.1.6).

4.2.1.1 Auktionen

Aufgrund der hervorgehobenen Bedeutung dieses Segments innerhalb des Geschäftsmodells der meisten Akteure beschreiben wir das Auktionssegment im Folgenden besonders ausführlich. Abbildung 11 zeigt die Wertschöpfungsstufen im Auktionssegment anhand derer wir dieses Segment nun durchdeklinieren werden.

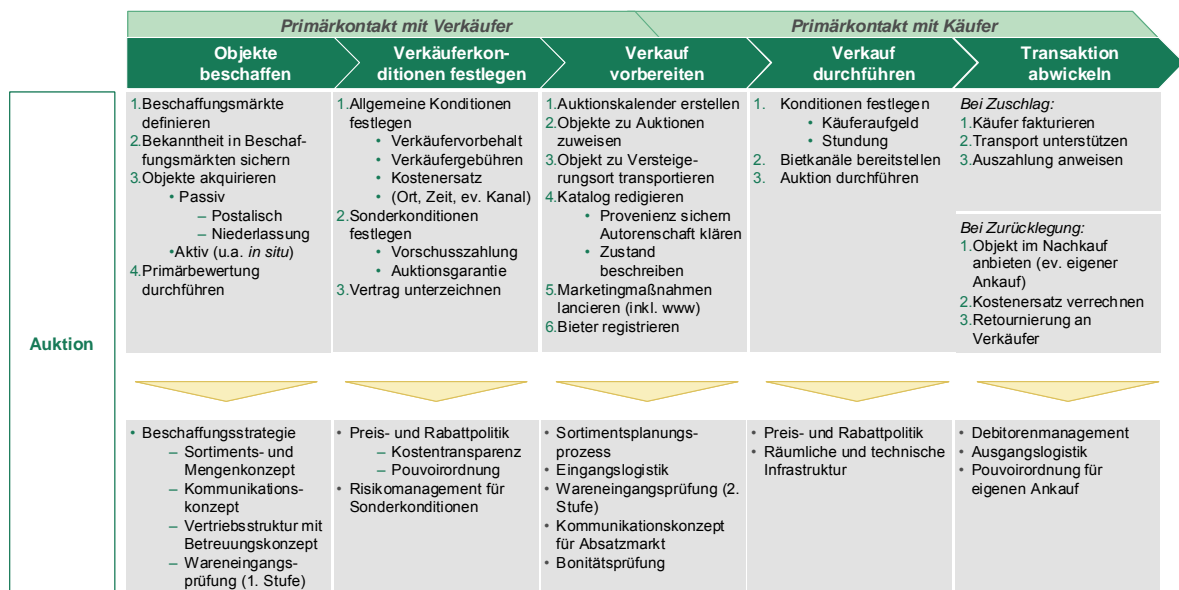


Abbildung 11: Wertschöpfungsstufen im Auktionssegment

4.2.1.1.1 *Objekte beschaffen*

Als Startpunkt von Auktionstätigkeit kann das Beschaffen von auktionstüchtigem Material gewählt werden. Dieser Beschaffungsvorgang lässt sich in vier Aktivitäten gliedern.

In einem ersten Schritt müssen *Beschaffungsmärkte definiert* werden. Aufgrund der Vielzahl von Versteigerungskategorien, Regionen und Verkäufertypen wird diese Aufgabe eine mehrdimensionale Herausforderung, die klarerweise mit der Absatzplanung eng verzahnt sein muss. Sind die Beschaffungsmärkte definiert, gilt es, die *Bekanntheit der Dienstleistung in den Beschaffungsmärkten sicherzustellen*. Während Auktionen unter etablierten Sammlern bzw. Händlern fixer Marktbestandteil sind, stehen Auktionshäuser gerade bei der Expansion in neue Regionen und/oder der Erschließung neuer Versteigerungskategorien vor der Aufgabe der initialen Marktbearbeitung. Der Schritt, *Objekte zu akquirieren*, ist innerhalb des Beschaffungsvorgangs die massivste operative Herausforderung und hat Scharnierfunktion für den gesamten folgenden Prozess. Hat ein möglicher Verkäufer die Intention, ein Objekt zu veräußern, stehen ihm mehrere Möglichkeiten der ersten Interaktion mit dem Auktionshaus offen. Eine Variante ist das Einsenden des Objekts bzw. von Bildern des Objekts an das Auktionshaus (*Auction Estimate Request*). Ebenfalls können Verkaufsräume bzw. Büros der Auktionshäuser aufgesucht werden, wobei in diesen vielfach im Rahmen angekündigter Expertentage (*Valuation Days*) kategoriespezifische Beratungen und Bewertungen durchgeführt werden. Handelt es sich um größere Sammlungen, werden häufig Besichtigungen durch ein Expertenteam des Auktionshauses in situ durchgeführt. Sich die Beschaffungsseite als ein passives Abwarten von Verkäuferinitiativen vorzustellen entspricht allerdings nicht der Realität. Vielmehr sind Auktionshäuser im Idealfall intime Kenner von Sammlungsbeständen und gehen im Rahmen ihrer Kenntnisse von Marktumfeld und Sammlerpräferenzen proaktiv vor, indem Sammlern zu einem bestimmten Zeitpunkt explizit zum Verkauf eines bestimmten Objekts geraten wird.⁹⁴ Insbesondere bei den von Verkäufern initiierten Einlieferungen muss eine *Primärbewertung durchgeführt werden*, da ein Großteil dieser Objekte den Qualitätsansprüchen renommierter Auktionshäuser nicht entspricht. Diese Primärbewertung basiert typischerweise auf einer zügigen Ad-hoc-Experteneinschätzung und kristallisiert sich in einem potenziell am Markt zu erzielenden Preisband. Auktionshäuser ziehen vielfach implizite oder explizite (kategoriespezifische)

⁹⁴ Robert Lacey lässt sogar Peter Wilson exemplarisch zu Wort kommen: „Jeder weiß doch [...], dass wir dauernd Blech reden. Wenn ich jemanden besuche und ihm rate, sein Gemälde jetzt zu verkaufen, weil es jetzt einen aufnahmefähigen Markt dafür gibt und weil er jetzt dafür mehr Geld bekommt, als er es sich je hätte träumen lassen, und dass dieser günstige Augenblick nie wiederkommen wird, weiß ich doch, dass ich den falschen Rat gebe. Eigentlich sollte ich ihm raten, sein Bild zu behalten, denn das sagen wir doch dem Käufer: dass jetzt der Moment gekommen ist und dass man unbedingt kaufen sollte.“ (Lacey 2001, S. 210)

Preisschwellen ein⁹⁵, anhand deren sie beurteilen, ob ein Objekt grundsätzlich zur Auktion gelangen kann. Gleichzeitig ist diese erste Schätzung des möglichen Preisbandes auch für den Käufer relevantes Entscheidungskriterium für das weitere Vorgehen. Diese Stelle markiert unter Umständen auch einen Kreuzungspunkt für den weiteren Prozess, da entschieden werden kann, in welchem Segment das Objekt veräußert werden soll. So kann das Auktionshaus, das auch das Handelsegment bedient, einem Käufer, der eigentlich das Objekt versteigern lassen wollte, selbst ein Kaufangebot machen und vice versa.⁹⁶

Heben wir die deskriptive Schilderung dieser Wertschöpfungsstufe auf ein abstrakteres Niveau, indem wir nach Anknüpfungspunkten in der Betriebswirtschaftslehre suchen, fällt unsere Wahl auf die Kapitel zur *unternehmerischen Beschaffungspolitik*. Genau deren Komponenten sind es, mit denen sich die Aktivitäten des Auktionshauses auf dieser Wertschöpfungsstufe theoretisch greifbar machen lassen: Es bedarf eines Sortiments- und Mengenkonzepts, eines Kommunikationskonzepts sowie einer „Vertriebsstruktur“ mit einem organisierten (mehrstufigen) Betreuungskonzept.

Um der Schilderung der Aktivitäten und der theoretischen Verortung nun auch die angekündigte konkrete Illustration beizustellen, wollen wir zwei praktische Aspekte des Beschaffungsvorgangs hervorheben: erstens die inhaltliche Fragmentierung der (Beschaffungs-)Märkte und zweitens die Schärfe der Selektion der Einlieferungen an Objekten. Wenn wir darauf aufmerksam machen, dass im Rahmen der Objektbeschaffung nach einem Sortiments- und Mengenkonzept vorgegangen werden soll, das sich an der aktuellen bzw. erwarteten Nachfrage orientiert, muss gleichzeitig auch verdeutlicht werden, wie granular diese Sortimentsplanung sein kann/muss. Dazu genügt ein Hinweis auf die Sparten oder Kategorien (beide Begriffe können synonym verwendet werden), in die Kunstauktionshäuser (künstlerische) Produktion einteilen und nach denen sie überdies vielfach ihre Aufbauorganisation ausrichten. So kümmern sich bei Christie's nicht weniger als 89 (!) *Sales Departments* um ebenso viele Kategorien. Bonhams hält 80 Abteilungen für erforderlich, um die Expertise zu den relevanten Märkten zu bündeln. Dass Sotheby's in nur 75 Sparten eine Spezialistenrolle für sich reklamiert, mutet beinahe bescheiden an. Das Wiener Dorotheum teilt seinen Markt immerhin noch in 40 Sparten ein. Einen Kontrapunkt hingegen setzt Phillips de Pury & Company: In nur vier (!) Kategorien manifestiert sich die dezidierte Nischenstrategie, die verfolgt wird, seit ein Aufschließen zu den dominierenden

⁹⁵ Sotheby's etwa zog mit Beginn des zweiten Quartals 2007 eine offizielle Mindestlosgröße von USD 5.000 ein (s. Sotheby's 2008c, S. 19). Im Altmeistersegment legt ein internationales Haus diese Latte bei rund EUR 1.000 (Auskunft eines Experten für Alte Meister eines internationalen Hauses am 8. Oktober 2008).

⁹⁶ S. Watson 1998, S. 30 f. Watson fügt hinzu, dass in diesem Fall das Auktionshaus rund 60 % des wahrscheinlichen Auktionsergebnisses anbietet.

Häusern Sotheby's und Christie's unmöglich geworden ist.⁹⁷ Um den Gesamtmarkt zu segmentieren, sind aber noch weitere Dimensionen wie etwa Region, (Ver-)Käufertyp oder auch Qualität erforderlich bzw. denkbar – was die Tatsache der Fragmentierung noch weiter unterstreicht.

Wie massiv etwa der Schnitt des Marktes nach Qualität sein kann, wird offensichtlich, wenn wir die Schärfe der Primärselektion exemplarisch hervorheben: Am 14. Oktober 2008 wurden im Wiener Dorotheum im Rahmen der Altmeisterauktionen 119 Lose ausbezogen. Diese waren eine Auswahl aus über 2.500 (!) Objekten, die der Abteilung zur Versteigerung angeboten worden waren.⁹⁸ Der hohe Anteil an Aussonderungen zu diesem frühen Zeitpunkt macht deutlich, mit welcher Masse an (vorwiegend schwachen) Arbeiten Experten im Vorfeld einer Auktion konfrontiert sind und welcher Ressourcenaufwand mit dieser Primärselektion verbunden ist.⁹⁹

4.2.1.1.2 Verkäuferkonditionen festlegen

Haben sich Verkäufer und Auktionshaus grundsätzlich verständigt, dass das Objekt via Auktion veräußert werden soll, gilt es, die *allgemeinen Konditionen des Vermittlungsgeschäfts festzulegen*. Prominentestes Element dieser konkreten Vereinbarung ist der Verkäufervorbehalt oder Reservationspreis (*Reservation Price*). Dabei handelt es sich um jenes Limit, das im Rahmen des Bietvorgangs überschritten werden muss. Liegt das Höchstgebot unter dieser Reserve, darf der Auktionator das Objekt nicht zuschlagen. In manchen Fällen kann ein Objekt auch ohne Limit verkauft werden. Weitere Konditionenbestandteile sind die Verkäufergebühren, die einen bestimmten Prozentsatz des in der Auktion erzielten Hammerpreises betragen. Diese können nach Verkäufertypus unterschiedlich sein. So werden Museen gegenüber Kunsthändlern bevorzugt, den Händlern wiederum wird weniger in Rechnung gestellt als privaten Käufern.¹⁰⁰ Insgesamt sind die Verkäufergebühren jedoch stark unter Druck, was auch Manifestation der Machtverteilung im Kunstmarkt ist. Dies geht vielfach so weit, dass – je nach Qualität des zu verkaufenden

⁹⁷ Siehe dazu die jeweilige Präsenz der Häuser im Internet (letzte Aufrufe am 23. Oktober 2008):

Sotheby's (URL: <http://www.sothebys.com/app/live/dept/DeptTopicAreaMainLive.jsp>),

Christie's (URL: <http://www.christies.com/departments/>)

Bonhams (URL:

<http://www.bonhams.com/cgin/public.sh/pubweb/publicSite.r?sContinent=EUR&screen=menuDepartments>)

Dorotheum (URL: <http://www.dorotheum.at/auktionen/sparten-experten/sparteneubersicht.html>)

Phillips (<http://phillipsdeputy.com/departments.aspx>).

⁹⁸ Gespräch mit Experte für Alte Meister eines internationalen Hauses, 9. Oktober 2008, im Rahmen einer Führung im Vorfeld der Auktion. Mit der hohen Selektionsquote von 95 % konfrontiert, schätzte unser Gesprächspartner eine repräsentative Quote mit circa 15 – 20 % (E-Mail vom 18. November 2009).

⁹⁹ Von den 119 Losen wurden schließlich nur 60 zugeschlagen, was einer Quote von rd. 50 % entspricht.

¹⁰⁰ Mason 2004, Appendix 2 und 4, S. 378 und 380.

Objekts – das Auktionshaus die Verkäufergebühr vollständig erlässt. Darüber hinaus können dem Verkäufer weitere direkte Kosten, wie etwa ein Katalogkostenbeitrag für die Abbildung von Gegenständen in Auktionsverzeichnissen und Katalogen, verrechnet werden. Zieht ein Verkäufer sein Objekt vor der Versteigerung zurück, wird eine Zurückziehungsgebühr verrechnet (*Auction Expense Recoveries*). Weiterhin können in diesem Stadium auch *Sonderkonditionen vereinbart* werden. Darunter fällt – in Verknüpfung mit den im Rahmen des Finanzierungssegments angebotenen Leistungen – ein Vorschuss auf das Auktionsergebnis oder die Gewährung einer Auktionsgarantie.¹⁰¹ Bei Auktionshäusern mit mehreren Versteigerungsorten und bei entsprechender Qualität des Objekts können ebenfalls der Ort (und der Zeitpunkt) der Versteigerung Gegenstand von Verhandlungen sein. Die Konditionenvereinbarung mündet in die Unterzeichnung eines Einlieferungsvertrags zwischen Verkäufer und Auktionshaus.

Innerhalb der Betriebswirtschaftslehre sind es die Kapitel zur *Preis- und Rabattpolitik*, die hier gefordert sind. An dieser Stelle ist die Transparenz über die mit jeder Einlieferung entstehenden Kosten eine Basisvoraussetzung. Da die Verkäufergebühren vielfach variabel sind, bedarf es zur Margensteuerung einer *Pouvoirordnung*, die festlegt, wer welche Preisnachlässe autorisieren darf. Eine *Pouvoirlogik* ist ebenfalls bei Sonderkonditionen erforderlich, die finanzielle Risiken für das Unternehmen mit sich bringen, also für Vorschusszahlung und Auktionsgarantien. Allerdings gehen die Anforderungen im Zusammenhang mit diesen Produkten über eine einfache Regelung von Befugnissen hinaus, denn theoretisch würden diese Instrumente *etabliertere Risikomanagementmaßnahmen* erfordern (wie etwa die Berechnung von Ausfallwahrscheinlichkeiten, Liquiditätsaufschlägen u. Ä., die eine risikoadjustierte Bepreisung erlauben).

Anhand einiger Beispiele soll ein konkreter Eindruck von der Gestaltung der Verkäuferkonditionen vermittelt werden: Ein Gesprächspartner sprach etwa sprich davon, dass die Erträge, die mit den Einlieferern generiert werden, ohnehin nur noch in „Spurenelementen“ vorhanden seien; er ist ertragsseitig de facto voll auf die Käufergebühren angewiesen. Christie's sieht in seinen AGB bereits einen Mengenrabatt für Einbringer vor: Unter Punkt 9 des Einlieferungsvertrags („Additional Consignments“) wird geregelt, dass ein Kunde einen geringeren Prozentsatz an Verkäufergebühr zahlen muss, wenn er gewisse Schwellen überschreitet. Das Besondere daran ist, dass die Einbringungen über ein Kalenderjahr kumuliert betrachtet werden.¹⁰²

101 Eine detaillierte Beschreibung dieser Produkte findet sich ab S. 89 ff.

102 Gespräch mit der lokalen Geschäftsführung eines internationalen Hauses

Eine spannende Nuance, wie internationale Häuser schließlich über lokale Distanzen und Expertentum doch Verhandlungsmacht gegenüber Einlieferern aufbauen, indem die Austrittsbarrieren aus einer Einzeltransaktion erhöht werden, schilderte uns ein deutscher Marktteilnehmer. Er berichtete, dass unter Köderung eines hohen zu erwartenden Verkaufserlöses ein Objekt etwa nach London transportiert wird, wobei die prognostizierten Erlöse (und damit das empfohlene Limit) im gleichen Maße sinken, wie die Austrittsbarrieren steigen.¹⁰³

4.2.1.1.3 Verkauf vorbereiten

Der Beschreibung dieser Wertschöpfungsstufe sei vorausgeschickt, dass sie eine Scharnierfunktion bei der fokalen Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten besitzt. Denn innerhalb dieser Stufe rückt der Verkäufer aus dem Fokus, während der potenzielle Käufer beginnt, die gesamte Aufmerksamkeit auf sich zu konzentrieren.

Der Vorbereitung einer spezifischen Auktion geht die *Erstellung eines gesamthaften Auktionskalenders* voran, in dem festgelegt wird, welche Inhalte zu welchem Zeitpunkt über einen Jahreszyklus zur Versteigerung kommen. Diese Planung orientiert sich u. a. an den Auktionsterminen anderer relevanter Auktionshäuser sowie an sonstigen wichtigen, rekurrierenden Fixpunkten im Kunstmarkt wie etwa Messen oder Ausstellungen. An dieser Stelle müssen wir einem Missverständnis entgegentreten, das sich aus der Platzierung dieses Prozessschrittes in unserer Wertschöpfungskette ergeben kann. Die Festlegung des Auktionskalenders ist gewissermaßen allen übrigen Verkaufsvorbereitungen vorgelagert. Die Häuser überlegen sich mit mindestens einem Jahr Vorlauf, wann welche Auktion stattfinden soll. Schließlich wird für diese Auktionen dann auch gezielt akquiriert. Insofern ist auch der nächste Schritt, nämlich *Auktionen mit Objekten bestücken*, relativ zu betrachten. Denn vielfach ist hier der Dispositionsrahmen eingeschränkt. Ist die Zuordnung von Objekten auf

103 „Da kommen Sie ins lokale Office mit einem Foto eines Objekts. Da sagen die Angestellte dann: ‚Wow, dieses Objekt sieht ja super aus. Da muss ich aber nochmals mit dem Experten sprechen.‘ Dann wird das Foto eingescannt, dem Experten geschickt und der sagt dann ebenfalls: ‚Wow, großartig. Das ist 100.000 Euro wert. Aber schicken Sie das zur genauen Begutachtung zu uns!‘ Da denken Sie sich: ‚100.000 Euro! Das ist ja toll.‘ Und Sie unterschreiben einen Vertrag, der aber zunächst immer nur einseitig bindend ist. Aber Sie sind schon einmal vertraglich gebunden. Die unterschreiben nichts, Sie unterschreiben. Dann schicken Sie das nach London, und es laufen schon ein paar Kosten auf. Dann ist das in London und dann sagen die: ‚Hm, jetzt, wo wir es im Original gesehen haben ... Auf dem Foto hatte das doch einen anderen Eindruck gemacht ... Um dem Ganzen eine Chance zu geben, rate ich Ihnen doch eher zu 70 – 80.000 Euro. Aber das ist ein realistischer Preis.‘ Und Sie denken sich: ‚Na ja, die großen Experten bei Sotheby’s und Christie’s, die müssen das schon wissen. Und 70.000 sind ja auch nicht schlecht.‘ Also wird der Vertrag geändert. Sie unterschreiben wieder. Die nicht. Ich würde sagen, das ist Standardschema. Das habe ich selbst schon erlebt, weil ich selbst eingeliefert habe. Die Story ist hier aber nicht zu Ende. Zwei Tage vor der Auktion bekommen Sie dann einen Anruf: ‚Wir haben jetzt in der Vorbesichtigung wahnsinnig wenig Reaktionen bekommen. Wir möchten das aber unbedingt verkaufen. Deswegen empfehlen wir Ihnen dringend, das Limit nochmals zu senken. Wir sollten auf 40 – 50.000 gehen. Weil sonst ist es verbrannt. Glauben Sie mir.‘ Und dann stehen Sie da, als Laie. Das Objekt ist in London, die Sache ist publiziert. ‚Wir können es Ihnen natürlich auch zurückschicken, auf Ihre Kosten, versteht sich.‘ So läuft das.“ Gespräch mit einem deutschen Marktteilnehmer, Oktober 2009.

Auktionen getroffen, muss – sofern das Auktionshaus Versteigerungen an mehreren Orten durchführt – der *Transport zum jeweiligen Versteigerungsort* unter Versicherung der Objekte organisiert werden. Kernelement der Verkaufsvorbereitung ist aber die *Redaktion des Auktionskatalogs*, in den vor allem die Zuschreibung der Autorenschaft mit Datierung, die Sicherung der Provenienz sowie eine Feststellung des Zustands¹⁰⁴ einfließen. Dieser Vorgang ist typischerweise recht aufwendig und für das Auktionshaus aus mehreren Gründen erfolgsentscheidend. Aufwendig vor allem deshalb, weil sich die Fakten zu älteren Arbeiten vielfach nur mit bedeutendem Ressourceneinsatz erschließen lassen.¹⁰⁵ Möglicherweise ist das Auktionshaus in diesem Zusammenhang auf das Testat externer Gutachter angewiesen. Erfolgskritisch ist diese Sicherstellung der Provenienz vor allem aus zwei Gründen. Zum einen besteht ein erhebliches Risiko des nachweislich falschen Testats. Dass das Auktionshaus bei bestimmten Arbeiten für die Richtigkeit der Autorenschaft garantiert¹⁰⁶ und dem Käufer bei Irrtum oder bewusster Täuschung zu Ersatz verpflichtet ist, ist dabei der weniger schwerwiegende Aspekt. Gravierender ist der mit einer wenig sorgfältigen Zuschreibung oder Provenienzforschung verbundene Reputationsverlust, fungiert ein Auktionator in seiner ursprünglichen Rolle doch als unabhängiger Intermediär, auf dessen Expertise vertraut werden soll. Die Chance rund um diese inhaltvolle Expertenarbeit ist natürlich jene der Entdeckung: nämlich dass ein Auktionshaus ein bisher nicht bekanntes oder falsch zugeschriebenes Meisterwerk dank der scharfen Augen der hauseigenen Koryphäen für den Markt (oder die Wissenschaft) entdeckt.¹⁰⁷ Im Licht dieser *aufwendigen Sekundärbewertung* wird das initiale Preisband nochmals betrachtet, und gemeinsam münden diese Beschreibungen schließlich in den Auktionskatalog. Diese vielfach sehr

104 Vielfach liefern Auktionshäuser auf Anfrage einen detaillierteren Zustandsbericht (Condition Report), der über die Angaben im Katalog hinausgeht.

105 Eine seltene Schilderung dieses Vorgangs liefert etwa Otto Hans Ressler aus erster Hand. In seiner Einführung in den Kunstmarkt schildert er die Sicherung der Provenienz von Egon Schieles „Mädchen“. Siehe dazu Ressler 2001, S. 11 – 17.

106 Die Londoner „Conditions of Sale“ von Christie’s relativieren unter Punkt 2c zunächst: „Any statements made by Christie’s about any lot [...] are expressions of our opinion or belief. Our opinions and beliefs have been formed honestly and in accordance with the standard of care reasonably to be expected of an auction house of Christie’s standing. [...] It must be clearly understood, however, that due to the nature of the auction process, we are unable to carry out exhaustive research of the kind undertaken by professional historians and scholars.“ Schließlich wird aber unter Punkt 5 eine „limited warranty“ ausgesprochen: „[...] Christie’s warrants for a period of five years from the date of the sale that any property described in headings printed in UPPER CASE TYPE (i.e. headings having all capital-letter type) in this catalogue (...) which is stated without qualification to be the work of a named author or authorship, is authentic and not a forgery.“ (Christie’s 2008, S. 158)

107 Ein relativ rezentes Beispiel für eine solche Entdeckung, noch dazu mit Lokalkolorit, ist jenes um den Kindermord zu Bethlehem („Massacre of the Innocents“) von Peter Paul Rubens. Bis vor der Versteigerung im Juli 2002 durch Sotheby’s in London hing das ursprünglich Jan van Hoecke zugeschriebene Bild im oberösterreichischen Augustiner-Chorherrenstift Reichersberg. Die Entdeckung als Rubens-Werk durch Sotheby’s und der erzielte Versteigerungsrekord bleiben bis heute eine Sensation im Altmeistersegment. Siehe dazu die Berichterstattung der BBC vom 11. Juli 2002 (online unter URL: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/entertainment/2119451.stm>) oder auch jene der Berliner Tageszeitung vom 22. August 2002, die darüber hinaus über die kritisierte Ausfuhr aus Österreich berichtet (online unter URL: <http://www.berlinonline.de/berliner-zeitung/archiv/.bin/dump.fcgi/2002/0815/feuilleton/0012/index.html>), beide zuletzt abgerufen am 11. Dezember 2008.

aufwendig gestalteten Konvolute sind das zentrale Marketinginstrument, indem sie einen komprimierten Überblick über die Inhalte der anberaumten Versteigerung geben und im Vorfeld vom Auktionshaus an den Interessentenkreis versandt werden. Parallel zu dieser physischen Distribution hat die zeit- und kostensparende Variante des Onlinekatalogs in den vergangenen Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Insbesondere die leichte Vergleichbarkeit mit den Ergebnissen vergangener Auktionen ist ein Mehrwert, den dieses Medium den Interessenten bei der Vorbereitung auf eine Auktion bietet. Allerdings gehen die *Marketingmaßnahmen* über das Versenden bzw. Onlinestellen des Auktionskatalogs hinaus. Ein branchenübliches Marketinginstrument sind die Schaustellungen der Objekte im Vorfeld einer Auktion in unterschiedlichen Niederlassungen, mindestens aber die öffentliche Ausstellung der Exponate am Versteigerungsort etwa eine Woche vor der Auktion. Breiter angelegte Kommunikationsmaßnahmen können auch Inserate in Printmedien sein (was übrigens auch Gegenstand der Konditionenverhandlungen mit dem Verkäufer sein kann). Vielfach entscheidender sind aber informelle Direktkontakte der jeweiligen Experten des Auktionshauses mit potenziellen Käufern, um diese über bestimmte Lose zu informieren bzw. für ein Gebot zu motivieren. Eine in ihrer Wichtigkeit zunehmende Marketingmaßnahme sind Auktionsplattformen, bei denen mehrere Auktionshäuser kooperieren und im Vorfeld der jeweiligen Auktionen ihre Kataloge in eine Datenbank einspeisen. An einem bestimmten Künstler interessierte Sammler erhalten nach Einspeisung eine automatisierte Benachrichtigung, bei welchem Auktionshaus ein bestimmtes Werk wann zu welchem Preis aufgerufen wird.¹⁰⁸

Die Verkaufsvorbereitung ist schließlich mit einer *Registrierung potenzieller Bieter* abgeschlossen. Dies dient nicht nur der leichteren Identifikation im Rahmen des Bietvorgangs, sondern vor allem zur Bonitätsprüfung vor der Auktion.

Diese sehr dichte Wertschöpfungsstufe der Verkaufsvorbereitung bietet Anknüpfungspunkte zu mehreren Teilaspekten der Betriebswirtschaftslehre. Die Erstellung des Saisonkalenders erfordert einen abgestimmten Prozess der *Sortiments- bzw. Saisonplanung*, der Transport zum jeweiligen Versteigerungsort bzw. die der Auktion vorangehende Wanderausstellung fällt in den Bereich der *(Eingangs-)Logistik*. Die Zuschreibung und Datierung, die Sicherung der Provenienz sowie die Erstellung eines Zustandsberichts stellen schließlich eine ausführlichere *Wareneingangsprüfung* dar. Die vielfältigen Marketingmaßnahmen sollten Teil eines gesamthaften *Kommunikationskonzepts im Absatzmarkt* sein, das auf die Instrumente effizienten CRMs bzw. Key-Account-Managements zurückgreift. Die Registrierung der Bieter

¹⁰⁸ Siehe zum Beispiel die Plattform www.lot-tissimo.com oder www.the-salesroom.com; zuletzt abgerufen am 18. November 2009.

mit der damit verbundenen Bonitätsprüfung als Maßnahme zur Minimierung des finanziellen Ausfallsrisikos ist eine Aufgabe des *Risikomanagements*.

Wir wollen den Aspekt der Saisonplanung dezidiert hervorheben, da die Frequenz, mit der Auktionshäuser Versteigerungen durchführen, leicht übersehen werden kann. Schließlich sind es nur die Topauktionen, die ihren Niederschlag außerhalb der Fachpresse finden. Die Anforderungen, die das abzuspulende Programm an die Organisationen jedenfalls stellt, sind enorm: Einerseits hängt die Ressourcenbindung durch die Aktivitäten, die wir hier detailliert auflisten, von der Anzahl der durchgeführten Auktionen ab; andererseits muss die große Anzahl durchzuführender Auktionen über den Jahreszyklus sinnvoll verteilt werden. Nachdem wir die Daten der online verfügbaren Auktionskalender der Häuser Christie's, Sotheby's und Bonhams für 2008 entsprechend aufbereitet haben, schneiden wir diese nach Kalenderwochen und den Regionen Europa, Amerika und Asien/Australien/Mittlerer Osten.

Abbildung 12 auf S. 78 fasst diese Analyse zusammen. Dieser Blick erlaubt uns drei überraschende Einsichten: Erstens die hohe Anzahl der durchgeführten Auktionen¹⁰⁹ – die drei Häuser haben 2008 knapp 1.200 Versteigerungen durchgeführt. Zweitens das Verlaufsmuster über einen Jahreszyklus, der klare Rückgänge im August und November aufweist. Drittens die starke regionale Gewichtung an Auktionen, finden doch rund 750 Auktionen in Großbritannien und Kontinentaleuropa statt, während die drei Häuser in Nordamerika knapp über 300 Auktionen veranstalten. Asien, Australien und der Mittlere Osten hinken mit rund 120 Auktionen hinterher. Ein möglicher Einwand gegen diese konsolidierte Betrachtung könnte sein, dass nicht alle Auktionen in einen Topf geworfen werden dürfen. Denn betrachtet man „den Kunstmarkt“ etwa als Kaleidoskop (teilweise) unverwobener Teilmärkte (etwa mit jener Granularität, die sich auch in der Organisation der Departments der Auktionshäuser widerspiegelt), so wird die Situation deutlich übersichtlicher. Für unser Vorhaben ist diese Sichtweise jedoch nicht zulässig. Denn wir interessieren uns für die unternehmerische Gesamtheit, für das gesamte „Produktionsvolumen“, und nicht für den silohaften Ausschnitt, den eine individuelle Kategorie bieten würde.

109 Um dieser Beobachtung einen weiteren Datenpunkt zur Kalibrierung beizustellen: Selbst das regional orientierte Dorotheum veranstaltete im Kalenderjahr 2008 199 Auktionen.

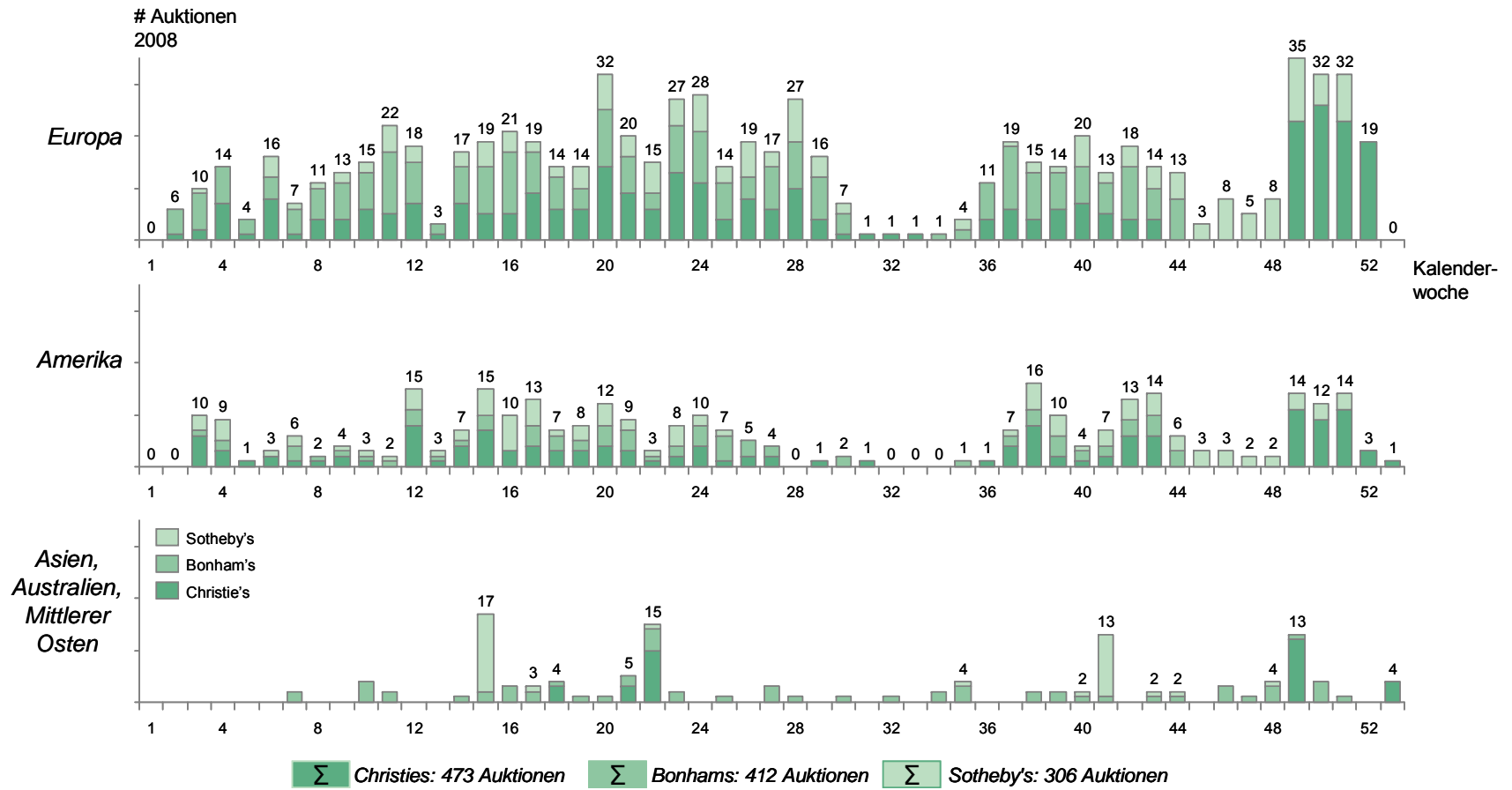


Abbildung 12: Auktionskalender 2008 nach Regionen und Kalenderwochen

4.2.1.1.4 Verkauf durchführen

Eine Grundlage für die Durchführung des tatsächlichen Verkaufs ist sicherlich die *Festlegung des Käuferaufgelds (Buyer's Premium)*, das entlang des Hammerpreises einer prozentual-degressiven Staffelung folgt und nach Versteigerungskategorien differenziert sein kann.¹¹⁰ Dieses Regime, das sogenannte *Sliding Scale Scheme* ist nicht ohne Weiteres verständlich, weshalb wir es anhand eines Beispiels illustrieren wollen. Für den Marktplatz London gestaltet sich das Preisregime von Sotheby's (und Christie's) wie folgt: Für die ersten GBP 25.000 fallen 25 % des Hammerpreises an, mit 20 % wird jener Anteil des Gebots verrechnet, der GBP 25.000 übersteigt. Allerdings kommt diese Rate nur bis zur Schwelle von GBP 500.000 zur Anwendung. Für jene Anteile eines Gebots, die sogar diese Schallmauer durchbrechen, verrechnet das Auktionshaus „nur“ 12 %. Um diese Logik anhand eines Beispiels zu illustrieren: Wird ein Los in London zu einem Hammerpreis von GBP 750.000 zugeschlagen, muss der Käufer für die ersten GBP 25.000 25 % bezahlen, also GBP 6.250, für die weiteren GBP 475.000 bis zur halben Million Pfund 20 %, also GBP 95.000, und schließlich für den Betrag, der die GBP-500.000-Marke übersteigt, also von GBP 250.000, nochmals 12 %, was GBP 30.000 entspricht. In Summe bedeutet das ein Aufgeld von GBP 131.250 (!); der Käufer schuldet dem Auktionshaus exklusive Steuern demnach GBP 881.250. Inwieweit dieses Käuferaufgeld im Individualfall verhandelbar ist, lässt sich auf Basis öffentlich zugänglicher Quellen nicht beurteilen. Insgesamt dürfte hier jedoch die Verteilung der Marktmacht eine Rolle spielen: Wenn ein Kunde ein bestimmtes Objekt erwerben will, spielen letztlich die wenigen Prozente, die durch ein Nachverhandeln möglich sind, keine gravierende Rolle.¹¹¹ Neben dem Käuferaufgeld können noch weitere Preiskomponenten wie Gebühren für Lagerung, Transport oder Versicherung anfallen.

Um eine möglichst breite Beteiligung am Bietprozess sicherzustellen, muss das Auktionshaus möglichst viele *Kanäle offenhalten*, über die Gebote platziert werden können. Der prominenteste Kanal ist der Auktionssaal selbst; allerdings können im Vorfeld der Auktion auch schriftliche Gebote für bestimmte Lose platziert werden. Ebenfalls möglich ist ein Mitbieten via Telefon, wobei ein Interessent im Vorfeld der Auktion um einen Anruf durch einen Mitarbeiter des Auktionshauses bittet, sobald das bestimmte Objekt aufgerufen wird. Ein *Austriacum* ist die Möglichkeit, über einen Sensal zu bieten. Dabei bevollmächtigt ein

¹¹⁰ Vielfach unterliegt das Aufgeld für Wein einer anderen Logik als jenes für andere Objekte. Das Dorotheum nimmt in seinem Gebührentarif Automobile, Briefmarken und Münzen von den Standardtarifen aus und berechnet dafür separate Zuschlagssätze. Siehe dazu auch Dorotheum 2007, S. 2.

¹¹¹ Ein Gesprächspartner etwa meinte: „Und der Käufer zahlt, was du verlangst. Das ist dem vollkommen gleichgültig. Der diskutiert vielleicht um 2 %. Und dann gibt es Auktionshäuser, die verlangen 15 %, und dann gibt es Auktionshäuser, die verlangen 23 %. Und die Auswirkung ist Null.“ Diese Einschätzung wurde von anderen Gesprächspartnern, unabhängig von der Größe des Hauses, bestätigt.

prospektiver Käufer einen Mitarbeiter des Auktionshauses, für bestimmte Objekte in seinem Namen und auf seine Rechnung zu bieten.¹¹² Einzelne Auktionshäuser nutzen ebenfalls das Internet als probaten Kanal, um Gebote einzuholen. Die Möglichkeiten, über das Internet auch live bei einer physischen Auktion mitzubieten, sind nach wie vor eingeschränkt und scheinen noch keine signifikante Akzeptanz gefunden zu haben.¹¹³

Bei aller Ambition, den Bietprozess nach außen zu öffnen, ist die unmittelbare Atmosphäre im Auktionssaal vielfach mitentscheidend für den Erfolg der konkreten *Durchführung einer Auktion*. Zu dieser trägt nicht nur eine entsprechende Besucherzahl, sondern auch die Qualität des Auktionators bei.¹¹⁴ Die Stimmung während einer Auktion hängt auch von seinen bzw. ihren Fähigkeiten ab, die Objekte bzw. das konkrete Geschehen im Saal stimulierend zu moderieren. Beim erstmaligen Besuch einer Auktion mag das Tempo der Ausbietung überraschen – immerhin gilt die Faustregel, dass innerhalb einer Stunde rund 100 Lose aufgerufen werden sollten. Abseits davon lässt sich zur konkreten Durchführung wenig Greifbares mit allgemeiner Gültigkeit festhalten.¹¹⁵ Wird das Objekt auf den Auktionsbock gehoben, gibt es zwei Möglichkeiten: Entweder wird das Objekt an einen Bieter zugeschlagen, weil das Höchstgebot die Reserve überschreitet, oder das Objekt bleibt unverkauft oder „geht zurück“, weil kein Angebot die Reserve überschritten hat. In beiden Fällen setzt die Wertschöpfungsstufe der *Abwicklung* ein.

Die Gestaltung des Käuferaufgelds sowie möglicher Rabatte ist aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive der *Preis- und Rabattpolitik* interessant. In diesem Zusammenhang sind vor allem die „richtige“ Anzahl der Preiskomponenten und deren optimale Gewichtung bzw. Aggressivität im gesamten Preisbündel relevant. Das Sonderthema innerhalb der Preispolitik, das hier wichtige Einsichten liefern kann, ist jenes der *Preiskommunikation*. Bei der Rabattpolitik muss unter Berücksichtigung von *Preiselastizitäten* ein betriebswirtschaftlich argumentierbares Gleichgewicht gefunden werden. Eventuell kann in diesem Zusammenhang auch über *nonmonetäre Preiskomponenten* nachgedacht werden.

112 Siehe dazu die Erläuterung auf der Homepage von im Kinsky Kunstauktionen (URL: <http://www.imkinsky.com/de/kaeufereinlieferer/sensalin/>); zuletzt abgerufen am 18. November 2009.

113 Die Ratlosigkeit der Branche, die Nutzung des Internets auf eine nächste Ebene zu heben, wird am besten in folgendem Zitat eines Gesprächspartners offensichtlich: „Was ich nicht verstehe, ist, dass kein etabliertes Auktionshaus einen vernünftigen Internetkanal hat. Der von Sotheby's funktioniert nicht richtig. Ich glaube, beim Dorotheum kann man mittlerweile sogar online mitsteigern. Also nicht nur über Kaufauftrag. Aber auch das, was dort über die Homepage versteigert wird, ist noch viel zu gering. Das wäre eine Möglichkeit, Transaktionskosten herunterzubringen. Ich frage mich wirklich: Warum gibt es kein Unternehmen, das sowohl traditionelle Vertriebskanäle als auch ein funktionierendes Internet-Business hat? Es gibt nämlich keines.“

114 Siehe dazu auch Boll 2004, S. 314 – 332. Boll trägt in seiner Dissertation eine detailreiche, narrative Schilderung des Ablaufs einer Auktion bei.

115 Kritische Anmerkungen zur Rolle des Auktionators referieren wir am Anfang des folgenden Kapitels in Abschnitt 4.2.2.1.

Wenn wir zuvor das Preisschema für das Käuferaufgeld referiert haben, um dann anhand eines konkreten Einzelkaufs die Durchrechnung zu illustrieren, haben wir den für das Auktionshaus im Gesamten entscheidenden Aspekt aber noch nicht deutlich genug gemacht: nämlich die Gegenüberstellung von Losanzahl und dem damit verbundenen Volumen an Kommissionseinnahmen. Wir betrachten alle durch Sotheby's weltweit erfolgreich zugeschlagenen Lose für den exemplarischen Zeitraum des 1. Quartals 2007. Die von Sotheby's auf seiner Homepage veröffentlichten Auktionsergebnisse beinhalten jeweils auch das Käuferaufgeld und sind in der jeweiligen Landeswährung notiert. Nach Umrechnung in US-Dollar zum jeweiligen Tageskurs (basierend auf den Angaben von Sotheby's) teilen wir die Ergebnisse in die drei vom Preisschema vorgegebenen Gruppen ein: Lose mit einem Zuschlagspreis von unter USD 50.000, jene zwischen USD 50.001 und USD 1 Mio. und jene über USD 1 Mio. Berechnen wir innerhalb dieser drei Töpfe jeweils die analog dem Preisschema realisierten Kommissionseinnahmen ¹¹⁶ und stellen wir diese der Mengenverteilung gegenüber, ergibt sich folgendes Bild: Auf der x-Achse tragen wir die kumulierte Mengenverteilung der versteigerten Lose ab, wobei wir diese Achse aus Gründen der Übersichtlichkeit stark verkürzt darstellen. Auf der y-Achse sehen wir die kumulierte Verteilung der Kommissionseinnahmen.

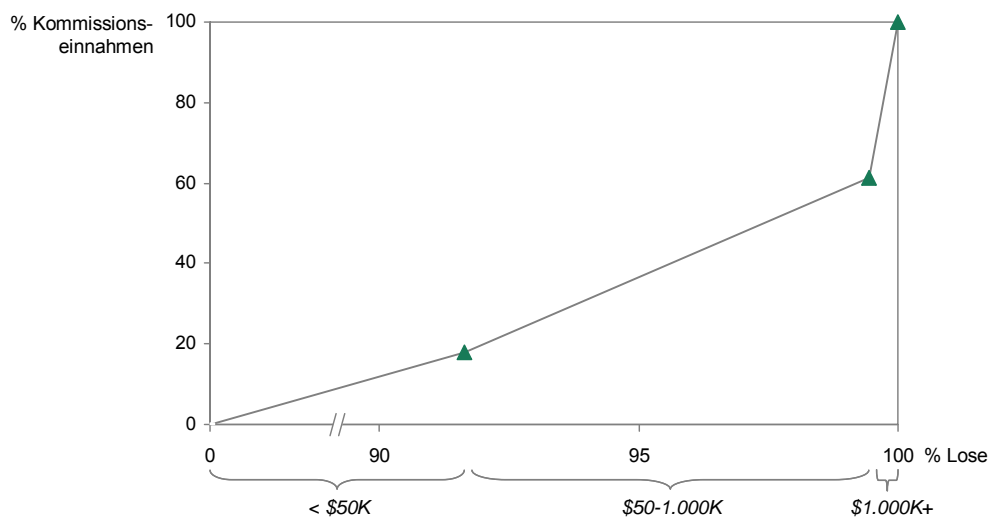


Abbildung 13: Verteilung Mengen und Käuferkommission 1. Quartal 2007 Sotheby's

¹¹⁶ Aufgrund der degressiven Preisstaffelung ist die Trennung in Hammerpreis und Kommission etwas diffizil. Unter anderem ist bei der Rückrechnung darauf zu achten, dass das Käuferaufgeld in den Rohdaten jeweils berücksichtigt ist. Die Filter für die drei Töpfe müssen also entsprechend gesetzt werden. (Das bedeutet, dass etwa die erste Tranche nicht bis USD 50.000, sondern bis USD 62.500 zu bemessen ist.)

Wir sehen, dass innerhalb des „billigsten“ Preisbandes rund 92 % der Lose liegen; allerdings werden mit diesem mengenmäßigen Löwenanteil nur 18 % der Kommissionseinnahmen lukriert. Im Preisband von USD 50.000 bis USD 1 Mio. liegen knapp 8 % der Lose; diese sind allerdings für 43 % der Kommissionseinnahmen verantwortlich. Und schließlich – und dadurch erklärt sich der Wettbewerb der Auktionshäuser um Toplose – werden nur 0,5 % der Lose zu einem Preis über USD 1 Mio. zugeschlagen; dieses halbe Prozent (das sind gerade einmal 92 Lose im 1. Quartal 2007) lukriert jedoch knapp 39 % der Kommissionseinnahmen. Aus dieser schiefen Verteilung erklärt sich jedoch nicht nur der Wettbewerb um Toplose, sondern auch der Schritt des Sotheby's-Managements, mit Beginn des 2. Quartals 2007 eine Untergrenze für Einlieferungen festzusetzen. Ab dem Zeitpunkt unserer Analyse sollten von Sotheby's keine Lose angenommen werden, deren Hammerpreis nach Einschätzung der Experten unter USD 5.000 liegt.

4.2.1.1.5 Transaktion abwickeln

Im Fall eines Zuschlags wird der Käufer fakturiert, wobei neben dem Hammerpreis und dem Käuferaufgeld auch die Umsatzsteuer sowie mögliche weitere lokale Zuschläge¹¹⁷ verrechnet werden. Neben der Berechnung des Käuferaufgelds gibt es im Rahmen der finanziellen Abwicklung einen weiteren erwähnenswerten Aspekt, nämlich jenen der Steuerung der Zahlungsströme. Abgesehen vom zuvor bereits erwähnten Sonderfall, dass einem Verkäufer (gegen Zinszahlungen) ein Vorschuss auf das wahrscheinliche Versteigerungsergebnis gewährt wird, ist auch im Normalfall eine Liquiditätslücke wahrscheinlich. Denn von den Allgemeinen Geschäftsbedingungen der Auktionshäuser, die eine prompte Bezahlung¹¹⁸ durch den Käufer fordern und eine teilweise mehrwöchige Zahlungsfrist an den Verkäufer vorsehen¹¹⁹, wird in der Realität strukturell abgewichen. Die systematische Stundung von Verbindlichkeiten brachte ein Kunsthändler gegenüber dem *Wall Street Journal* Anfang des Jahres 2008 plakativ mit dem Satz „You can get a free painting for four months!“¹²⁰ auf den Punkt. Dass ein Auktionshaus den Käufer beim *Transport des Objekts unterstützen* bzw. kostenpflichtige Zwischenlagerung anbieten kann, soll an dieser Stelle der Vollständigkeit halber erwähnt werden.

Wird der Reservationspreis nicht erreicht oder wird im Rahmen der Auktion kein einziges Gebot abgegeben, kann nach der Auktion dennoch ein Verkauf stattfinden. Entweder senkt der Verkäufer durch Vermittlung des Auktionators den Reservationspreis auf die Höhe des Höchstgebots oder das Objekt kommt in den allgemeinen Nachverkauf. Dabei werden abseits der Hektik der Auktion einzelne Objekte zum Reservationspreis angeboten. Ebenfalls möglich ist, dass das Objekt auf Basis einer anschließenden Vereinbarung zwischen Auktionshaus und Verkäufer in andere Absatzkanäle wie Private Sales oder Handel einfließt. Sollte keine der Varianten schlagend werden, geht das Objekt schließlich unverkauft an den Verkäufer zurück, und das Auktionshaus verrechnet dem Verkäufer analog der

117 Wie etwa der Folgerechtszuschlag innerhalb der EU: Entlang der Richtlinie 2001/84/EU haben bildende Künstlerinnen und Künstler einen Anspruch, am Erlös beteiligt zu werden, wenn ihre Werke (z. B. Gemälde, Zeichnungen oder Plastiken) unter der Beteiligung von Kunsthändlern, Auktionshäusern oder Kunstgalerien weiterverkauft werden. Der Folgerechtszuschlag ist degressiv gestaffelt und beträgt 4 % von den ersten EUR 50.000, 3 %, 1 % bzw. 0,5 % von den jeweils weiteren EUR 150.000 und 0,25 % von allen Beträgen über EUR 500.000,01. Maximal jedoch beträgt der Folgerechtszuschlag EUR 12.500 und entfällt bei Zuschlägen unter EUR 3.000. Siehe Urheberrechtsgesetz-Novelle 2005, BGBl. I, Nr. 22/2006 (online unter URL: <http://ris1.bka.gv.at>, zuletzt abgerufen am 7. Oktober 2008).

118 Siehe dazu etwa die Geschäftsbedingungen des Wiener Dorotheums (online unter URL: <http://www.dorotheum.at/auktionen/kaufen/zahlung-abholung-und-versand.html>, zuletzt abgerufen am 11. Dezember 2008).

119 Siehe dazu etwa die Angaben zum Verkaufsprozess auf der Sotheby's-Homepage (online unter URL: <http://www.sothebys.com/help/sell/index.html>, zuletzt abgerufen am 11. Dezember 2008). Man beachte dabei die Formulierung: „We will send payment within 35 days from the day of the sale provided we are in receipt of the buyer's payment.“ (Hervorhebung JS)

120 Frank 2008

Einlieferungsvereinbarung den entsprechenden Kostenersatz für den entstandenen Aufwand.

Für die Inhalte dieser Wertschöpfungsstufe finden sich vor allem im Bereich des *Debitoren- bzw. Liquiditätsmanagements* wichtige Anknüpfungspunkte. Im Bereich des Warenausgangs werden *logistische Themen* tangiert. Sollte das Auktionshaus auch in den Segmenten Private Sales und/oder Handel aktiv sein, stellt sich die Frage nach der Koordination zur Verfügung stehender Absatzkanäle.

Zur Illustration dieser wichtigen Wertschöpfungsstufe sollen zwei konkrete Illustrationen gegeben werden. Der Erfolg einer Auktion wird von der Branche anhand zweier Quoten gemessen. Die erste setzt die Anzahl der tatsächlich zugeschlagenen Lose ins Verhältnis zu den aufgerufenen Losen. Das zweite Erfolgskriterium setzt die Schätzwerte über alle Lose in Relation zu den kumulierten tatsächlichen Hammerpreisen. Um für diese Maßzahl eine Kalibrierung zu ermöglichen: für die erste Maßzahl zu vermitteln: Bei den 182 Auktionen, die Sotheby's im ersten Halbjahr 2007 durchführte, lag die Quote von zugeschlagenen zu aufgerufenen Losen zwischen 51 und 100 %, der Medianwert betrug 76 %.

Ein zweiter, beinahe anekdotischer Kontrapunkt zu der von uns weiter oben erwähnten möglichen Liquiditätslücke: Manche Käufer können es nach Auskunft eines Gesprächspartners gar nicht erwarten, ihre Käufe auch gleich zu bezahlen: „Denn in Wahrheit kommt der mit einem Sackerl voller Schwarzgeld und schiebt das bar zu uns herüber. [...] Der holt sich das Geld aus dem Tresor oder von seinem Konto in Liechtenstein, zahlt. Sie glauben gar nicht, wie groß bei uns der Prozentsatz der Bargeschäfte ist. Das ist eigentlich ein Wahnsinn! Da ist ganz schön etwas zu zählen, wenn dann Leute kommen, die eine Rechnung über 250.000 Euro haben und die das dann bar zahlen.“¹²¹

121 Interviewpartner 7.

4.2.1.2 Private Sales



Abbildung 14: Wertschöpfungsstufen im Segment Private Sales

Der strukturelle Unterschied zwischen dem Verkauf via Auktion und einer privaten Vermittlung liegt darin, dass der Verkäufer eines Objekts dezidiert an einer diskreten Transaktion abseits der Auktionsöffentlichkeit interessiert ist. Ein Verkäufer wird unter zwei Voraussetzungen diesen Kanal wählen. Erstens: Es besteht im Markt Klarheit darüber, wer der aktuelle Eigentümer einer Arbeit ist. Zweitens: Der Verkäufer möchte über einen Verkauf nicht signalisieren, dass damit liquide Mittel generiert werden sollen. Wir haben damit zwei relativ starke Bedingungen formuliert, sodass das Vorgehen eines Auktionshauses in diesem Segment wegen der geringeren zugrunde liegenden Volumina stärker opportunistisch getrieben ist. Dass das Interesse an Diskretion so eindeutig auf Verkäuferseite verortet werden kann, liegt daran, dass ein Käufer ja auch im Rahmen eines Auktionsprozesses problemlos anonym bleiben kann.

4.2.1.2.1 Objekte beschaffen

In Anbetracht des opportunistischen Charakters von Private Sales kann die Definition der Absatzmärkte sowie der Beschaffungsmärkte weit weniger stringent erfolgen als etwa im Auktions- oder Handelssegment. Entscheidend bei der Objektbeschaffung ist, dass ein Auktionshaus den Wunsch eines Verkäufers nach diskreter Vermittlung aufnehmen kann und grundsätzlich die Option dazu bietet. Ebenfalls wird sich eine Bewertung des Objekts anschließen, wobei insbesondere die Sicherung der Autorschaft und Provenienz knapper ausfallen dürfte, da diese in der Mehrheit der Fälle gut bekannt sein werden.

4.2.1.2.2 Verkäuferkonditionen festlegen

Neben den naheliegenden Konditionsbestandteilen wie Preisspanne, Vermittlungsprovision oder gewünschter Vermittlungszeitraum kann in den sehr engen Märkten, die mitunter auch

von (Sammler-)Leidenschaft geprägt sind, die Angabe eines Wunschkäufers bzw. der Ausschluss bestimmter Käufer(gruppen) Bestandteil der vereinbarten Konditionen sein. Wie bei jedem Maklergeschäft, dessen Primärzweck darin besteht, Verkäufer und Käufer zusammenzubringen, muss sich der Makler gegen einen Kurzschluss der Vertragsparteien absichern.

4.2.1.2.3 Käufer vermitteln

Auf Basis des Objekts und der Vorgaben des Verkäufers engt das Auktionshaus als Vermittler den Interessentenkreis entsprechend seiner Marktkenntnis ein. Auf Basis dieser Shortlist werden potenzielle Käufer gezielt angesprochen und mit dem Angebot konfrontiert. Eventuell unterstützt das Auktionshaus dabei als Vermittler durch die Koordination einer Besichtigung des Objekts oder durch Erstellung eines *Condition Report*.

Für diese Aktivität lässt sich ein betriebswirtschaftlicher Referenzpunkt markieren. Denn die Eingrenzung eines Interessentenkreises sowie die gezielte Ansprache einzelner Kunden erfordern tiefgehende Marktkenntnis sowie solide (auch persönlich geprägte) Beziehungen in den jeweiligen Markt.

4.2.1.3 Handel



Abbildung 15: Wertschöpfungsstufen im Segment Handel

Der Beschreibung des Segments sei vorausgeschickt, dass wir in der folgenden Darstellung zwei vordergründig recht disparat wirkende Tätigkeitsfelder miteinander kombinieren. Der Grund dafür ist, dass diese die unternehmerische Logik des Handels teilen und wir gleichzeitig auf die mögliche Bandbreite innerhalb dieses Segments hinweisen können. Um das eine Ende des Spektrums zu markieren, wollen wir uns ein beliebiges Kunstobjekt vorstellen, das vom Auktionshaus auf eigenes Risiko gekauft und gehalten wird, um es schließlich mit der erhofften Wertsteigerung an einen Connaisseur oder an einen anderen

Händler zu verkaufen. Das andere Ende des Spektrums markiert der Handel mit industriell gefertigten und en gros eingekauften Objekten inklusive Endkundendistribution. Wir können diese Handelsaktivität etwa am Beispiel des Dorotheums vor allem im Bereich der Juwelen und Preziosen beobachten. So different diese Bereiche sein mögen, ist es doch das Unternehmen, das Eigentum auf eigenes Risiko erwirbt, um es nach Wertsteigerung (oder hinzugefügter Wertschöpfung) gewinnbringend zu veräußern.

4.2.1.3.1 *Objekte beschaffen*

Wiederum ist die *Beschaffung von handelsfähigem Material* der Startpunkt für die unternehmerischen Aktivitäten im Handelssegment. Es versteht sich von selbst, dass sich diese eng an der Absatzplanung orientiert, die sich wiederum nach der konkreten Nachfrage im Markt richtet. Dem Auktionshaus als Händler stehen unterschiedliche *Beschaffungskanäle* zur Verfügung, die jeweils separat *bearbeitet* werden müssen. Über externe Kanäle werden einerseits jene Objekte absorbiert, die ein Besitzer eines distinkten Objekts dem Auktionshaus als Händler anbietet und die wir als „Initiativverkäufe“ bezeichnen wollen. Es handelt sich dabei also um eine auf Einzelstücke bezogene Transaktion zwischen einem externen Verkäufer und dem Auktionshaus als Händler. Obwohl das bei den in diesem Bereich aktiven Häusern eventuell auf Widerspruch stoßen kann, haben wir es beim Handel mit (industriell) gefertigten Juwelen und Preziosen wohl kaum mit genuinen Einzelstücken zu tun. Vielmehr werden diese von einem externen Produzenten en gros beschafft. Dem Handelssegment stehen aber andererseits auch interne Kanäle zur Objektbeschaffung offen. Denn entweder kann einem prospektiven Verkäufer bereits vor einer Auktion ein Kaufangebot im Namen des Auktionshauses gemacht werden, oder aber dieses wird nach einer erfolglosen Auktion unterbreitet. Ebenfalls aus interner Quelle stammen jene Objekte, die im Rahmen der später erläuterten Finanzierungsaktivitäten in das Eigentum des Auktionshauses übergehen. Dieser Eigentumsübergang kann entweder im Ausfall eines Schuldners begründet liegen, dessen aushaftende Summe mit einem Objekt besichert war, oder aber in einer fehlgeschlagenen garantierten Transaktion, da im Rahmen einer Garantievereinbarung das Objekt bei erfolgloser Versteigerung in das Eigentum des Auktionshauses übergeht.¹²² Dass darüber hinaus jene Objekte, die im Rahmen von Initiativverkäufen angeboten werden, einer *Bewertung* (Zustand, Provenienz) *unterzogen* werden müssen, bevor das Auktionshaus als Händler in Preisverhandlungen eintreten kann, ist evident.

122 Sotheby's 2008a, S. 36.

4.2.1.3.2 *Verkäuferkonditionen festlegen*

Über den Vorgang der Preisverhandlung gibt es wenig Spezifisches zu erwähnen, weshalb wir uns auch hier kurz fassen können. Im Rahmen einer Lieferanten-Vertriebs-Partnerschaft ist eventuell das Modell des Kommissionsverkaufs eine mögliche Variante und kann damit Gegenstand der Konditionenverhandlungen sein. Ebenfalls interessant kann die interne Bepreisung von Objekten bzw. die Kostenallokation sein, etwa wenn ein Finanzierungsengagement kippt und das zur Besicherung herangezogene Objekt im Handelssegment veräußert werden soll.

4.2.1.3.3 *Vertriebsstruktur aufbauen*

Zunächst müssen in Frage kommende *Distributionskanäle bzw. der mögliche Kanalmix* definiert werden, wobei sich dieser klarerweise an den anvisierten Kundengruppen zu orientieren hat. Dabei ist zu beachten, dass sich bei den Handelsaktivitäten sowohl *B2B* (also der Handel mit anderen professionellen Händlern) als auch *B2C* (der Verkauf an den Endkunden) identifizieren lassen. Ebenfalls naheliegend ist, dass die *Kundenkommunikation auf Kanal und Produkt zugeschnitten* sein muss. Während im Mengengeschäft Strukturen erforderlich sind, über die konstant größere Volumina abgesetzt werden können (v. a. skalierbare Flächenkonzepte und Beratung), müssen diese beim Verkauf exklusiver Einzelstücke auch entsprechend dimensioniert sein. Unabhängig von der konkreten Ausgestaltung des Vertriebsmodells muss die *Logistik inklusive der adäquaten Lagerung sichergestellt* werden, um diese Struktur entsprechend mit Waren zu versorgen.

4.2.1.3.4 *Bestand managen*

Beim Management des Warenbestands wird wiederum offensichtlich, dass wir zwei recht differente Tätigkeitsbereiche in der Darstellung des Handelssegments kombinieren. Um zunächst bei der zuvor angedeuteten Variante des großvolumigen Filialbetriebs zu bleiben, die das eine Ende des Möglichkeitsspektrums markiert: Hier ist das Management des Bestands ein Vorgehen, das sich an eingeschliffenen Standardinstrumenten und -routinen orientieren und messen sollte. So müssen etwa Durchlaufzeiten und Umschlagshäufigkeiten wesentliche Kriterien sein. Im Fall des unikalen Kunstwerks, das vom Händler in den eigenen Bestand genommen wird, werden diese Routinen und Kriterien kaum anzuwenden sein. Denn hier geht es vielmehr darum, die *Wertentwicklung ähnlicher Objekte* im Markt zu verfolgen, individuelle *Zu- und Abschreibungen vorzunehmen*, um dann eine *proaktive Entscheidung* über den Verkauf zu treffen.

4.2.1.3.5 Verkauf durchführen

Die Anbahnung bzw. die Durchführung des Verkaufs ist ebenfalls stark davon abhängig, in welchem Bereich des Spektrums wir uns befinden, das wir innerhalb des Handelsegments ausloten konnten. Sowohl Verkaufsumbiente, Beratungsintensität und -qualität, aber auch der Spielraum zur Verhandlung der jeweiligen Konditionen werden sich je nach zugrunde liegendem Konzept unterscheiden. Es liegt in der Natur des diskretionären Handels, dass über die Konditionengestaltung wenig bis keine Transparenz herrscht. Neben der Diskussion des Preises kann der Händler dem Käufer eine Art „Rücknahmegarantie“ zugestehen.¹²³

4.2.1.4 Finanzierung



Abbildung 16: Wertschöpfungsstufen im Segment Finanzierung

Das Finanzierungssegment ist aus mehreren Gründen spannend: Zum einen leuchtet ein, dass Vorschusszahlungen an einen Einlieferer hilfreich bei der Akquisition sein können. Und im Grunde könnte diese Praxis leicht als Absatzförderungsmaßnahme verbucht werden. Dass allerdings Sotheby's die strategische Ausweitung des Finanzierungssegments über mehrere Jahre als strategische Initiative im Geschäftsbericht anführte, um sie dann im Bericht über das Jahr 2008 zu eliminieren, macht dieses Segment interessant. Eine weitere Ambivalenz ergibt sich aus einer Einschätzung eines Gesprächspartners und unserer eigenen Analyse zur Bruttomarge im Finanzierungssegment bei Sotheby's. Während unser

¹²³ Allerdings ist dieses Instrument vielfach auf hochpreisige Arbeiten und/oder Arbeiten beschränkt, für die ein liquider Markt besteht (Gespräch mit der Galeristin, München, 16. Oktober 2008).

Gesprächspartner von den profitablen Ertragspotenzialen im Finanzierungssegment absolut überzeugt ist¹²⁴, zeigt unsere Analyse ein differentes Bild:

Es ist evident, dass im Zusammenhang mit dem Kreditgeschäft die Refinanzierungssituation in Kombination mit der realisierbaren Marge betrachtet werden muss. Im Sotheby's-Geschäftsbericht wird ein durchschnittlicher Aktivzinssatz des Kreditgeschäfts angegeben.¹²⁵ Ebenso erhalten wir Aufschluss über eine der zur Verfügung stehenden Refinanzierungsquellen – nämlich über eine revolvingende, variabel verzinsten Kreditlinie mit GE Capital bzw. der Bank of America (ab 2005).¹²⁶ Wenn wir nun diese beiden Zinssätze gegenüberstellen, können wir die Bruttomarge im Finanzierungssegment (teilweise) abbilden. Wir sehen in der Darstellung, dass diese in den letzten fünf Jahren etwa bei 100 Basispunkten lag, wobei in dieser Marge – eben Bruttomarge – eventuelle Risikokosten, Liquiditätsaufschläge oder Verwaltungsaufwand nicht berücksichtigt sind. Stellt man dieses Faktum dem verhältnismäßig geringen Kreditvolumen von rund USD 150 Mio. im Durchschnitt der vergangenen acht Jahre gegenüber, löst sich auch die Option auf, durch großes Volumen selbst bei geringen Margen nachhaltig profitabel zu arbeiten. Dass das Finanzierungssegment im Geschäftsjahr 2007 Gewinne von über USD 4 Mio. ausweisen konnte, kann kaum darüber hinwegtäuschen, dass es unter diesen strukturellen (Teil-) Voraussetzungen grundsätzlich schwierig ist, profitabel zu arbeiten.

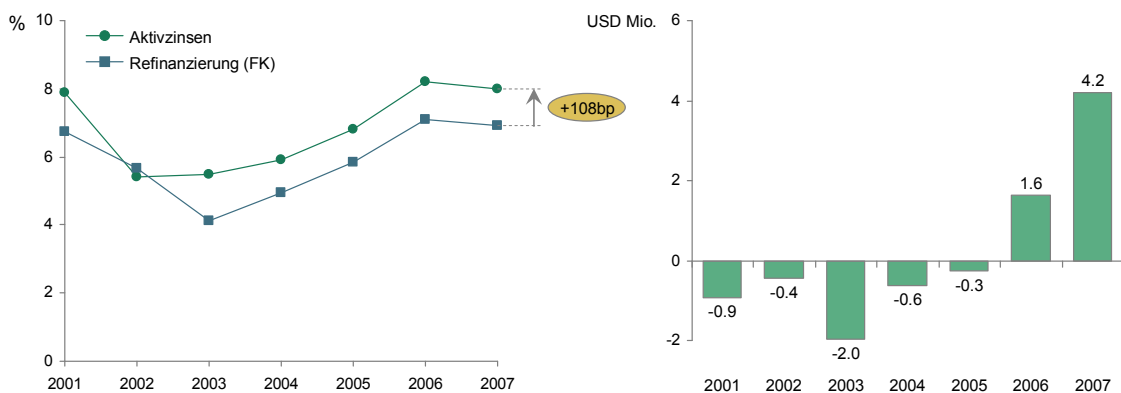


Abbildung 17: Bruttomarge (links) und Ergebnis Finanzierungssegment Sotheby's 2001 – 2007 (rechts)

124 „At the end of the day you are financing some of the wealthiest people in the world and you have got the collateral, the artwork with you. In fact, one chap who was complaining to me was one of the senior partners in a professional service firm. And he buys quite a lot and he just said: ‚You know, if you could get this financing sorted out, it would be great. You know, to go through all the hassle that I have to go through with the bank blablabla ...‘ And you know, they wouldn't mind paying an extra one or two percent of margin on top of normal financing to do that. And the other thing, most banks are reluctant to lend simply against art as collateral. They're usually looking to have a broader portfolio of assets. Whereas we were actually quite happy and we are not really interested in stocks and shares and real estate and all the rest of it. So, a lot of those very wealthy individually have huge collections of art that are totally unleveraged.“

125 Sotheby's 2008a, S. 77.

126 Sotheby's 2005, S. 39. Für diese erste illustrative Darstellung lassen wir weitere Refinanzierungsquellen wie etwa operative Cashflows oder Eigenkapital unberücksichtigt.

4.2.1.4.1 *Produkte definieren*

Der generisch-normative Charakter unserer Geschäftsmodellskizze wird bei der ersten Wertschöpfungsstufe innerhalb des Finanzierungssegments offensichtlich. Denn wenn wir zu Beginn die Primäraktivität der *Produktdefinition* unterstellen, projizieren wir einen Standardprozess aus dem Bankgewerbe in ein Kunstauktionshaus. Auch wenn eine typische Bank von einer viel höheren Produktvielfalt gekennzeichnet und damit der Bedarf nach einem strukturierten Produkteinführungsprozess evident ist, muss(t)en doch Elemente einer Produkteinführung dem tatsächlichen Engagement eines Kunstauktionshauses im Bereich der Finanzdienstleistungen vorangehen. Dies betrifft neben der *Ermittlung des Bedarfs* in den relevanten Märkten vor allem die *Prüfung der internen Darstellbarkeit* eines Produkts. Im Operativen bedeutet das die Sicherstellung einer möglichst stabilen wie preiswerten Refinanzierung sowie die Bereitstellung entsprechender Abwicklungskapazitäten. Konzeptionell anspruchsvoller hingegen ist auf Produktebene die Berechnung risikoadjustierter Preise (und deren Spiegelung mit dem zuvor erhobenen Bedarf), auf Unternehmensebene die Ermittlung der gesamten Risikotragfähigkeit. Bei einem Blick auf die beobachtbaren Finanzierungsaktivitäten einzelner Kunstauktionshäuser lassen sich drei Produkte identifizieren, die an dieser Stelle kurz inhaltlich erläutert werden sollen:

Erstens der besicherte Kredit, wobei eine Variante des besicherten Kredits bereits bei der Vorstellung der Konditionenvereinbarung im Auktionssegment angeklungen ist, nämlich jene der Vorschusszahlung auf ein Objekt, das in Kürze zur Versteigerung gelangen soll. Eine andere Variante des besicherten Kredits ist die des Pfandkredits: Ein Objekt wird für eine gewisse Zeit dem Auktionshaus als Sicherheit für eine bestimmte Bargeldsumme überantwortet, allerdings mit der Intention, das Objekt nach einer gewissen Zeit wieder gegen Rückzahlung von Kreditsumme und Zinsen auszulösen.

Zweitens der unbesicherte Kredit, der also nicht mit einem entsprechenden Objekt als Sicherheit hinterlegt ist. Sotheby's etwa setzt diese Variante nach eigenen Angaben bei konsortialem Vorgehen mit anderen Händlern ein, um bei Ankäufen einzelner Objekte Risiko zu streuen. Weil also die Finanzkraft und/oder die Risikobereitschaft eines Einzelnen nicht ausreichen, um ein bestimmtes Objekt für den eigenen Bestand zu erwerben, schließen sich mehrere (professionelle) Interessenten zusammen, um gemeinschaftlich den Kauf

durchzuführen. Ein Auktionshaus kann dabei als Konsortialpartner auftreten und sich im Rahmen eines unbesicherten Kredits an dem Deal beteiligen.¹²⁷

Drittens das Produkt der Auktionsgarantie, das ebenfalls bereits kurz angeklungen ist. Dabei handelt es sich um ein Versprechen des Auktionshauses, dem Verkäufer eine bestimmte Summe zu zahlen, ganz unabhängig davon, welches Ergebnis die Auktion schließlich bringt. Liegt der Hammerpreis unter der vereinbarten Summe, zahlt das Auktionshaus die Differenz; liegt er darüber, streicht es üblicherweise einen signifikanten Anteil des den Garantiewert übersteigenden Betrags (*Overage*) ein. In die Welt der Finanzprodukte übersetzt, stellt dieses Vehikel den Verkauf einer Put-Option durch das Auktionshaus dar, allerdings ohne stochastische Grundlage des Underlyings, welche eine theoretisch solide Bepreisung ermöglichen würde.¹²⁸

4.2.1.4.2 *Produkte vertreiben*

Hat ein Produkt den internen Produkteinführungsprozess positiv durchlaufen, ist die Sicherstellung der *Bekanntheit des Dienstleistungspektrums* in den relevanten Märkten der nächste Schritt. Parallel dazu muss die *Vertriebsstruktur definiert* und bereitgestellt werden, wobei eine Basisentscheidung sicherlich jene über eine Push- oder eine Pull-Strategie sein muss. Denn davon hängt eine Vielzahl weiterer Fragen ab, etwa ob externe Vertriebspartner herangezogen werden, oder, wie ein internes Betreuungskonzept in der Aufbauorganisation verankert wird. Ist der Vertrieb der Produkte erfolgreich, indem der Markt mit Nachfrage reagiert, wird das Auktionshaus mit konkreten Objekten konfrontiert, deren Belehbarkeit beurteilt werden muss. Ähnlich wie bei den zuvor geschilderten Objekten muss daher eine *Primärbewertung* der Gegenstände durchgeführt werden.

4.2.1.4.3 *Finanzierungsvertrag vereinbaren*

Um schließlich zu einer Finanzierungsvereinbarung zu kommen, müssen zunächst die *produktspezifischen Konditionen vereinbart* werden. Im Fall besicherter Kredite sind die wesentlichen Parameter die Klärung, welche Vertragspartei während der Belehndauer das Objekt besitzen darf, das Belehnungsverhältnis (also welcher Anteil des Schätzwerts als Kreditsumme ausbezahlt wird, die sogenannte *Loan-to-Value-Ratio*), die Laufzeit und die

127 Sotheby's 2008a, S. 4.

128 In der Beschreibung des Finanzierungssegments blendet Sotheby's die Vergabe von Garantien vollständig aus und ordnet diese sowohl inhaltlich als auch ertragsseitig dem Auktionssegment zu. Aufgrund des inhaltlichen Schwerpunktes dieses Produkts ist eine Auktionsgarantie unserer Meinung jedoch klar ein Finanzierungsprodukt. Siehe Sotheby's 2008a, S. 4.

Verzinsung (Marge, fix oder variabel, Referenzzinssatz). Im Fall von Konsortialkrediten sind neben der Laufzeit und der Verzinsung vor allem das Beteiligungsverhältnis bei Kreditsumme und Gewinn bzw. Verlust zwischen den Konsortialpartnern zu klären. Bei der Auktionsgarantie sind die Höhe der garantierten Summe, die Beteiligung des Auktionshauses am möglichen Overage sowie der Reservationspreis festzulegen, wobei typischerweise das Auktionshaus bei garantierten Arbeiten die Reserve festlegt.¹²⁹ Allerdings sollte der *Vertragsunterzeichnung* ein Zweitvotum über die Finanzierungsvereinbarung vorausgehen. Dabei sollte im Sinne eines unternehmerischen Vieraugenprinzips sowohl das finanzielle Risiko (Ausfallrisiko, Optionsrisiko) als auch eine Sekundärbewertung des belehnten Gegenstands stattfinden.

4.2.1.4.4 *Bestand managen*

Es liegt im Wesen eines Finanzierungsprodukts, dass sich die Produktleistung über einen gewissen Zeithorizont erstreckt – und damit ist die Notwendigkeit evident, den Bestand zu managen. Bei besicherten Krediten ist diese Aktivität leicht beschreibbar: Denn neben einer möglichen *Überführung eines Objekts in den eigenen Besitz* muss die *Kreditsumme ausbezahlt* werden sowie die *Kredittilgung überwacht* werden. Eventuell kann es im Rahmen einer Wiedervorlage zu einer Neubewertung des Kreditengagements kommen. Schließlich erfolgen die *Abrechnung* und im Fall eines Pfandkredits ebenfalls die *Aushändigung des Objekts*.

Weniger standardisiert ist das Management ausgegebener Auktionsgarantien. Nachdem dem Verkäufer eine gewisse Summe garantiert wurde, kann das Auktionshaus lediglich seine Marketinganstrengungen intensivieren, um das Interesse hochkarätiger Käufer zu stimulieren. Ansonsten bleibt dem Auktionshaus nur, nach erfolgter Versteigerung die Garantiesumme auszubezahlen sowie den Gewinn bzw. Verlust zu realisieren.

4.2.1.4.5 *Problemkredite abwickeln*

Als Eventualität ist schließlich die Abwicklung von Problemkrediten anzumerken. Dies beinhaltet (bereits im Rahmen des regulären Bestandsmanagements) die Mahnung von Schuldnern sowie die Exekution des Objekts, sofern sich dieses nicht bereits im Besitz des Auktionshauses befindet. Die Liquidation des Objekts, entweder im Rahmen einer Auktion

¹²⁹ Greenleaf 1993, S. 1131.

oder via des Handelssegments, stellt den nächsten Schritt dar. Abschließend wird mit dem Schuldner abgerechnet.

4.2.1.5 Beratungsdienstleistung

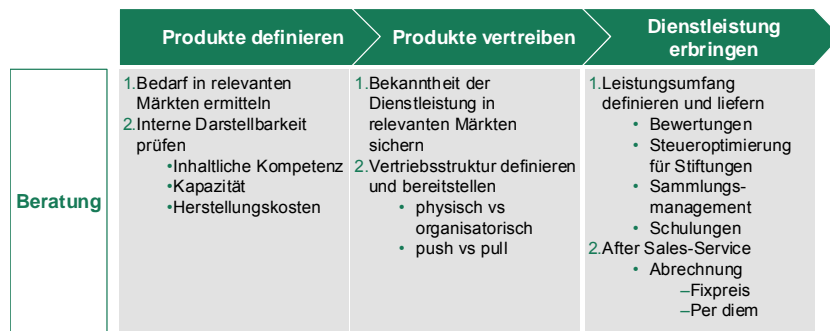


Abbildung 18: Wertschöpfungsstufen im Segment Beratungsdienstleistung

Das Segment der Beratungsdienstleistungen ist von seiner Wertschöpfungslogik her insgesamt wenig komplex bzw. hat mit Ausnahme der konkreten Beratungsinhalte wenig Spezifität, sodass wir dieses Segment in seiner Wertschöpfungslogik nicht besonders ausführlich vorstellen müssen. Dass sich diese etwa in die Primäraktivitäten *Dienstleistungen definieren*, *Dienstleistungen vertreiben*, *Dienstleistungen erbringen* gliedern lässt, ist einsichtig. In diesem Zusammenhang erscheint es wichtiger, die konkreten Beratungsinhalte zu skizzieren, um die Aktivitätsbreite in diesem Segment augenscheinlich zu machen. Auktionshäuser bieten ihre Expertise zur Bewertung von Objekten auch abseits einer konkret geplanten Transaktion an, etwa wenn es darum geht, Schenkungen an Stiftungen zu bewerten. Ebenfalls im Dienstleistungsspektrum enthalten kann die Beratung rund um Sammlungs Aufbau bzw. -umschichtung sein, etwa für Unternehmen, (sehr) wohlhabende Individuen oder auch Museen. Obwohl offensichtlich ist, dass bei all diesen Beratungsleistungen eine Nähe zum transaktionalen Charakter der zuvor vorgestellten Segmente besteht und die Erträge aus Beratungsleistungen für die Kunstauktionshäuser eher marginalen Charakter haben, ist ein Aspekt zu unterstreichen: dass sich in diesem Segment die Expertise eines Auktionshauses als genuiner Wert manifestiert und das Kunstauktionshaus als Wissensträger in den Fokus rückt. Dass diese Expertise einen Marktwert hat, der über die Unterstützung einer Transaktion hinausgeht, wird bei der Erwähnung einer weiteren „Beratungsdienstleistung“ im weiteren Sinne augenfällig: Die beiden Marktführer, Christie's und Sotheby's, bieten nämlich kostenpflichtige Undergraduate- und Masterprogramme an, die rund um Kunst(markt)themen kreisen.

4.2.1.6 Synergien zwischen den Segmenten

Als Nachgedanke zur Schilderung der Wertschöpfung wollen wir zwei übergeordnete Aspekte separat beleuchten: zum einen die Synergien zwischen den Segmenten, zum anderen die strukturellen Informationsasymmetrien, die sich aus der Rolle eines Auktionshauses als Doppelmakler ergeben.

So häufig die Synergien zwischen Unternehmen oder Unternehmensteilen im Praktischen bemüht werden und so sehr im Allgemeinen klar zu sein scheint, welche betriebswirtschaftlichen Inhalte damit umrissen sein sollen, so uneindeutig wird die theoretische Auseinandersetzung abseits oberflächlicher Betrachtung.¹³⁰ Da es uns nicht darum geht, zu dieser noch offenen theoretischen Auseinandersetzung beizutragen, sondern den Blick für die gemeinhin mit „Synergien“ beschriebenen Umstände zu schärfen, verzichten wir auf ein Referat der entsprechenden rezenten Literatur. Nachdem wir bei Porter eine frühe Fortführung des von Igor Ansoff erstmals konzeptionalisierten Synergiegedankens finden, wollen wir uns weiterhin auf Porter stützen, um uns entlang seiner *Interrelationships among Business Units* zu bewegen. Porter differenziert zwischen *Tangible*, *Intangible* und *Competitor Interrelationships*, wobei wir uns an dieser Stelle auf die erste Kategorie beschränken wollen. Das mag angesichts der Inhalte der anschließend hervorgehobenen Aktivitäten überraschen, jedoch ist die Zuordnung zu den *Tangible Interrelationships* klar.¹³¹ Um ebendiese Synergien zu identifizieren, müssen die zuvor entworfenen Wertschöpfungsketten der verschiedenen Segmente übereinandergelegt werden: Ohne dem Terminologischen zu eng verpflichtet zu sein, können wir im Wesentlichen zwei synergetische Aktivitätsfelder identifizieren. Denn in allen fünf Segmenten sind die folgenden Aktivitäten von eminenter und vor allem permanent-operativer Bedeutung für die Wertschöpfung: Erstens die Wertschöpfungsstufe der Bewertung, also der Verknüpfung eines Objekts mit einem pekuniären Wert. Dazu zählen auch die handwerklichen Voraussetzungen der Provenienzsicherung, der Zuschreibung der Autorenschaft oder der Beurteilung des Zustands. Zweitens die Aktivität der Marktbearbeitung, und zwar im Generellen wie im Spezifischen. Mit „generell“ meinen wir hier den Überblick über den Gesamtmarkt und die Beobachtung der relevanten Entwicklung sowie die inhaltliche Reaktion darauf (im Sinne von Sortiments- und Saisonplanung). Mit

130 Einen plastischen Überblick der undefiniertheit gibt die rezente Dissertation von Sebastian Knoll zu „Cross-Business Synergies“. Er versucht sich darin u. a. in einer Typologisierung unterschiedlicher Synergien. Vgl. Knoll 2008.

131 Der für uns relevante Grenzfall wird sogar von Porter selbst in einer Fußnote geklärt: „There may be a fine line in some cases between transferring know-how and sharing technology development. The basis for separating tangible and intangible interrelationships is whether an activity is shared in some way on an ongoing basis, or whether know-how is transferred between essentially separate activities.“ (Porter 2004b, S. 351). Wir gehen davon aus, dass bei den von uns hervorgehobenen Aktivitäten das erste Kriterium zutrifft.

„spezifisch“ meinen wir das Wissen um individuelle Sammlerpräferenzen wichtiger, einzelner Marktteilnehmer sowie den (persönlichen) Zugang zu ebendiesen. Dieses Aktivitätsfeld mit dem damit verbundenen Know-how kann und muss das Auktionshaus sowohl auf der Beschaffungs- als auch auf der Absatzseite abrufen.

Insgesamt kann also festgehalten werden, dass keines der vorgestellten Segmente in seiner Wertschöpfungslogik ohne die beiden Aktivitäten denkbar wäre und dass die diesen zugrunde liegenden Fakten und Kompetenzen jeweils identisch sind.¹³² Der ökonomische Vorteil dieser Synergien liegt auf der Hand und entspricht damit sowohl dem allgemeinen Verständnis als auch dem (einfachen Porter'schen) theoretischen Konzept der Synergie: „Tangible interrelationships lead to competitive advantage if sharing lowers cost or enhances differentiation enough to exceed the costs of sharing.“¹³³

Mit dem Hinweis auf das gesteigerte Differenzierungspotenzial können wir jedoch noch einen weiteren Synergieeffekt identifizieren, der über das Kostenargument hinausgeht. Denn indem Auktionshäusern potenziell drei unterschiedliche Beschaffungs- und Veräußerungskanäle zur Verfügung stehen (nämlich Auktion, Private Sales und Handel), können diese potenziell aktiv gesteuert werden. Unter der Annahme, dass sich nicht alle Kanäle sowohl in Angebot und Nachfrage als auch in der Marge vollständig kongruent verhalten, ergeben sich daraus Möglichkeiten der Balancierung von Ertragsströmen.¹³⁴

Diesen Gedanken weiterspinnend, wird das Durchsatzpotenzial dieser distinkten Kanäle noch klarer. Durch die multiplen Kanäle sinkt das Risiko, ein Objekt nicht in der einen oder anderen Form verwerten zu können.

4.2.2 Branchenstruktur

Nachdem wir die unternehmerische Binnenperspektive mit Hilfe von Wertschöpfungsketten für unterschiedliche Segmente detailliert dargelegt und gleichzeitig theoretische und praktische Anknüpfungspunkte freigelegt haben, müssen wir nun den Fokus weiten: Denn um die Branche grundlegend aufzubereiten, müssen wir auch Aussagen zur Branchenstruktur insgesamt treffen.

Wir werden dabei folgendermaßen vorgehen. Zuerst beschreiben wir die strukturellen Informationsasymmetrien, die der Branche inhärent sind. Dann werden wir die Branche in

¹³² An dieser Stelle könnte die Betrachtung auch unter dem Gesichtspunkt des Resource-Based View erfolgen.

¹³³ Porter 2004b, S. 324.

¹³⁴ Wir könnten diese Beobachtung am ehesten noch mit den operativen Wachstumssynergien in Verbindung bringen, die Knoll in seiner Dissertation ebenfalls ausführlich referiert. Siehe Knoll 2008, S. 3.

unterschiedliche Segmente einteilen. Indem wir die Branche mit dieser Segmentierung handhabbar gemacht haben, können wir schließlich drittens eine detaillierte *Fünf Kräfte*-Analyse nach Porter für ein Teilssegment durchführen.

4.2.2.1 Strukturelle Informationsasymmetrien

Bevor wir die Branche in einzelne Akteure und Segmente aufbrechen, müssen wir die strukturellen Informationsasymmetrien Gedanken machen.

Dem die Kombination aus maximal heterogenen Objekten – nämlich Unikaten –, deren preisliche Bewertung eine Verdichtung spezialisierten Expertenwissens ist, und der strukturellen Rolle des Auktionshauses als Doppelmakler liefert hinreichend Potenzial für Informationsasymmetrien und deren systematische kommerzielle Ausnutzung. Obwohl wir an dieser Stelle nicht in eine institutionenökonomische Betrachtung eintauchen wollen, sei dennoch festgehalten, dass die folgenden Beobachtungen ein möglicher Startpunkt sein könnten, um Auktionshäuser im Licht der Agency-Theorie weiter zu betrachten.¹³⁵

Im Rahmen des Auktionssegments kann das Haus versucht sein, wenn ein aus seiner Sicht auktionstaugliches Objekt zur Versteigerung angeboten wird, dessen Preis wider besseres Wissen künstlich hoch zu taxieren, um sich die Einlieferung zu sichern.¹³⁶ Die Enttäuschung des Verkäufers kann mitunter dadurch gemildert werden, dass der realisierte Preis immer noch in dem Bereich liegen wird, den andere Experten (redlicherweise) prognostiziert haben. Dass Autorenschaft, Provenienz und/oder Zustand dem prospektiven Käufer gegenüber systematisch geschönt dargestellt werden, scheint sowohl angesichts der Visibilität und Überprüfbarkeit als auch der entsprechenden gesetzlichen Regelungen in den relevanten Märkten unwahrscheinlich.

Ein zwar wiederholt kritisiertes, aber letztlich schwer wegzudenkendes Ausnutzen der Informationsasymmetrie ist das sogenannte *Von-der-Wand-Lesen* oder *Bidding off the chandelier* – und zwar in zweifacher Weise. Bei diesem Spezifikum des Auktionsprozesses nennt der Auktionsleiter in rascher Abfolge Gebote, selbst wenn nicht offensichtlich ist, wer im Saal tatsächlich ein Angebot abgibt. Auf diese Art wird zügig die Spanne zwischen

¹³⁵ Wobei an dieser Stelle auch zwei Vorbehalte gegenüber einer institutionenökonomischen Analyse hervorgehoben sein sollen, ein branchenspezifischer und ein allgemeiner: Die Agency-Theorie verliert viel von ihrer Dynamik in mehrperiodigen Beziehungen. Als seit mehreren Jahrhunderten (!) etablierte Teilnehmer in einem Markt, der auf frequenten Umschlag mit wiederkehrenden Kunden angewiesen ist, stehen Auktionshäuser zweifelsohne in Mehrperiodenbeziehungen mit ihren Principals. Der zweite Vorbehalt betrifft den Agency-Ansatz im Fundamentalen. Denn verschiebt man die Sichtweise weg vom ausschließlich negativ codierten „Residual Loss“ und betrachtet diesen als „Agency-Nutzen“, implodiert die Logik des Principal-Agent-Ansatzes (s. dazu z. B. Gödl 2002, S. 108, 127, 350).

¹³⁶ Siehe dazu auch den Kommentar eines Einlieferers in Fußnote 103.

Rufpreis und Reserve bzw. die Spanne zwischen Rufpreis und einem über der Reserve liegenden schriftlichen Gebot überbrückt. Allerdings kommt diese Praxis typischerweise nur dann zur Anwendung, wenn sich wenige oder keine Bieter engagieren. Das „Von-der-Wand-Lesen“ dient also dazu, geringes Interesse zu kaschieren, um so die Stimmung insgesamt am Köcheln zu halten bzw. um diese für ein bestimmtes Objekt überhaupt erst zu stimulieren. Das Ausnutzen der Informationsasymmetrie besteht einerseits darin, dass der Auktionator seinen Überblick über das Gesamtgeschehen ausnutzt, und andererseits darin, dass im Fall eines schriftlich vorliegenden Gebots das Interesse künstlich an dessen Höhe herangeführt wird. Es wird also ein Ausreizen des schriftlichen Gebots zugunsten des Auktionshauses und zulasten des Bietenden leicht möglich. Noch skrupelloser kann die Informationsasymmetrie ausgenutzt werden, wenn nach Eingang eines schriftlichen Gebots der Reservationspreis (der ja diskret zwischen Verkäufer und Auktionshaus vereinbart wurde) auf Höhe des vorliegenden Gebots angehoben wird.¹³⁷

Die Versuchung, Informationsasymmetrien zum eigenen Vorteil auszunutzen, steigt, sobald das Unternehmen nicht nur als Agent, sondern selbst als Prinzipal auftritt. Dies wird innerhalb des Auktionssegments nicht nur bei Versteigerungen aus dem eigenen Bestand offensichtlich, sondern auch beim Einsatz von Auktionsgarantien. In beiden Fällen handelt es sich um eine latente Korruption der Segmentlogik, wie wir sie zuvor vorgestellt haben. Denn innerhalb eines Kontextes, der strukturell davon geprägt ist, dass der Auktionator nur als Vermittler auftritt, dessen Interesse allein darin bestehen sollte, Käufer- mit Verkäuferinteressen auszubalancieren, tritt er nun selbst als Verkäufer in Erscheinung. Dass es sich bei garantierten Objekten um hochpreisige, visible Arbeiten handelt, deren Versteigerungserfolg im Markt eine besondere Aufmerksamkeit genießt, kann die „Überparteilichkeit“ des Hauses nur weiter unterminieren. Nun liegen also bei garantierten Arbeiten die Festlegung von Autorenschaft, Provenienz, Schätzpreis, *Condition Report* und (!) Reserve sowie die Steuerung des gesamten Vorbereitungs- und Versteigerungsprozesses allein in der Hand des Auktionators – und das bei gravierendem finanziellen und öffentlichen Druck.¹³⁸

Leichter aus einem allgemeinen Erfahrungshorizont heraus verständlich sind die Informationsasymmetrien, die sich in den Segmenten Private Sales bzw. Handel ergeben. Bei der Privatvermittlung etwa hat der Intermediär ein noch intimeres Verständnis der

¹³⁷ Wobei diese Anhebung der Reserve natürlich naheliegender bei Objekten ist, die ein Auktionshaus aus dem eigenen Bestand versteigert. Siehe dazu Lacey 2001, S. 187.

¹³⁸ Diese potenzielle Korruption der Interessen führt dazu, dass in den USA garantierte Arbeiten im Versteigerungskatalog markiert werden müssen.

Präferenzen der Beteiligten. Es liegt auf der Hand, dass dieses Wissen leicht für ein mürbe machendes Lizitieren auf der Käufer- oder Verkäuferseite eingesetzt werden kann.

In Summe bestehen theoretisch mehrere Quellen für ein Ausnutzen der strukturellen Informationsasymmetrien. Unserer Einschätzung nach können diese allerdings durch die Mehrperiodizität der unternehmerischen Tätigkeit kontrolliert werden. Es ist kaum davon auszugehen, dass eine systematische Übervorteilung von Kunden durch Auktionshäuser unbemerkt bleibt – gerade im Hinblick auf den hohen Wissensstand routinierter Sammler oder Händler, die ihrerseits Experten sind, und die bereits beachtliche Dauer der Unternehmensexistenz.

4.2.2.2 Branchensegmente

4.2.2.2.1 Grundlagen

Wie schon angedeutet, beziehen wir uns erneut auf ein gesichertes Modell Porters, um die Branchenstruktur transparent zu machen, nämlich auf jenes der *Fünf Kräfte*. Auch hier nehmen wir den Hinweis von Porter ernst, zunächst die Branche in weitere, kleinere Einheiten zu unterteilen.

Das erste Vehikel, das uns Porter für diese Dekonstruktionsbewegung nahelegt, ist jenes der *Strategic Map*, die eine Branchenstruktur innerhalb zweier zu definierender Achsen freilegen soll. Basale Intention dieser Branchenlandkarte ist es, gerade über Preis-Menge-Relationen hinauszugehen und strategische Einsichten zu ermöglichen.¹³⁹ An dieser Stelle müssen wir angesichts der Heterogenität und gleichzeitigen Intransparenz der Branche einen massiven Kompromiss eingehen. Denn eine Darstellung, die über Preis-Menge-Relationen hinausgeht, gleichzeitig aber inhaltlich valide ist und einen Vollständigkeitsanspruch stellen kann, würde den Rahmen unseres Formats und unserer Kapazitäten bei weitem sprengen. Wir werden gleich sehen, dass schon eine Preis-Mengen-Darstellung der Branche, die den angeführten Kriterien annähernd gerecht wird, zu deutlichen Konzessionen zwingt. Ziel ist also, die Branche der Kunstauktionshäuser entlang der Dimensionen Preis und Menge vollständig und valide darzustellen.

Inhaltlich liegen zwei Definitionen von Preis und Menge nahe: Preis meint den erzielten Versteigerungserlös (entweder in Summe oder pro Los), wobei die Meinungen zur Notation

139 Porter 2004a, S. 162.

auseinandergehen können (entweder mit oder ohne Käuferaufgeld). Bei der Menge handelt es sich entweder um die Anzahl der insgesamt ausgetobenen Lose oder um die Anzahl der tatsächlich zugeschlagenen Lose (wobei das Verhältnis in der sogenannten „Quote“ ausgedrückt wird und am Ende ein brancheninterner Indikator den Erfolg einer Versteigerung darstellt). Unterteilt man die so gewonnene Darstellung etwa in vier Quadranten, könnte man auf diese Art relativ augenfällig Untergruppen der Gesamtbranche identifizieren.

In der konkreten Umsetzung allerdings stellen sich unmittelbar zwei Fragen. Erstens: Wie soll die Grundgesamtheit definiert werden? Zweitens: Wie sind seriöse Daten generierbar? Eine Primärdatenerhebung scheidet aus naheliegenden Gründen aus, sodass wir uns auf Sekundärdaten stützen müssen.

4.2.2.2.2 *Datenbasis und deren Aufbereitung*

Es gibt mehrere Unternehmen, deren Ziel darin besteht, öffentlich zugängliche Daten zu Kunstmarktpreisen sinnvoll zu konsolidieren, um in der Zusammenschau dieser Daten den Kunstmarkt transparent(er) zu machen. Im Regelfall stellen diese Unternehmen ihre Datensammlungen gegen Entgelt via Internet Nutzern zur Verfügung. Im Wesentlichen lassen sich zwei dominante Anbieter identifizieren, nämlich *artprice.com* und *artnet.com*, die in ihrem Leistungsspektrum vergleichbar sind. Für unseren spezifischen Zweck – nämlich eine Überblicksdarstellung entlang einzelner Auktionshäuser – scheidet allerdings *artprice.com* aufgrund eingeschränkter Suchmodalitäten aus.¹⁴⁰ Im Folgenden wollen wir unsere Vorgehensweise offenlegen, mit der wir eine Strategic Map generieren und so Transparenz über die Branchensegmente schaffen.¹⁴¹

Das internationale Verzeichnis von Auktionshäusern, das *artnet* auf seiner Homepage aufführt und das 485 Einträge umfasst, ist Ausgangspunkt unserer Recherche.¹⁴² Über die Suchmaske der registrierungs- und kostenpflichtigen Preisdatenbank führen wir Einzelabfragen für jedes Auktionshaus durch, wobei wir aber keinerlei thematische Einschränkungen (wie etwa Medium, Preis etc.) vornehmen, sondern allein den Zeitraum

140 Artprice bietet kein Verzeichnis der einliefernden Auktionshäuser und erlaubt auch keine unternehmensspezifische Recherche, sondern stellt individuelle Künstler ins Zentrum der Outputformate.

141 Mitte 2008 mokierte sich auch der Wiener Standard über die Datenqualität in den beiden dominierenden Plattformen, ohne allerdings eine Alternative aufzuzeigen. Siehe dazu: Kronsteiner, Olga: Kunstmarkt: Von der Relativität der Zahlen, in: Der Standard, 9. Juli 2008 (online unter URL: <http://derstandard.at/druck/?id=3400333>, letzter Aufruf am 11. Dezember 2008).

142 *artnet* Worldwide Inc. (online unter URL: <http://www.artnet.com/AuctionHouseDirectory/index.aspx>, letzter Aufruf am 12. November 2008).

auf das gesamte Jahr 2007 festlegen und die Ergebnisse absteigend nach Versteigerungserlös sortieren lassen. Von den 485 im Verzeichnis gelisteten Unternehmen finden 10 keine Entsprechung in der Datenbank, von den verbleibenden 475 – und das ist die gravierendere Lücke – berichten 280 (also knapp 60 %) kein einziges (!) verkauftes Los im Jahr 2007. Unsere weitere Recherche und die darauf aufbauende Analyse stützen sich also auf 195 Häuser, die Daten für 2007 an artnet geliefert haben.

Das Ergebnisformat jeder Suche enthält neben der Gesamtzahl der versteigerten Arbeiten auch Detailangaben zu den jeweiligen Losen wie Künstler, Titel, Medium, Format, Verkaufsdatum, Schätzpreise sowie den realisierten Preis in Lokalwährung und US-Dollar, wobei jeweils 100 Lose auf einer Seite aufgelistet werden. Dieses Outputformat ist nicht variabel. Die Reihung der Ergebnisse basiert auf US-Dollar¹⁴³, wobei nicht beeinflussbar ist, ob die aufgelisteten Preise das Käuferaufgeld enthalten oder nicht. Der überwiegende Anteil der Häuser entscheidet sich etwa zu gleichen Teilen für eine der beiden Notationen, nur in wenigen Fällen werden Netto- und Bruttopreise vermischt berichtet. Wir übertragen jeweils die angegebene Gesamtzahl versteigert Lose sowie die individuellen Dollarpreise in eine separate Datenbank, in der auch markiert wird, ob es sich um Brutto-, Netto- oder Mischnotation handelt. Bei diesem Übertrag gehen wir aufgrund der wenig benutzerfreundlichen Ergebnisseite sowie der relativ aufwendigen Destillation der Preisdatenpunkte¹⁴⁴ eine Konzession ein, indem wir uns jeweils auf die 100 Spitzenlose eines Hauses beschränken.

Selbst wenn wir alle in der Datenbank gespeicherten Datenpunkte in unsere Analyse einbezögen, sicherte das die Vollständigkeit nicht. Denn artnet fordert seine Mitglieder auf, nur Versteigerungsergebnisse aus Gattungen einzuliefern, die vage mit *Fine Arts*¹⁴⁵ tituliert werden. Laienhaft könnte dieser Begriff mit Inhalten wie Gemälden, Drucken oder Plastiken erklärt werden. Nicht gelistet werden die Erlöse, die mit der Versteigerung von *Decorative*

143 2007 konnte es aufgrund der Bewegungen des Dollars gegenüber dem Euro zu Inkongruenzen in den Reihungen kommen, je nachdem ob nach US-Dollar oder nach der Lokalwährung gereiht wurde. Welcher Wechselkurs für die Umrechnung von artnet jeweils herangezogen wird, ist für den Nutzer nicht offensichtlich, die Schwankungsbreiten in der Umrechnung sind aber vernachlässigbar (vergleicht man etwa die Umrechnung, die Sotheby's zu den Wechselkursen des Verkaufstags auf seiner Homepage anbietet, mit der Umrechnung von artnet).

144 100 Treffer als fixes Outputformat, die weiteren Treffer sind nur durch separates Aufrufen einer erneuten Seite mit weiteren 100 Treffern abrufbar. Im Schnitt hat jedes Auktionshaus, das Ergebnisse berichtet hat, über 1.300 Lose in die Datenbank eingestellt. Würden wir uns also nicht auf die Top-100-Lose beschränken, sondern einen Gesamtanspruch stellen, würde sich der Aufwand um Faktor 13 erhöhen, wozu der Erkenntnisgewinn nach unserer Einschätzung in keiner Relation steht.

145 Diese Abgrenzung ist natürlich bereits bei oberflächlicher kunsttheoretischer Betrachtung nicht haltbar. Die vermeintliche Struktur, die diese Kategorisierung der Praxis zu geben scheint, ist leicht zur Implosion zu bringen. Aber man muss nicht die Kunsttheorie bemühen: So ist fraglich, welchen Umgang artnet seinen Mitgliedern etwa bei „House Sales“ oder Nachlassversteigerungen nahelegen soll. (Dies konnte auch nach telefonischer Rücksprache mit artnet am 12. November 2008 nicht aufgeklärt werden.)

Art erzielt werden, was inhaltlich etwa Schmuck, Vasen, Porzellan u. Ä. meinen kann. Bis zuletzt haben Objekte aus dem Bereich *Design*, also Mobiliar, ebenfalls keinen Eingang in die artnet-Datenbank gefunden. Allein aus diesem Schwerpunkt von artnet können sich gravierende Differenzen zwischen dem Bestand in der Datenbank und dem tatsächlichen über die Auktionshäuser abgewickelten Volumen ergeben. So gibt artnet das mengenmäßige Versteigerungsvolumen von Sotheby's New York im 1. Quartal 2007 mit über 2.800 Losen an, die von Sotheby's direkt auf seiner Homepage aufgeführten Versteigerungsergebnisse addieren sich für den gleichen Zeitraum auf knapp 6.000 Lose.

Die Festlegung auf die Top-100-Lose reduziert zum einen unseren Erhebungsaufwand signifikant, zum anderen wäre eine Vollerhebung (die alle Gattungen einschließt) aufgrund der Datenbasis ohnehin nicht möglich. Gleichzeitig reicht aber die Größe des Samples pro Auktionshaus aus, um Ausreißer nach oben auszutarieren.

Sind die benötigten Datenpunkte in eine separate Datenbank übertragen, gleichen wir die Differenz zwischen Brutto- und Nettonotation aus. Da das Preisvolumen in Bruttonotation (sowohl Christie's als auch Sotheby's notieren jeweils inklusive des Käuferaufgelds) jenes in Nettonotation in unserem Sample um das Zehnfache übersteigt, entscheiden wir uns, die Nettopreisdaten durch einen Pauschalaufschlag von 20 % auf Bruttoniveau zu heben.

Anschließend fassen wir Auktionshäuser, die offensichtlich in die gleiche Gewinn-und-Verlust-Rechnung arbeiten, in einen Datenpunkt zusammen (führt ein Auktionshaus an mehreren Orten Versteigerungen durch, so werden diese von der artnet-Datenbank jeweils separat angeführt).

Schließlich tragen wir unser Sample entlang der Achsen „2007 versteigerte Lose“ und „Median Top 100“ ab, wobei wir uns für den Median entscheiden, um die Ausreißer der Spitzenlose zu eliminieren.¹⁴⁶

4.2.2.2.3 *Ergebnis*

Als Ergebnis erhalten wir Abbildung 19, die nach unserer Kenntnis der Literatur ohne Beispiel ist und erstmals aufgrund einer generell im Markt akzeptierten Datengrundlage ein

¹⁴⁶ Eine Anwendung des Medians und eine gleichzeitige Beschränkung auf Top-100-Lose ist bis zu einem gewissen Grad ein Widerspruch in sich. Denn die Glättung gegenüber Ausreißern fällt natürlich umso intensiver aus, je näher die Grundgesamtheit an Ergebnissen eines einzelnen Auktionshauses beim Wert von 100 liegt. Vice versa ist der Glättungseffekt bei sehr großen Samples (wie z. B. bei Christie's oder Sotheby's) geringer.

Gesamtbild einer bislang intransparenten Branche zeichnet. Zur Erläuterung der beiden Grafiken: Wir sehen das Sample entlang der zuvor erklärten Achsen abgetragen. Die Datenpunkte sind inhaltlich grob markiert: Mit Christie's, Sotheby's, Bonhams, Phillips de Pury & Company und Bloomsbury haben wir die fünf Auktionshäuser hervorgehoben, die auf mehr als zwei Kontinenten Versteigerungen durchführen (Label „Transkontinental“).

Innerhalb der restlichen Häuser haben wir die Mitglieder des losen Verbunds der *International Auctioneers* hervorgehoben, eines Zusammenschlusses von acht reputierten, regional orientierten Häusern. Beide Abbildungen sind inhaltlich deckungsgleich; wir haben in der unteren Darstellung nur das Führungsduo eliminiert und in die y-Achse weiter hineingezoomt, um einen differenzierteren Blick auf die unübersichtliche Punktwolke der oberen Darstellung zu ermöglichen.

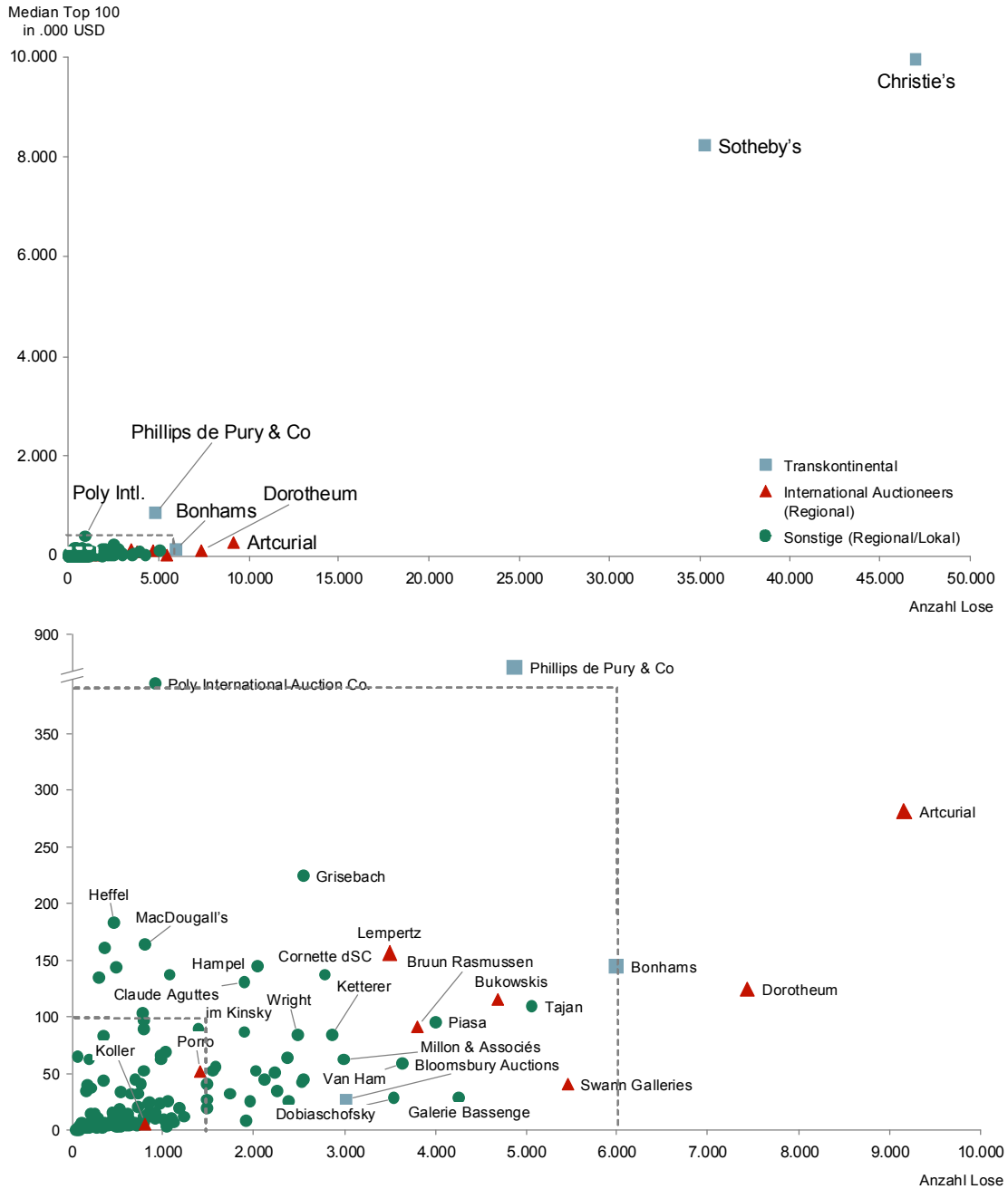


Abbildung 19: Preis-Mengen-Diagramm Kunstauktionshäuser 2007 – Basis: artnet.com

Diese Analyse bestätigt einerseits einige „Common Beliefs“ der Branche und wartet andererseits mit überraschenden Einsichten auf. Dass der Markt von Christie's und Sotheby's dominiert ist, ist eine Binsenweisheit des Auktionsgeschäfts; dass sich die beiden aber so massiv von den nächsten Verfolgern in den von uns herangezogenen Dimensionen absetzen, überrascht dennoch. So übertrifft Christie's Phillips de Pury bei der Anzahl der Lose um den Faktor 10, der Medianwert des Branchenprimus ist immer noch um den Faktor

7 höher als jener von Phillips. Der Vergleich mit dem vierten transkontinentalen Anbieter fällt noch drastischer aus: Während die Anzahl der bei Christie's zugeschlagenen Lose jene bei Bonhams „nur“ um den Faktor 8 überragt, beträgt der Median innerhalb der Top-100-Lose bei Bonhams gerade 1/40 (!) des Vergleichswerts von Christie's. In dieser Zusammenschau wird deutlich, dass die Branchenstruktur unter starker Vereinfachung auch als klassischer Duopol-Markt beschrieben werden kann.

Darüber hinaus überrascht die Verteilung der Datenpunkte im Diagramm. Während wir vor der Durchführung der Analyse noch eine Einteilung in vier Quadranten gemutmaßt haben, die eine Einteilung in Untergruppen nahelegen könnte, sehen wir im Wesentlichen zwei Quadranten unbesetzt: Weder tauchen Unternehmen auf, denen es gelingt, mit geringem Volumen Spitzenpreise zu lukrieren – also klassische Nischenspieler –, noch finden wir Unternehmen, die den Quadranten Hohes Volumen/Niedrige Preise besetzen. Erst in der gezoomten Darstellung lässt sich eine Differenzierung in diese Richtung orten.

Wichtigstes Ergebnis ist aber die Objektivierung der generell akzeptierten, aber in der Literatur nie explizit gemachten Unterteilung in Topsegment, Mittelmarkt und den „Rest“, den wir etwas schmeichelhafter mit „Boutique“ titulieren wollen.¹⁴⁷ Wir haben in unserer Darstellung die Segmentgrenzen zunächst grafisch markiert, denn im Blick auf die bisher eingegangenen Kompromisse ist es nur konsequent, über eine harte quantitative Clusterung hinwegzusehen.

Wir ziehen eine „Arbeitsgrenze“ zwischen dem Boutique-Segment und dem Mittelmarkt bei 1.500 in artnet eingemeldeten Losen oder bei einem Medianpreis von USD 100.000; die Grenze zwischen dem Mittelmarkt und dem Topsegment sei bei 6.000 eingemeldeten Losen oder USD 400.000 als Medianwert gezogen. Es sei unterstrichen, dass es sich dabei um eine Arbeitsdefinition handelt. Wegen der Qualität der zugrunde liegenden Daten kann es sowohl zwischen als auch innerhalb der gezogenen Segmente zu Verschiebungen kommen. Insgesamt betrachtet scheint die gewonnene Einteilung eine plausible Basis für weitere Überlegungen.

¹⁴⁷ Boll zitiert zwar in seiner Arbeit die Quelle The Antiques Trade Gazette, die den Mittelmarkt als jene Unternehmen definiert, die Objekte im Preisbereich von GBP 10.000 bis GBP 100.000 anbieten. Eine Eingrenzung nach Menge oder gar ein konkreter Bezug auf Unternehmen auf Basis einer nachvollziehbaren Quelle findet aber nicht statt (Vgl. Boll 2004, S. 347).

4.2.2.2.4 *Interpretation und Einbettung in den Gesamtkontext*

Die Anregung Porters, eine Branche in eine Landkarte zu zwängen, war also – mit dem Abstrich, dass wir uns an Preis-Mengen-Relationen halten müssen – durchaus fruchtbar. Denn aus dieser Übung haben wir mit Hilfe eines transparenten Vorgehens drei Gruppen gewonnen, die wir auch noch konkret mit Unternehmen befüllen können. Mit diesem Ergebnis in Händen wollen wir auch Porters zweites Vehikel zur Unterteilung von Branchen heranziehen, die Segmentierung einer Branche entlang von Produktvariabilität und Käufergruppen. Dazu müssen wir jedoch genauer über die Achsen reflektieren.

Zunächst zur Produktvariabilität: Einem ersten Reflex folgend könnte Produktvariabilität im Zusammenhang mit Kunstauktionshäusern entlang gattungsspezifischer Kriterien aufgezo-gen werden. Damit würden wir zwar der verbreiteten Diktion des Marktes folgen¹⁴⁸, gleichzeitig aber eine nicht handhabbare Komplexität in unsere Analyse hineinbringen (wir denken nur an die rund 90 Kategorien, in die die Marktführer die von ihnen versteigerten Objekte einteilen) sowie betriebswirtschaftliches Terrain zugunsten kunsttheoretischer Überlegungen verloren geben.

Will man diesem Reflex nicht nachgeben und gleichzeitig auf bisherigen Ergebnissen aufbauen, liegt es näher, die einzelnen Segmente aus unseren Überlegungen zur Wertschöpfung als „Produktvarianten“ von Kunstauktionshäusern aufzugreifen. Indem wir also Auktion, Private Sales, Handel, Finanzierung und Beratungsleistung heranziehen, haben wir die Achse der Produktvarianten innerhalb der Branche der Kunstauktionshäuser definiert.

Für die inhaltliche Ausfüllung der zweiten Achse, nämlich jene der Käufertypen, gibt Porter eine Reihe von Anregungen.¹⁴⁹ Für zwei davon würden wir in der Branche auch praktische Anknüpfungspunkte finden, nämlich für die Segmentierung nach Herkunftsregion der Käufer einerseits¹⁵⁰ und für die Segmentierung in kommerzielle Käufer (Händler), institutionelle Käufer (Museen) und private Käufer (Sammler) andererseits. Die Differenzierung der Käufergruppen nach Ankaufszweck hätte zwei Berechtigungen: Die

148 Vor allem bei den Unternehmen des Mittelmarktes kreisen die Eigendarstellungen stark um gattungsspezifische Fokussierungen. Wir schließen nicht aus, dass zu einem späteren Zeitpunkt (etwa im Zuge strategischer Differenzierungsüberlegungen) diese Detailebene erforderlich wird (s. z. B. die Eigendarstellungen der reputierten Berliner Galerie Bassenge, online unter URL: <http://www.bassenge.com/bassenge/de/ueberuns.asp>, zuletzt abgerufen am 12. Dezember 2008, oder jene des britischen Spezialisten MacDougall's, der sich ausschließlich auf russische Kunst konzentriert, online unter URL: <http://www.macdougallauction.com>, zuletzt abgerufen am 12. Dezember 2008).

149 Porter 2004b, S. 241 – 247.

150 Sotheby's 2008b, S. 2.

unmittelbare ist, dass Auktionshäuser teilweise für die unterschiedlichen Gruppen unterschiedliche Aufgeldregimes vorsehen; die etwas weiter ausholende ist jene, dass historisch Kunstauktionen primär ein Beschaffungskanal für Kunsthändler waren und die Öffnung gegenüber Endkunden in Anbetracht der langen Historie der Branche erst eine relativ rezente Entwicklung ist.¹⁵¹

Bei all diesen Überlegungen muss aber auch klar sein, dass die Differenzierung der Achsen gerade dazu dienen soll, Unterschiede in Wertschöpfungsketten zu identifizieren.¹⁵² Diese Grundintention nochmals unterstreichend, scheint die regionale Segmentierung wenig erfolgversprechend – etwa in dem Sinn, dass sie uns strukturelle Differenzen zwischen Regionen offenbart. Bei einer Differenzierung nach Ankaufszweck (Privatsammler, Händler, Institution) lassen sich sicherlich Unterschiede in den Wertschöpfungsketten identifizieren, etwa wenn es um Preissensitivität, edukativen Aufwand im Vorfeld der Auktion, Anforderungen an deren Inszenierung oder auch Finanzierungsbedarf geht. Gleichzeitig bietet es sich an, diese Unterscheidung – gerade weil sie sehr übersichtlich ist – im Rahmen der spezifischen Fünf-Kräfte-Analyse eines Branchensegments vorzunehmen.

Vielmehr möchten wir an dieser Stelle vom lehrbuchhaften Schema abweichen und gleichzeitig bereits Akzeptiertes bzw. Erarbeitetes nutzen. Denn wir vermuten, dass wir mehr Strukturen in der Branche freilegen, wenn wir die Dimension der Produktvariabilität mit unserer zuvor gewonnenen Einteilung der Akteure, also Topsegment, Mittelmarkt und Boutiquen, schneiden. In Anlehnung an Porter lässt sich für unsere Beschreibung der Branchenstruktur folgendes Schema aufstellen:¹⁵³

| | Top | Mittelmarkt | Boutique |
|---------------|-----|-------------|----------|
| Auktion | | | |
| Private Sales | | | |
| Handel | | | |
| Finanzierung | | | |
| Beratung | | | |

Abbildung 20: Vorschlag für Segmentierung der gesamten Branche

151 Lacey 2001, v. a. ab S. 257 ff., aber auch Taubman 2007, insbes. S. 88.

152 Porter 2004b, S. 241.

153 Vgl. Porter 2004b, S. 235.

Bevor wir auf dieser Struktur aufbauen, wollen wir zwei mögliche Kritikpunkte vorab ansprechen: Erstens unterstellen wir, dass der Wettbewerb innerhalb der drei Größensegmente zumindest teilweise unterschiedliche Strukturen aufweist. Zweitens muss uns bewusst sein, dass wir beide Achsen aus Beobachtungen von Kunstauktionshäusern gewonnen haben. Dies ist ja per se auch naheliegend und hat in einer Arbeit über Kunstauktionshäuser auch seine Berechtigung. Allerdings müssen wir uns bewusst sein, dass wir damit das Strukturen aufdeckende Potenzial einer solchen Segmentierung von vornherein einschränken.

Um diesen Gedanken zu illustrieren, betrachten wir das Segment am Kreuzungspunkt von „Mittelmarkt“ und „Finanzierung“: Wenn wir den bisherigen Wettbewerb beschreiben, beschreiben wir lediglich den Wettbewerb zwischen Auktionshäusern, die dem Mittelmarkt zuzurechnen sind. Wettbewerber aus der genuinen Finanzdienstleistungsbranche, wie etwa Banken, müssen wir in den Komponenten „Neueintritte“ oder „Substitute“ abbilden.

4.2.2.3 Branchenanalyse für Auktionen im Topsegment

Nachdem wir unsere Segmente definiert haben, wenden wir Porters Analysekonzept exemplarisch auf den Kreuzungspunkt von Auktion/Topsegment an. Mit Blick auf die damit ausgeklammerte Anzahl von Unternehmen scheint diese Einschränkung gravierend. Wir rechtfertigen sie mit zwei Argumenten: Erstens ist das Topsegment jenes, über das am meisten Informationen verfügbar sind. Und zweitens decken wir damit den entscheidenden Anteil nach Marktanteilen der Kunstauktionsbranche ab.

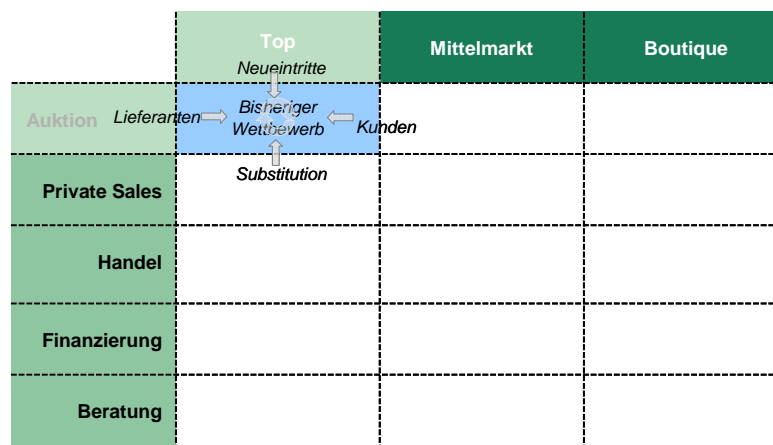


Abbildung 21: Einschränkung auf das Topsegment bei Auktionen

Wir werden uns beim Durchdeklinieren der *Fünf Kräfte* sehr eng an den inhaltlich vorgegebenen Raster halten, selbst wenn die entsprechenden Ausführungen Porters zu den *Fünf Kräften* auch eine taxative Lesart zulassen. Aber im Ringen um Struktur in einer bislang wenig strukturiert aufbereiteten Branche wollen wir alles nutzen, was uns Rahmen für und Hinweis auf Beobachtungen ist. In diesem Zusammenhang ist auch Porters Verständnis seiner Analyse zu erwähnen: Es handelt sich dabei trotz aller Struktur nicht um ein Verfahren, an dessen Ende eine digitale Antwort über die Attraktivität einer Branche oder konkrete unternehmerische Handlungsanweisungen stehen. Vielmehr möchte Porter die Aufmerksamkeit von Managern kanalisieren, um Stellhebel für deren strategisch-unternehmerisches Tun zu identifizieren („The framework aims, in the process, to raise the odds of discovering a desirable strategic innovation“¹⁵⁴). So bleibt schließlich auch die Beurteilung und Bewertung von Beobachtungen genuin unternehmerische Entscheidung – nur präziser formuliert und durch sukzessive Einschränkung weniger arbiträr. Was wir also im Folgenden tun werden, ist ein Durchdeklinieren der von Porter vorgeschlagenen Fokuspunkte, wobei wir zu jedem dieser Fokuspunkte auf Basis bisheriger Beobachtung bewertende Aussagen treffen.

4.2.2.3.1 *Brancheninterner Wettbewerb*

Im Zentrum der Industrieanalyse steht die Beschreibung des internen Wettbewerbs. Dieser wird durch folgende, kursiv geschriebene Parameter bestimmt.

Die *Anzahl der Wettbewerber (Numerous or Equally Balanced Competitors)* in unserem Segment ist offensichtlich sehr gering, wobei sich die Branchenführer mit Sotheby's und Christie's klar identifizieren lassen. Aufgrund der geringen Anzahl von Wettbewerbern sind Aktionen des einen für die anderen Wettbewerber visibel. Gleichzeitig kann davon ausgegangen werden, dass die beiden Hauptspieler eine koordinierende und disziplinierende Rolle des Wettbewerbs spielen. Diese kompetitive Koordination manifestierte sich in Extremform in den Preisabsprachen zwischen Sotheby's und Christie's, die in den ohnehin konjunkturell schwierigen Jahren 2001/02 in einen öffentlich diskutierten Skandal mündeten.¹⁵⁵

In Abbildung 22 sehen wir die Umsatzentwicklung von Sotheby's und Christie's bzw. die daraus resultierende Summe im Zeitverlauf. Zwar betrug das *Branchenwachstum (Industry Growth)* gemessen am Umsatz der beiden Spitzenhäuser in den vergangenen 19 Jahren

154 Porter 2004b, S. 7.

155 Siehe dazu etwa Ashenfelter 2005, Mason 2004 oder aber auch unsere Inhaltsanalyse im vorangehenden Kapitel.

solide 4 % p. a. (CAGR)¹⁵⁶, wobei aber nicht übersehen werden darf, dass dazwischen ein reges (konjunkturelles) Auf und Ab die Umsatzentwicklung kennzeichnet. Mit diesem Charakteristikum sind zwei kompetitive Bewegungen verknüpft: Während in einer Boomphase unternehmerische Energien darauf verwendet werden, mit dem Marktwachstum generell Schritt zu halten (um nicht etwa Marktanteile zu verlieren), fokussieren sich die Akteure in Kontraktionsphasen bzw. in der Stagnation vor allem darauf, Marktanteile vom Wettbewerber zu gewinnen.¹⁵⁷

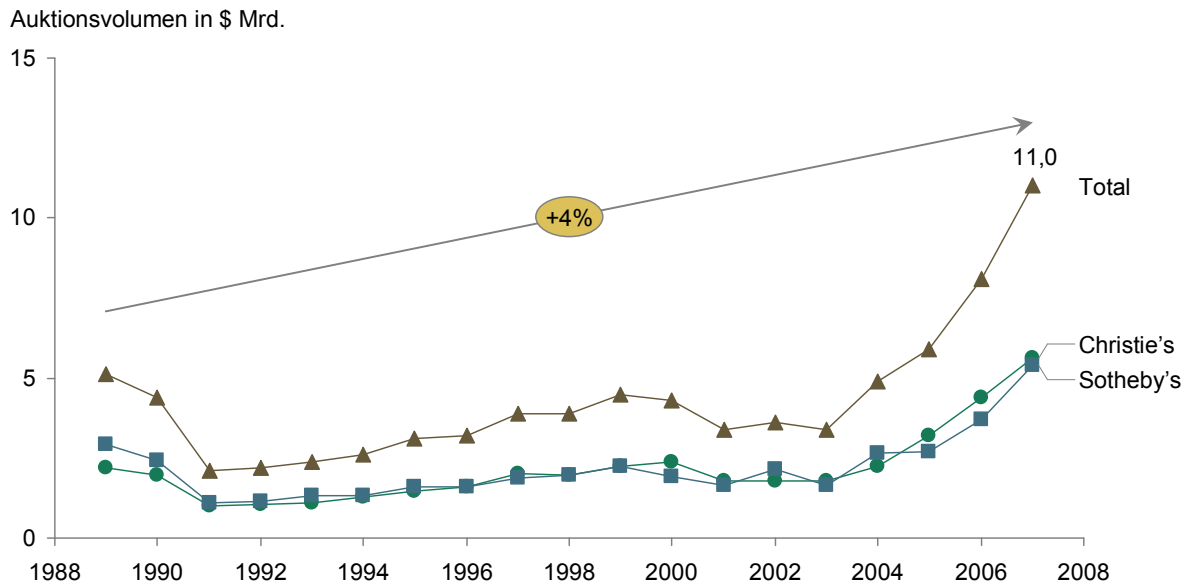


Abbildung 22: Umsatzentwicklung (inkl. Aufgeld) von Christie's und Sotheby's in USD, 1988 – 2007¹⁵⁸

Ein weiterer Faktor, mit dem Porter den internen Wettbewerb greifbar macht, ist die Höhe von Fix- bzw. Lagerkosten (*High Fixed or Storage Cost*).¹⁵⁹ Ein hoher Fixkostenblock führt typischerweise zu einem rasanten Preisverfall, sobald Überkapazitäten vorhanden sind. Im Zusammenhang mit einem reinen Dienstleister (und noch dazu einem Intermediär) hohe Fixkosten zu proklamieren macht theorie-seitig genauso skeptisch wie die praktische Beobachtung, dass in vergangenen Kontraktionsphasen weder die Käufer- noch die Verkäuferprämien (relativ, nicht absolut) massiv erodierte. Dennoch ist Porters Hinweis

156 Compound Annual Growth Rate = $\left(\frac{A_{(t)}}{A_{(t_0)}} \right)^{\frac{1}{N}} - 1$

157 Porter 2004a, S. 18.

158 Sotheby's 2008c, S. 3 – 4.

159 Porter merkt an, dass der Anteil der Fixkosten zur Wertschöpfung entscheidend sei, das Verhältnis der Fixkosten zu den Gesamtkosten hingegen weniger. Da das erste Kriterium aber schwer greifbar ist, weichen wir auf den Vergleich von Kostenblöcken aus (vgl. Porter 2004a, S. 18).

auf die Kostenstruktur entscheidend, denn ein Blick auf die Gewinn-und-Verlust-Rechnung von Sotheby's für das Jahr 2007 zeigt folgendes Bild für die Kostenseite:

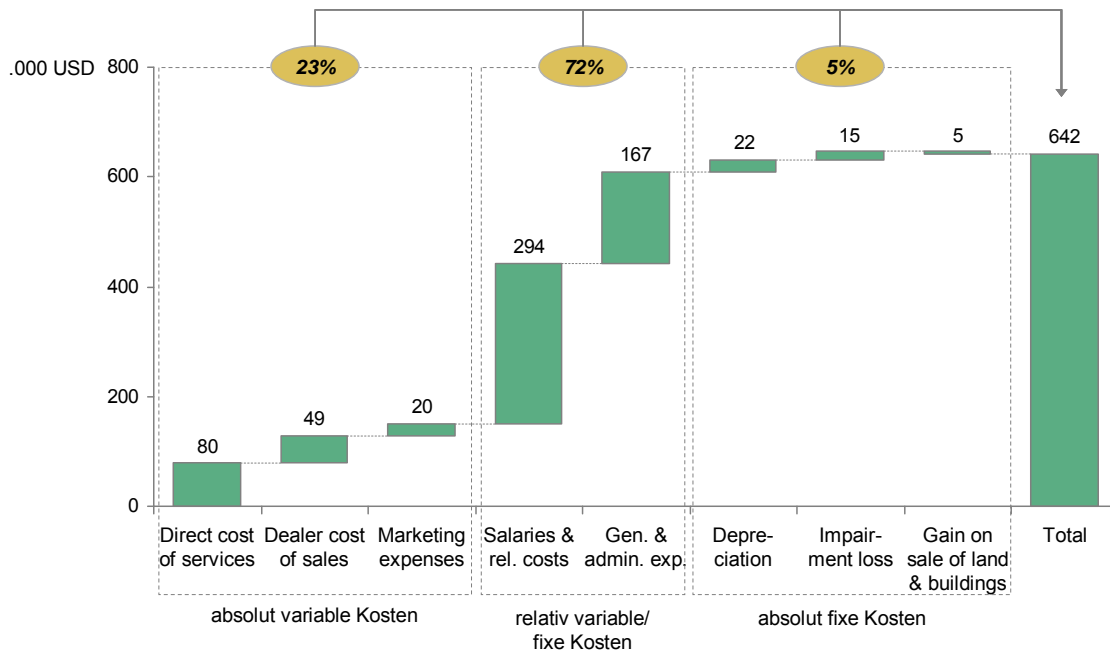


Abbildung 23: Kostenstruktur Sotheby's 2007¹⁶⁰

Nach der Terminologie von Seicht¹⁶¹ sehen wir, dass die absolut variablen Kosten nur 23 % der Gesamtkosten ausmachen, wohingegen 72 % auf relativ variable bzw. relativ fixe Kosten entfallen. Dieser zweite Block fasst also Kostenpositionen zusammen, die durch geeignete Dispositionen wie etwa Kündigungen oder Betriebsgrößenvariationen abgebaut werden können. Und tatsächlich sind massive Kündigungswellen tief im kollektiven Gedächtnis der Branche verankert. So sah sich etwa Sotheby's rund um die letzte Kontraktionsphase (2000 – 2004) gezwungen, knapp 800 Mitarbeiter abzubauen, was über 35 % der Mitarbeiter entsprach.¹⁶² Angesichts dieses Kostenüberblicks können wir auch die Relevanz des Faktors des *sprunghaften Kapazitätsanstiegs* (*Capacity Augmented in Large Increments*) ausschließen. Denn die absolut fixen Kosten, die von sprunghaften Kapazitätsausweitungen betroffen wären (etwa durch Sunk Costs), sind vergleichbar gering. Aus der Berücksichtigung der Kostenstruktur ergibt sich, dass die von Porter ins Treffen geführten kompetitiven Konstanten in der Branche nicht schwer wiegen. Vielmehr dürfte die Fähigkeit eines Unternehmens, zunächst in der Binnenperspektive die relativ variablen bzw. relativ fixen

160 Sotheby's 2008a, S. 26.

161 Seicht 2001, S. 204.

162 Per Ende 1999 beschäftigte Sotheby's noch 2.172 Mitarbeiter, der vorläufige Tiefstand wurde per Ende 2004 mit 1.411 erreicht. Die entsprechenden Geschäftsberichte von Sotheby's sind unter den IR-Seiten zugänglich online unter URL: <http://investor.shareholder.com/bid/releases.cfm?ReleasesType=&Year=>, letzter Zugriff am 12. Dezember 2008.

Kosten an die Nachfrage anzupassen, eine gravierende Rolle für die Profitabilität des Einzelunternehmens spielen.

Der Faktor der *hohen strategischen Ambition (High Strategic Stakes)* und seine Auswirkung auf den brancheninternen Wettbewerb konnte rund um den Angriff von Phillips auf die beiden Branchenführer zwischen 2000 und 2004 beobachtet werden. Den Anspruch stellend, das Duopol in ein Triumvirat zu wandeln, investierte Phillips – mit solidem Budget der damaligen Mutter LVMH – vor allem in Form von Auktionsgarantien ein schwer überblickbares Volumen in den Markt.¹⁶³ In Kombination mit den Unabwägbarkeiten des schwelenden Preisabsprachenskandals führte dieser Frontalangriff zu einer zuvor und danach nicht beobachteten Dynamik im Gefüge des Top-Auktionssegments. Abgesehen von dieser punktuellen Erscheinung prägt der Wettlauf um den ersten Platz nach Auktionsvolumen seit Jahrzehnten die Branche.¹⁶⁴

Zwei weitere Faktoren, nämlich *Marktaustrittsbarrieren (Exit Barriers)* und *Wettbewerberdiversität (Diverse Competitors)*, sind insgesamt diffizil zu beurteilen – so diffizil, dass sich Porter genötigt sieht, ihrer Beurteilung separate Kapitel zu widmen.¹⁶⁵ Wir werden in diese differenzierte Beurteilung an dieser Stelle nicht einsteigen, vor allem deshalb, weil bereits bei einer weniger tiefgehenden Betrachtung die Hinweise ausreichen, um die Relevanz dieser beiden Faktoren für das Topsegment bei Auktionen als gering einzustufen. Kurz gefasst meint Porter, dass die Wettbewerbsintensität zunimmt, je diverser die Marktteilnehmer in Bezug auf geographische Herkunft und/oder Einbettung in einen Mutterkonzern und dessen strategische Ausrichtung ausgestaltet sind. Ebenfalls nimmt die Wettbewerbsintensität zu, je höher die Austrittsbarrieren sind. Indikatoren für niedrige Austrittsbarrieren sind die verhältnismäßig regen Eigentümerwechsel in der Branche: Alfred A. Taubman erwirbt 1983 Sotheby's, um in der Folge Anteile an die Börse zu bringen bzw. um sich in den Nachwehen des Preisabsprachenskandals wieder aus dem Unternehmen zurückzuziehen; 1998 wird Christie's von François Pinault erworben; zwischen 1999 und 2003 nennt Bernard Arnault (LVMH) Phillips sein Eigen, um dann die britischen Unternehmensteile an Bonhams zu veräußern bzw. den Rest an Simon de Pury und Daniella Luxembourg abzutreten. 2004 steigt Luxembourg aus, 2008 tritt die russische Mercury Investment Group ein. Das amerikanische Traditionsunternehmen Butterfield and

163 Wiederum liefert Dirk Boll eine narrative Schilderung des damaligen Angriffs auf das Führungsduo. Vgl. Boll 2004, S. 53 – 69.

164 Robert Lacey's Buch ist in sämtlichen Kapiteln durchzogen vom latenten oder offenen Kampf um die Spitzenposition (vgl. Lacey 2001). Diesbezüglich sprechen auch die Sotheby's-Analystenpräsentationen eine klare Sprache: Die Seiten 3 und 4 sind jeweils der Entwicklung des Marktes gewidmet, wobei fein säuberlich zwischen Sotheby's und Christie's getrennt wird (vgl. Sotheby's 2008c, S. 3, 4).

165 Porter 2004a, S. 47 ff. (Kapitel 3: Wettbewerberdiversität) bzw. S. 254 ff. (Kapitel 12: Austrittsbarrieren).

Butterfield wird 1999 von eBay erworben, um 2002 an Bonhams abgestoßen zu werden. Schließlich sei an die Veräußerung des Dorotheums durch die Republik Österreich im Jahr 2001 erinnert.¹⁶⁶ Angesichts der überschaubaren Wettbewerberzahl nun hohe Diversität in Strategien, Persönlichkeiten und Abhängigkeiten von Mutterunternehmen zu unterstellen wäre gewagt: Zwar können wir annehmen, dass die Investoren hinter Sotheby's (mit 97 % des Eigenkapitals im Free Float) einen kürzeren Atem und eine rigidere Renditeerwartung haben als etwa François Pinault (Christie's). Ähnliche Vermutungen für die Mercury-Gruppe im Zusammenhang mit Phillips bzw. dem Konsortium aus Soravia-Gruppe, Global Equity Partner und den Geschäftsführern Martin Böhm und Lucas Tinzl im Zusammenhang mit dem Dorotheum laufen ins Leere. Kompetitive Diversität daraus abzuleiten, dass etwa Christie's im Unterschied zu den unmittelbaren Wettbewerbern als Teil eines Luxusgüterkonglomerats und deswegen different zu beurteilen ist, scheint ebenfalls wenig tragfähig. Ebenso wenig erfolgversprechend erscheint der Versuch, Diversität über eine Verwurzelung im anglo-amerikanischen Raum (Christie's, Sotheby's, Bonhams) versus kontinentaleuropäischen Ursprung (Dorotheum, Artcurial) zu begründen. Festzuhalten ist, dass sowohl die Austrittsbarrieren als auch die Diversität der Wettbewerber zu gering sind, als dass sie eine signifikante Verschärfung des Wettbewerbs in der Branche induzierten.

Weitere Faktoren, die nach Porter den brancheninternen Wettbewerb bestimmen können, sind *mangelndes Differenzierungspotenzial sowie geringe Wechselkosten (Lack of Differentiation or Switching Costs)* für Kunden. Mit einem Wechsel des Auktionshauses ist weder für den Käufer noch für den Verkäufer eine signifikante Wechselhürde verbunden. Innerhalb des Auktionssegments ist das Differenzierungspotenzial ebenfalls gering. Die Anbieter im Topsegment stellen (mit Ausnahme von Phillips de Pury) einen Vollsortimentsanspruch. Erst in Kombination mit den Aktivitäten anderer Segmente können sich Differenzierungsquellen erschließen (etwa durch das Anbieten von Finanzierungen). Beide Beobachtungen, nämlich limitiertes Differenzierungspotenzial und niedrige Wechselkosten, führen zu einer Intensivierung des Wettbewerbs in der Branche.

¹⁶⁶ Einen raschen Überblick über die kurzweilige Akquisitionshistorie der Branche verschafft man sich am besten über einschlägige Branchenhomepages:
Phillips, online unter URL: <http://artobserved.com/top-auction-house-phillips-de-pury-bought-by-russian-luxury-retail-company-mercury-group/>, letzter Zugriff am 13. Januar 2010
Bonhams, online unter URL: <http://artobserved.com/top-auction-house-phillips-de-pury-bought-by-russian-luxury-retail-company-mercury-group/> oder auch unter <http://en.wikipedia.org/wiki/Bonhams>, letzte Zugriffe am 13. Januar 2010

4.2.2.3.2 *Verhandlungsmacht von Lieferanten*

Bevor wir im Detail in die Analyse der Lieferantenmacht einsteigen, sind zwei Vorbemerkungen vorzuschicken, die sowohl für die Beziehungen der Branche zu ihren Lieferanten als auch die zu ihren Kunden gelten. Erstens: An dieser Stelle könnten wir in diesen Abschnitt (wie auf S. 107 angedeutet) eine Differenzierung nach Kaufabsicht (also nach Privatsammlern, professionellen Händlern und institutionellen Kunden) einfügen. Beide Abschnitte zeigen, dass wir über diese Unterteilung wenig bis keine neuen Einsichten gewinnen werden. Zweitens: Wir haben es im Fall der Kunstauktionshäuser mit einer strukturellen Besonderheit der Branche zu tun, nämlich mit der personellen bzw. organisatorischen Koinzidenz von Lieferant und Kunde. Anders formuliert: Alle drei Gruppen können dem Auktionshaus in der einen oder anderen Rolle, eventuell sogar gleichzeitig, gegenüberreten. Dieses Spezifikum ist vor allem im Zusammenhang mit den ab S. 97 beschriebenen Informationsasymmetrien bemerkenswert.

Erneut wollen wir die Kriterien durchdeklinieren, die uns Porter an die Hand gibt, um die Verhandlungsmacht von Lieferanten zu beurteilen. Bei der Darstellung der typischen Preisregimes von Kunstauktionshäusern haben wir gesehen, dass Einliefernden günstigere Konditionen gewährt werden als dem Käufer – was eigentlich ein Indiz für erhöhte Marktmacht sein sollte. Porter'scher Basisindikator für die Verteilung von Macht zwischen Lieferanten und Abnehmern ist der *Konzentrationsgrad* der beiden Gruppen: Je relativ konzentrierter, desto mächtiger. Es ist offensichtlich, dass aus diesem Argument keine spezifische Verhandlungsmacht der Lieferanten abzuleiten ist. Ebenfalls wenig tragfähig ist es, *Wechselhürden* zu reklamieren, die die Lieferanten aufgebaut haben, um so Druck auf die Margen der belieferten Branche auszuüben. Dass ein Lieferant (angesichts der Eintrittsbarrieren, die wir in Abschnitt 4.2.2.3.4 beschreiben) ein ernstzunehmendes Drohszenario einer Vorwärtsintegration aufbauen kann, ist ebenfalls unwahrscheinlich. Bis hierher finden wir also wenige Argumente, die unseren Schluss aus der Gestaltung der Preisregimes stützen würden. Marktmacht der Lieferanten kann aber auch aus der Tatsache resultieren, dass die untersuchte Branche, also in unserem Fall die Kunstauktionshäuser, *keine wichtige Kundengruppe* für die Lieferanten darstellt. Es wäre verfehlt, die dominanten „Preisfindungsinstitutionen“ als unwichtig für Veräußerer von Kunstobjekten zu bezeichnen – allerdings existiert mit dem von Auktionshäusern unabhängigen Handel ein zweiter etablierter Absatzkanal, was ausreichen dürfte, um die Machtposition der Lieferanten signifikant zu stärken. (Man könnte gedanklich den Mittelmarkt als zusätzlichen, vom Topsegment unabhängigen Absatzkanal hinzunehmen.) Die Position der Lieferanten wird

untermauert, wenn deren Produkt einen *wichtigen Inputfaktor* für die abnehmende Branche darstellt. Es ist offensichtlich, dass die gesamte Wertschöpfung der Kunstauktionshäuser existenziell von Einlieferungen abhängt. In diesem Zusammenhang kann auch ein weiteres Kriterium Porters genannt werden: Lieferanten können ebenfalls Druck aufbauen, wenn sie nicht im direkten *Wettbewerb mit Substitutionsprodukten* stehen. Diese Machtquelle steht den Lieferanten offen, da Unikate per definitionem nicht substituierbar sind. Dieses Argument geht Hand in Hand mit der Machtquelle der Differenzierung. Sind die Produkte der Lieferanten unstandardisiert, kann daraus Verkäufermacht resultieren. Wir stellen also fest, dass, wann immer die Knappheit der Ressource Kunstobjekt ins Spiel kommt, die Lieferantenmacht evident ist. Und je qualitativ hochwertiger das Objekt ist, desto schwächer wird die Verhandlungsposition des Auktionshauses.

Porter macht uns unter den Aspekten Lieferantenmacht und Knappheit noch auf einen weiteren „Lieferanten“ aufmerksam, nämlich den Inputfaktor Arbeit. In einer Branche, die von hochqualifiziertem, knappem Expertenwissen abhängig ist, wandert typischerweise ein signifikanter Anteil der Branchenprofitabilität von den Unternehmen zu den Mitarbeitern.¹⁶⁷ Gerade im Lichte dessen, ist die Beobachtung zur Personalpolitik von Sotheby's in Krisenzeiten problematisch.

4.2.2.3.3 *Verhandlungsmacht von Käufern*

Wir haben schon bei der Gestaltung der asymmetrischen Verteilung von Verkäuferprovision und Käuferaufgeld einen Anhaltspunkt dafür erhalten, dass die Käufer eine eingeschränkte Verhandlungsmacht gegenüber Auktionshäusern haben dürften. Wie gering diese ist, wird offensichtlich, wenn wir die Kriterien Porters durchgehen, von denen jedes eine Quelle für Marktmacht der Käufer sein könnte. Es liegt nahe, dass diese analog zu den Kriterien verlaufen, die wir bereits zur Beurteilung der Lieferantenmacht herangezogen haben.

Käufergruppen beziehen Macht, sofern sie einen höheren Konzentrationsgrad aufweisen als die Branche der Verkäufer („A buyer group is powerful if it is concentrated or purchases large volumes relative to seller sales“).¹⁶⁸ Das ist hier nicht der Fall. Ebenfalls kann Macht aus (erzwungener) Preissensitivität der Käufer resultieren. Diese kann sich aus geringen Renditen der Käuferbranche ergeben oder der Tatsache geschuldet sein, dass das Beschaffungsvolumen einen signifikanten Produktionskostenblock beim Käufer ausmacht

¹⁶⁷ Porter 2004a, S. 28.

¹⁶⁸ Porter 2004a, S. 24.

oder dass die Qualität des bezogenen Produkts irrelevant für die Qualität des Endprodukts ist. Alle drei Argumente sind unwahrscheinlich. Käufermacht ist auch eine typische Eigenschaft von Commodity-Märkten, in denen das gehandelte Gut standardisiert bzw. undifferenziert ist. Hier ist das Gegenteil der Fall. Käufer können auch dann machtvoll sein, wenn sie Rückwärtsintegration glaubhaft androhen können. Das trifft ebenfalls nicht zu. Käufermacht kann schließlich Ergebnis vollständiger Information des Käufers sein. Wie wir in Abschnitt 4.2.2.1 gesehen haben, ist der Kunde von Kunstauktionshäusern weit von vollständiger Information entfernt. Nur ein Kriterium deutet auf (theoretische) Käufermacht hin – nämlich die evident niedrigen bzw. inexistenten Wechselhürden der Käufer.

4.2.2.3.4 *Potenzielle Neueintritte*

Die Bedrohung durch potenzielle Neueintritte ist eine weitere von Porters fünf Kräften, die den kompetitiven Charakter einer Branche prägen. In unserem konkreten Fall lassen sich drei Bewegungen des Eintritts identifizieren. Erstens kann ein Unternehmen des Mittelmarktes den Versuch starten, in das Topsegment vorzustoßen; zweitens könnte sich auch ein neues, bislang nicht existierendes Unternehmen formieren; und drittens kann ein branchenfernes Unternehmen einen Marktteilnehmer mit der Intention akquirieren, das Branchengefüge aus den Angeln zu heben. Dass die dritte Variante gängige Branchenpraxis ist, haben wir bereits auf S. 112 deutlich gesehen, weshalb sich unsere Überlegungen auf die Eintrittswahrscheinlichkeit der ersten beiden Varianten konzentrieren werden.

Größenvorteile (Economies of Scale) bzw. Lerneffekte (Experience Curve) stellen eine eminente Eintrittsbarriere dar – beide Konzepte sind zu bekannt, als dass wir sie hier näher erläutern müssten.¹⁶⁹ Und beide betriebswirtschaftlichen Phänomene sind im Segment der Auktionen evident. Wir ziehen die oben entwickelte Wertschöpfungskette des Auktionssegments heran und grenzen in

Abbildung 24 jene Aktivitäten ein, bei denen der eine oder andere Effekt vordringlich zu erwarten ist. *Weil die Zuordnung im Einzelfall naheliegend ist, wollen wir diese nicht ausführlich kommentieren* – spannender ist die Kombination von Größen- und Lerneffekten, welche die Rigidität der Eintrittsbarriere verschärft. Denn selbst wenn über Volumen die Nachteile bei den gelb unterlegten Aktivitäten kompensiert werden, mag ein neu eintretender

¹⁶⁹ Das Grundkonzept wurde erstmals von Bruce D. Henderson in die Managementliteratur eingeführt. Die Kernaussage kann folgendermaßen zusammengefasst werden: „Die in der Wertschöpfung eines Produktes enthaltenen Kosten scheinen um 20 – 30 % abzufallen mit jeder Verdopplung der kumulierten Produkterfahrung im Industriezweig als Ganzes, wie auch beim einzelnen Anbieter.“ (Henderson 1974, S. 19). Auffallend ist, dass Henderson jeweils von Industrien bzw. von Unternehmen als Ganzes spricht. Die Frage, welche einzelnen Wertschöpfungsstufen besonders für Lern- oder Größeneffekte in Frage kommen bzw. wie diese identifiziert werden können, beantwortet er nicht.

Wettbewerber über jene Aktivitäten stolpern, die mit kumulierter Erfahrung treffsicherer und effizienter abgewickelt werden – und vice versa.

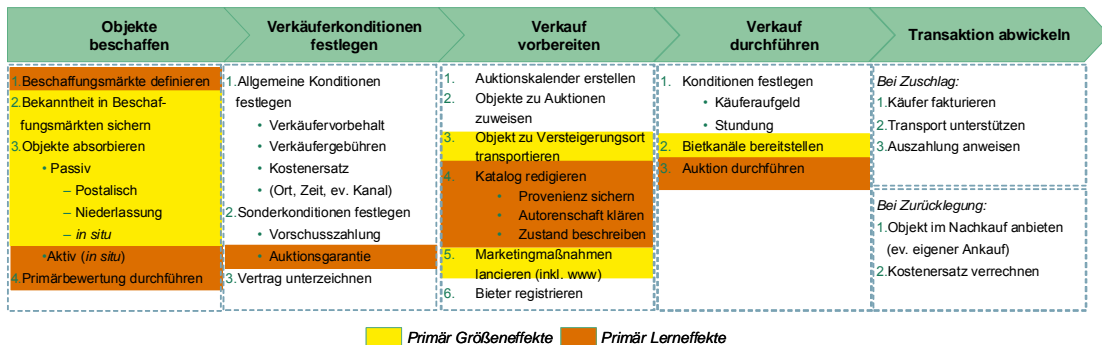


Abbildung 24: Quellen für Größen- bzw. Lerneffekte innerhalb des Auktionssegments

Während wir bei der Beschreibung des brancheninternen Wettbewerbs die Möglichkeit zur *Produktdifferenzierung (Product Differentiation)* insbesondere unter dem Hinweis auf den Premium-Vollsortimentsanspruch verneinten, müssen wir diese bei der Beurteilung potenzieller Neueintritte explizit zulassen. Ein Mitbewerber aus dem Mittelmarkt bzw. ein (potenziell) neu zu etablierendes Unternehmen müsste in mehreren (allen) relevanten Sammlerkategorien über die Differenzierungshürde springen, die die (teilweise jahrhundertealte) Reputation etablierter Namen darstellt. In einer Branche, deren signifikanten Mehrwert die potenzielle Beseitigung struktureller Informationsasymmetrien qua Expertise und Reputation darstellt, sind objektivierbare Referenzen in Form von Superlativen wertvolle (wenn nicht notwendige) Quelle zur Differenzierung.

Eine weitere Eintrittsbarriere stellt die *Kapitalintensität (Capital Requirements)* einer Branche dar. Auf den ersten Blick ist diese bei einem reinen Intermediär gering, und wir blenden an dieser Stelle die Kapitalbindung durch Kredit- bzw. Garantieengagements explizit aus. Im Zusammenhang mit der zuvor unterstrichenen Eintrittsbarriere der Produktdifferenzierung bekommt jene der Kapitalintensität aber eine weitere Facette. Denn wollte man jene Hürde überspringen, die durch die Reputation der Platzhirsche aufgebaut wird, müsste massiv in objektivierbare Expertise und deren Bekanntmachung investiert werden – insgesamt ein extrem riskantes Investment, da es sich dabei um Sunk Cost par excellence handelt, weil diese „Vermögensgegenstände“ keinerlei Liquidationswert haben. Im Vergleich zu diesen Kapitalerfordernissen sind jene geradezu überschaubar, die etwa zum Aufbau einer physischen Infrastruktur erforderlich wären.

Die Eintrittsbarriere des Zugangs zu *Distributionskanälen (Access to Distribution Channels)* wird ebenfalls erst auf den zweiten Blick virulent. Vordergründig könnten Auktionen als Retaildistribution per se verstanden werden, für die entweder physische Verkaufsräumlichkeiten oder virtuelle Plattformen hinreichende und gleichzeitig leicht kopierbare Vertriebskanäle darstellen. Dass wir das Thema Distributionskanal im Zusammenhang mit Auktionshäusern weniger instrumentell als vielmehr inhaltlich, nämlich als Zugang zum Kunden, verstehen müssen, wird in der Sotheby's-Analystenpräsentation vom April 2008 offensichtlich. Darin wird vom „Unparalleled Access to the World's Wealthiest People“ geworben, wobei darauf hingewiesen wird, dass 86 der laut Forbes 100 reichsten Erdenbürger, 341 der 400 bzw. 92 der 100 reichsten US-Amerikaner, 135 der Top-500-CEOs, alle 10 der Forbes-Top-10-Sammler oder 198 der ArtNews-Top-200-Sammler Sotheby's-Kunden seien.¹⁷⁰ Daran wird deutlich, dass eine Einbettung in relevante Sammlergruppen bzw. das intime Verstehen tatsächlicher und potenzieller Kunden Voraussetzung ist, um im Top-Auktionssegment zu reüssieren. Das Fehlen eines Zugangs zu ebendiesen Kunden wird damit zu einer massiven Eintrittsbarriere.

Eine weitere Eintrittsbarriere können *Wechselkosten (Switching Costs)* sein, die ein Kunde zu tragen hätte, würde er von einem etablierten Anbieter zu einem neu eintretenden Wettbewerber wechseln. Diese Barriere ist inexistent.

Die Bedeutung der von Porter ins Treffen geführten Barriere *protektionistischer Maßnahmen (Government Policy)* abzuschätzen ist besonders diffizil, da wir uns dabei in ein schwer überschaubares Über- und Nebeneinander nationaler, supranationaler und internationaler Regularien begeben müssten. An dieser Stelle können wir nur schlaglichtartig Beobachtungen aus der uns vorliegenden Literatur sammeln und in der Zusammenschau eine Beurteilung wagen, ob protektionistische Maßnahmen als Eintrittsbarrieren im Porter'schen Sinn bestehen. Erstens: Großbritannien und die USA dürften ein Umfeld bieten bzw. geboten haben, das den Kunsthandel stimuliert – und damit dort ansässigen Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil bieten bzw. geboten haben. Eine Arbeit macht darauf aufmerksam, dass zumindest bis Mitte der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts Großbritannien im Vergleich zu Frankreich oder Deutschland deutliche Steuervorteile im Zusammenhang mit Kunsthandel und -besitz aufwies. Diese dürften allerdings mit den Richtlinien EG/5/94 (Harmonisierung der Mehrwertsteuer und Sonderregelung für Gebrauchsgüter, Kunstgegenstände, Sammlungsstücke oder Antiquitäten) bzw. EG/84/2001 (Einführung des Folgerechts bis 2006, auch in Großbritannien) weitgehend

¹⁷⁰ Sotheby's 2008c, S. 5.

erodiert sein.¹⁷¹ In einer weiteren Studie findet sich der Hinweis, dass die staatliche Kontrolle, der Auktionshäuser unterliegen, im Ländervergleich zwischen USA, den Niederlanden und Frankreich in den USA am niedrigsten sei.¹⁷² Zweitens: Im Jahr 2001 wurde in Frankreich das Monopol abgeschafft, dem zufolge ausschließlich staatlich akkreditierte französische Auktionatoren in Frankreich aktiv sein durften. Seither dürfen auch Unternehmen wie Christie's oder Sotheby's in Frankreich tätig werden.¹⁷³ Drittens: Es bestehen nationale Gesetzgebungen zur Ausfuhr von Kulturgütern. Allerdings sind diese Regelungen vielmehr Hemmschuh für nationale Kunstversteigerer/-händler, als dass sie diese im Verhältnis zum ausländischen Wettbewerb bevorzugten.¹⁷⁴ Die drei beispielhaften Beobachtungen legen folgenden Befund nahe: Genuin protektionistische Maßnahmen, die einheimischen Unternehmen einen expliziten Vorteil verschaffen und gleichzeitig ausländischen Unternehmen den Zugang zu diesem verweigern, lassen sich seit der Aufhebung des Monopols in Frankreich nicht ausmachen. Die Regularien, die wir identifizieren können, tragen eher den Charakter nationalstaatlicher Standortpolitik, die allerdings nicht zwischen Marktteilnehmern unterschiedlicher Herkunft diskriminiert.

4.2.2.3.5 *Potenzielle Substitute*

Unter Substitutionsprodukten versteht Porter Produkte, die die gleiche *Funktion* ausüben, wobei die Suche nach ebendiesen zu einer schwer einzugrenzenden Aufgabe werden kann. Denn nach der Funktion eines Kunstkaufs zu forschen, um dann Substitute für das wahrscheinliche Motiv-Kaleidoskop zu identifizieren, kann an dieser Stelle nicht Ambition unserer Arbeit sein. Wir wählen eine Abkürzung, um dennoch einen Eindruck der möglichen Substitute zu geben, indem wir eine Studie zitieren, die sich damit auseinandersetzt, wofür Superreiche als ein Teil der Klientel des Top-Auktionssegments ihr Geld ausgeben. 2006 erteilte das Journal *Elite Traveller* den Auftrag für eine Studie, der eine illustre Grundgesamtheit mit profaner Forschungsfrage zugrunde liegt. 661 Besitzer bzw. Leasenehmer von Privatjets wurden befragt, wofür sie ihr Geld ausgeben. Die folgende Grafik stellt das durchschnittliche Ausgabenprofil für 2005 in Tausend US-Dollar dar¹⁷⁵ sowie die Tendenz, ob im Jahr 2006 für diese Kategorie insgesamt mehr ausgegeben wurde als zuvor oder nicht. Sie zeigt, dass in dieser Stichprobe, die sicherlich nur einen Teil der Käuferschaft

171 Christophersen 1995, S. 63 – 172, insbes. S. 112.

172 Adler 2003, S. 436.

173 Vgl. etwa Webster 2008

174 Die restriktiven Ausfuhrbestimmungen etwa in Italien, Spanien oder Griechenland führen regelmäßig dazu, dass (potente) internationale Käufer ausbleiben, weil das Objekt ohnehin das Land nicht verlassen darf.

175 Die Studienautoren geben zu bedenken, dass sie diese Zahlen für extrem konservativ halten. Die tatsächlich ausgegebenen Beträge dürften über den in der Studie genannten liegen: „It's not because the New Jet Set are duplicitous, rather it's because they are extremely wealthy and 'small purchases' have no impact on their day-to-day life.“ (Prince 2006, S. 3)

des beleuchteten Branchensegments abbildet, Fine Arts (was auch immer darunter verstanden sein mag, es dürfte die von einem Auktionshaus angebotenen Objekte inkludieren) mit Abstand am meisten Ausgaben auf sich vereinen. Die Ausgaben für Kunst sind mehr als dreimal so hoch wie jene für die zweitgerühete Kategorie (Interieurs).

Dass von einer der gelisteten Kategorien massiver Druck auf die Kunstauktionsbranche im Porter'schen Sinn ausgehen sollte, ist eher zu verneinen. Denn Porter formuliert zwei Bedingungen, um ein ernstzunehmendes Bedrohungsszenario zu bilden. Erstens: Die Substitute müssen Trends unterliegen, die zu einer signifikanten Verbesserung des Preis-Leistungs-Verhältnisses im Verhältnis zu den Produkten der bedrohten Branche führen. Zweitens: Die Substitute werden in einer Branche produziert, die gegenwärtig hohe Renditen erwirtschaftet, sodass in dieser Branche Neueintritte und Preisreduktionen erwartet werden können, was wiederum (eine) Voraussetzung ist, um die erste Bedingung zu erfüllen. Innerhalb der Branche der Kunstauktionen wird eher vom Gegenteil ausgegangen, was sich im penetranten, aber mittlerweile geflügelten „After you have a fourth home and a G5 jet, what else is there?“ von Amy Cappellazzo, Vizechefin von Christie's' Abteilung für moderne und zeitgenössische Kunst, manifestiert.¹⁷⁶

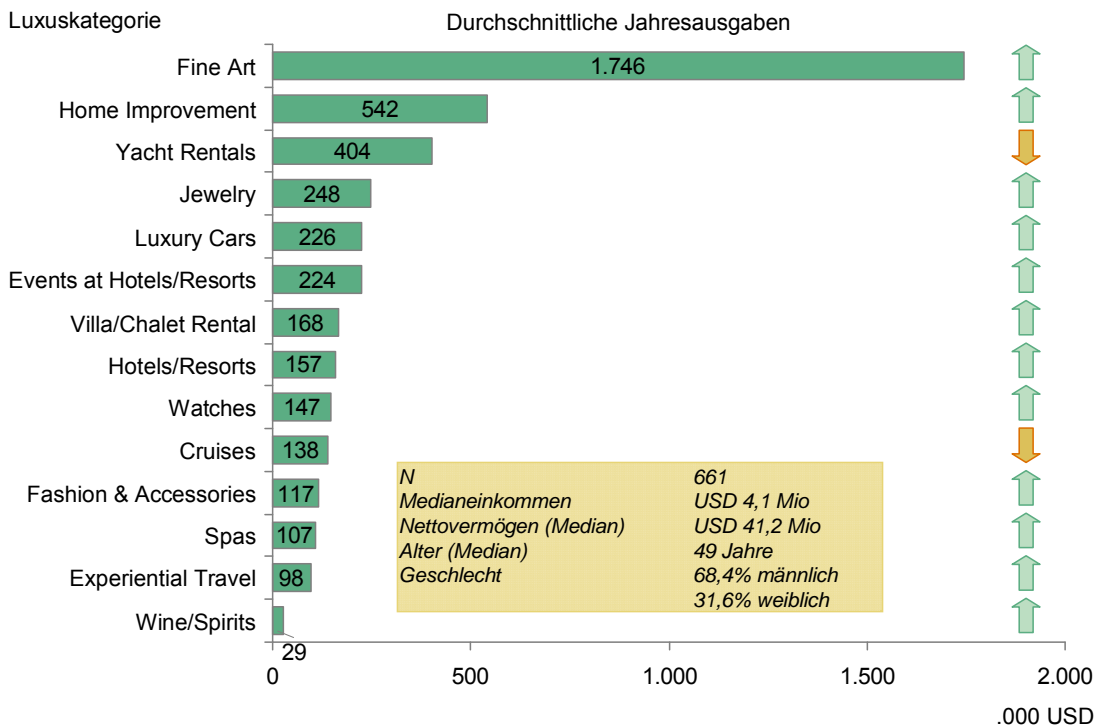


Abbildung 25: Umfrage unter 661 Privatjeteeigentümern zur Verteilung von frei verfügbarem Einkommen auf Luxusgüterkategorien, 2005/06

4.3 Zwischenergebnis Unternehmenstypus und Branchenstruktur

Das folgende Schaubild fasst unsere Überlegungen zusammen. Wir sehen die fünf Kräfte mit den jeweiligen von Porter angeführten Kriterien. Diese haben wir in zwei Dimensionen markiert. Die erste zeigt an, ob das jeweilige Kriterium aus Sicht der betrachteten Branche (Topsegment Auktionen) stark oder schwach ausgeprägt ist; die zweite Dimension der Farbkodierung markiert, ob das für die jeweilige Branche positiv oder negativ zu bewerten ist. (Porter legt dieser Bewertung das Kriterium zugrunde, ob sich die spezifische Ausprägung eines Kriteriums positiv oder negativ auf die in der Branche zu realisierende Rendite auswirkt.) Kernergebnis ist, dass die Faktoren, die die Branchenrendite unterminieren können, beschränkt und isolierbar sind. Im Detail: Dass allein die Tatsache geringer Wechselkosten (einen) Neueintritt(e) in die Branche motiviert, ist unwahrscheinlich. Im Gegenteil – die sonstigen Faktoren dürften eine solide Hürde darstellen, die an dieser Front die Renditen schützen. Ein ähnliches Bild bietet sich bei der Beurteilung der Position gegenüber den Abnehmern. Die Kunstauktionshäuser haben – mit Ausnahme der geringen Wechselkosten – sämtliche Trümpfe in der Hand. Auch an dieser Front scheinen die Renditen abgesichert zu sein. Die eher vagen Kriterien für die Beurteilung der Bedrohung durch Substitute müssen ebenfalls zugunsten der Branchenrendite beurteilt werden. Ein ambivalentes Bild bietet die Beurteilung des brancheninternen Wettbewerbs. Nicht nur bleiben drei Faktoren ohne klare Indikation, ob sie renditesteigernd oder -hemmend wirken, sondern es stehen den renditefördernden Kriterien auch hemmende Kriterien gegenüber, wovon eines das limitierte Differenzierungspotenzial ist und daher besonders schwer wiegt. (Porter bietet an anderer Stelle Differenzierungsstrategien als einen von drei kompetitiven Pfaden an.) Mit dem strukturellen Verhältnis zu den Lieferanten legt unsere Analyse einen Herd der Renditeunterminierung frei. Fünf der acht Dimensionen wirken den Kunstauktionshäusern entgegen. Selbst wenn die fundamentalen Dimensionen wie etwa der relative Konzentrationsgrad oder auch die Bedrohung einer Vorwärtsintegration für die betrachtete Branche wirken, haben wir mit unserer Analyse mit dem Verhältnis zu den Lieferanten und dem mangelnden Differenzierungspotenzial die Achillesfersen der Branche identifiziert.

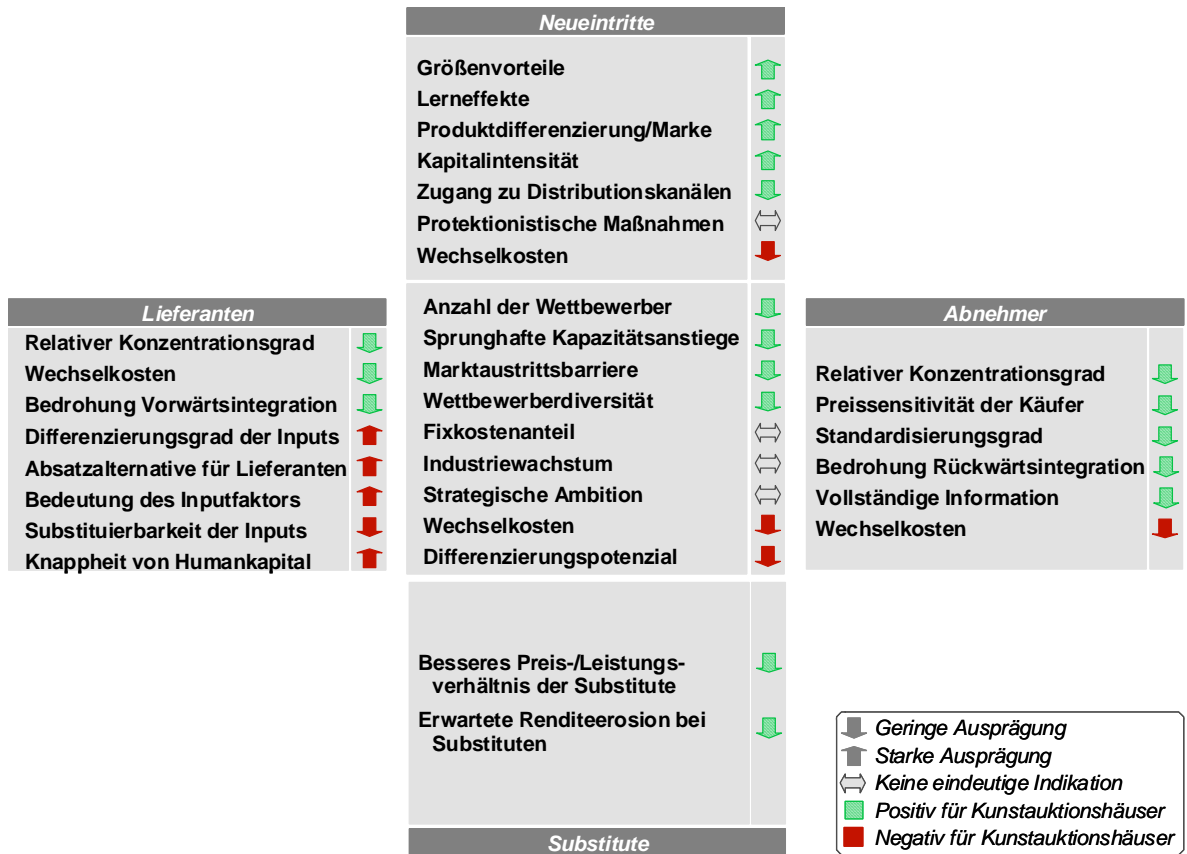


Abbildung 26: Zusammenfassung Branchenstruktur

5 Entwicklung eines CRM-Konzepts für die Kunstauktionsbranche

Am Ende des Kapitels 3 haben wir über die Priorisierungsdiskussionen mit Experten und deren begleitende Wortmeldungen einen Themenkomplex als Nummer-1-Problem identifiziert. Um für die Generierung von Lösungsansätzen ein breiteres Instrumentarium zur Verfügung zu haben, skalieren wir das Ergebnis von Kapitel 3 eine Ebene höher, indem wir die dort aufgezeigten Fragestellungen in den breiteren Kontext von Customer-Relationship-Marketing einbetten.

Darüber hinaus können wir an dieser Stelle auch auf unsere Analyse der Wertschöpfungskette in 4.1.1 rekurren: In unserer Ambition, die konkreten Aktivitäten in Teilbereichen der Betriebswirtschaftslehre zu verorten, haben wir en passant erwähnt, dass „die vielfältigen Marketingmaßnahmen Teil eines gesamthaften Kommunikationskonzepts im Absatzmarktes sein [sollten], das auf die Instrumente des CRMs bzw. Key-Account-Managements zurückgreift.“ (Abschnitt 4.2.1.1.3, S. 74). Genau diesen Themenbereich der BWL müssen wir zunächst im ersten Abschnitt dieses Kapitels grundsätzlich aufbereiten (unter 5.1 ab S. 123). Auf dieser Basis können wir dann ein CRM-basiertes Sollkonzept für die Kunstauktionsbranche entwickeln. Dieses Sollkonzept stellt den zweiten Abschnitt dieses Kapitels dar und bildet in seinen vier Gliederungspunkten „Kundenwert“, „Betreuungsmodell“, „Pricing“ und „Kommunikation“ den konzeptionellen Kern der Arbeit (unter 5.2 ab S. 143).

5.1 Grundlagen Customer-Relationship-Management (CRM)

5.1.1 Ein heterogenes Feld – Versuch der Darstellung einer Research-Agenda

Um die Bandbreite der Themen aufzuzeigen, die unter CRM firmieren, sind wir in der komfortablen Lage, auf drei relativ rezente Literaturüberblicke zurückgreifen zu können. Alle drei Arbeiten setzen sich zum Ziel, die etwas unübersichtliche Situation der jeweils gegenwärtigen Publikationsaktivitäten zu sortieren, um daraus so etwas wie eine Research-Agenda zu destillieren. Während die erste Publikation von Romano und Fjermestad aus dem Jahr 2003 noch in *Information Technology and Management* erschienen ist und so allein aufgrund des Publikationsorts ein inhaltlicher Schwerpunkt auf dem Themenbereich Informationstechnologie vermutet werden kann, wurden die beiden anderen Arbeiten 2005 bzw. 2009 im generalistischer ausgerichteten und daher eventueller inhaltlicher Verzerrungen unverdächtigeren *Marketing Intelligence & Planning* veröffentlicht. Methodisch

gehen die drei Arbeiten im Wesentlichen inhaltsanalytisch¹⁷⁷ vor, wobei wir eine zunehmende inhaltliche Differenzierung der Kategorien und Subkategorien beobachten können.

Romano und Fjermestad postulieren auf Basis der Analyse von 369 Artikeln fünf Forschungsbereiche innerhalb des e-CRM (!)¹⁷⁸, nämlich „Markets“, „Business Models“, „Knowledge Management“, „Technology“ und „Human Factors“. Wir wollen auf dieses Papier nicht sehr intensiv eingehen, allein schon deshalb, weil die beiden Autoren beispielsweise nicht klarmachen, wie diese Taxonomie zustande kommt. Auch ist der Anteil der Doppel- und Mehrfachnennungen relativ hoch (369 Artikel und 1057 [!] Zuordnungen zu Kategorien). Entscheidend ist, dass sich bis zum Zeitpunkt der Publikation der überwiegende Anteil der Arbeiten (82 %) ausschließlich oder teilweise mit technologischen Aspekten von CRM beschäftigt.¹⁷⁹

Inhaltsanalytisch bereits ausdifferenzierter ist die Arbeit von Ngai, die 205 Artikel aus 89 wissenschaftlichen Journalen untersucht. Auch Ngai leitet fünf Kategorien her, wobei sich diese jedoch stark von der Taxonomie bei Romano und Fjermestad unterscheiden. Einig sind sich die drei Autoren allein darin, dass Themen der Informationstechnologie einen wichtigen, klar ausgeprägten Forschungsstrang innerhalb der CRM-Agenda darstellen. Ansonsten führt Ngai eine allgemeine Kategorie („CRM“) ein, die „general discussion, concept, and managerial aspects of CRM“¹⁸⁰ abdeckt. Bei den drei Kategorien „Marketing“, „Sales“ sowie „Service und Support“ orientiert sich Ngai an einem idealtypischen Ablauf der Wertschöpfungsaktivitäten im direkten Kundenkontakt. Hilfreich bei Ngai ist die explizite Einführung von Subkategorien, die es erlaubt, innerhalb der breiten Cluster weitere inhaltliche Differenzierungen vorzunehmen. Die Frequenzverteilung zeigt schließlich klar (s. Abbildung 27), dass CRM mehrheitlich mit technologischen Themen assoziiert wird, dicht gefolgt von der Behandlung allgemeiner, konzeptioneller Themenbereiche. Der Wertschöpfungslogik folgend ist darüber hinaus interessant, dass CRM offensichtlich stark mit der ersten Wertschöpfungsstufe, dem Marketing, assoziiert wird, deutlich weniger hingegen mit nachgelagerten Stufen wie „Sales“ oder „Service Support“. Ngai unternimmt in

177 Die Vorgehensweise bei einer Inhaltsanalyse haben wir bereits in Kapitel 3 ab S. 37 kurz erläutert. Ausführlicher siehe dazu Früh 2007.

178 Wir werden an dieser Stelle e-CRM und CRM synonym behandeln.

179 Romano 2003, S. 234. In weiterer Folge werden die fünf Elemente kurz inhaltlich befüllt, um diese dann schließlich zu einem (kausal verknüpften) Gesamtmodell für CRM-Themen zu integrieren. Die Autoren sehen gerade darin den entscheidenden Mehrwert, da sich aus der inhaltlichen Befüllung der Komponenten und deren kausaler Verknüpfung eine Reihe neuer Forschungsfragen ergeben können. („The integration of the five research areas provides a novel approach to examine the emerging area of e-CRM.“ Romano 2003, S. 249). Diese Logik der Autoren hat nach unserer Wahrnehmung jedoch keinen Widerhall in der Literatur gefunden.

180 Ngai 2005, S. 585.

seiner Arbeit gar nicht den Versuch (wie etwa Romano und Fjermestad), CRM insgesamt konsolidiert darzustellen, sondern stellt im Gegenteil die fünf Kategorien konsequenterweise als separate Forschungsstränge im Zusammenhang mit CRM dar, denen je nach Reifegrad des Feldes vertiefte oder reduzierte Aufmerksamkeit zuteil werden sollte.¹⁸¹

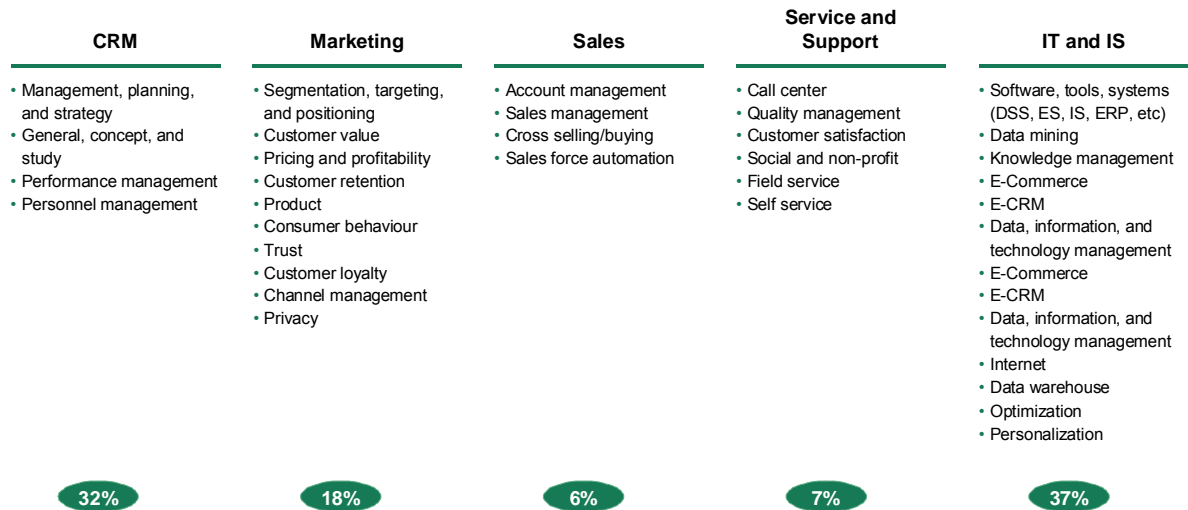


Abbildung 27: Thementaxonomie nach Ngai 2005

Den vorläufigen Schlusspunkt der Literaturübersicht zu CRM liefern Kevrok und Vrechopoulos in ihrem ebenfalls in *Marketing Intelligence & Planning* 2009 erschienenen Artikel. Ihre Vorgehensweise, die CRM-Themenfelder auszuleuchten, unterscheidet sich in einem Aspekt von jener der beiden anderen Studien. Die beiden Autoren wählen einen Bottom-up-Zugang, indem sie zunächst alle Schlagworte aufsummieren, unter denen die untersuchten Artikel firmieren. Diese Liste an frequenzgewichteten Schlagworten wird dann inhaltlich nach Themen kompiliert, und es ergeben sich so schließlich zehn große Themenfelder mit entsprechenden Unterthemen.¹⁸² Das Ergebnis ist daher eine dichte Anhäufung von Vokabular, das in irgendeiner Form mit CRM auf wissenschaftlicher Ebene in Verbindung gebracht wird. Die Prozentzahlen geben wiederum die Frequenzen der Schlagworte wieder, was von den Autoren als Indikator für die Wichtigkeit innerhalb des Forschungskanons proklamiert wird.

¹⁸¹ „It was not surprising to find that a large portion of the reviewed articles were related to ‚General, concept, and study‘ and ‚Management, planning, and strategy‘ for CRM because CRM is still a new phenomenon for many businesses. Most of these articles conceptually described CRM in a general way. In fact, CRM researchers can try to study more specific CRM functions including marketing, sales, and services and support.“ Ngai 2005, S. 595.

¹⁸² Die Autoren machen nicht explizit, dass schließlich die Gruppierung und die Übertitelung der identifizierten und gezählten Schlagworte offensichtlich ihre auktoriale Entscheidung ist. Insofern unterscheidet sich ihr Vorgehen methodisch kaum von den Inhaltsanalysen etwa von Ngai 2005.



Abbildung 28: Thementaxonomie nach Kevrok 2009, S. 49

Aus diesen Überblicksartikeln lassen sich drei Schlüsse ziehen. Erstens: Eine stringente Forschungsagenda ist aus den drei Studien nicht abzuleiten; zu sehr variieren die Taxonomien in Wortlaut und Umfang. Gemeinsamer Nenner ist, dass innerhalb des CRM-Kontexts die Forschungsaktivitäten im Zusammenhang mit Informationstechnologie (IT) bzw. Informationssystemen wesentlichen Raum einnehmen.

Vielmehr – und das ist der zweite Schluss – scheint unter dem Banner „CRM“ sehr vieles an Inhalten möglich zu sein. Angesichts der vielfältigen Subkategorien ist es erstaunlich, wie enorm anschlussfähig das inhaltliche Konstrukt CRM offensichtlich ist. Die negative Interpretation dieser Beobachtung wäre, dass der Versuch scheitert, durch Erstellung einer Taxonomie inhaltliche Komplexität zu reduzieren.

Und schließlich der dritte, für unser weiteres Vorgehen wichtige Schluss: Offenbar gibt es – trotz der intensiven Versuche der drei Arbeiten – nicht „das CRM“. CRM ist augenscheinlich ein Projektionsraum, der von mehreren wirtschaftswissenschaftlichen Standpunkten ausgeleuchtet wird. Das bedeutet für uns wiederum, dass wir uns klar verorten müssen, wenn wir ebenfalls unter der Fahne „CRM“ segeln wollen. Und diese Verortung kann nur über Definitionsarbeit stattfinden, die wir im Folgenden leisten müssen.

5.1.2 *Definition CRM und inhaltliche Eckpfeiler*

Gerade angesichts der Pluralität an CRM-Konnotationen scheint es uns weniger riskant, unsere Darstellung primär auf eine Quelle zu stützen, als den Versuch zu unternehmen, aus mehreren Arbeiten ein Gesamtbild darzustellen. Wir wählen daher die von Hippner und Wilde herausgegebene Arbeit zu den Grundlagen des CRM, die 2006 in 2. Auflage erschienen ist. Unserer Meinung nach zeichnet sich diese Quelle durch einen ausgewogen scheinenden Blick auf CRM aus. Ein Grund dafür könnte in der Zusammensetzung der Autorenschaft liegen: Zum einen weisen die Herausgeber eine längere Publikationstätigkeit zum Thema CRM auf, zum anderen handelt es sich beim Autorenpool weitgehend um akademische Forscher, deren Positionen jedoch durch ausgewählte Praxisbeiträge kontrastiert werden.

5.1.2.1 Abgrenzung des CRM von verwandten Konzepten

Hippner leistet zu Beginn wertvolle Definitionsarbeit, indem er Begrifflichkeiten inhaltlich befüllt und voneinander abgrenzt, die im Zusammenhang mit CRM laufend auftauchen. Wir

wollen die Unterschiede zwischen „Beziehungsmanagement“, „Beziehungsmarketing“, „Customer-Relationship-Management (CRM)“ und „Kundenbindungsmanagement“ herausarbeiten. Abbildung 29 illustriert das Folgende.

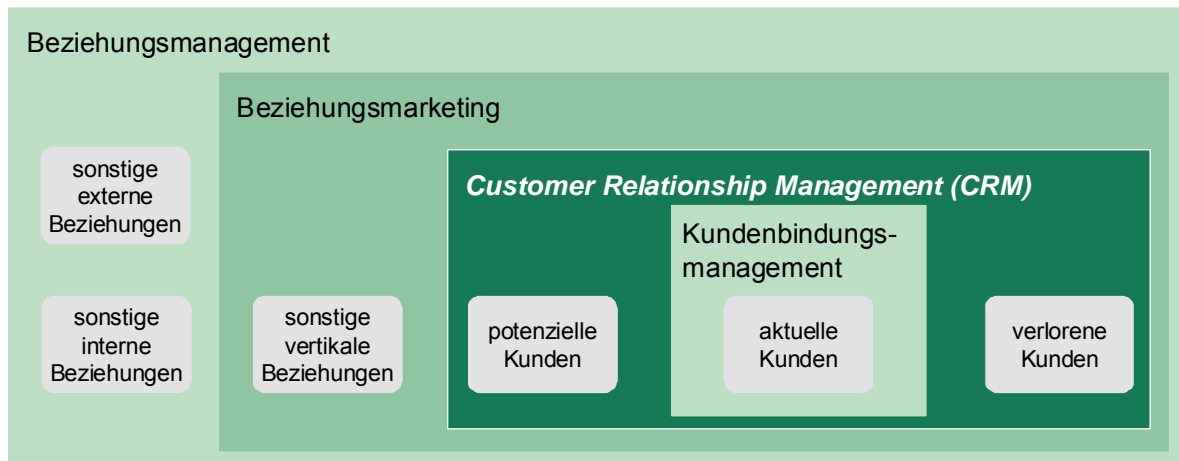


Abbildung 29: Abgrenzung von Begrifflichkeiten nach Hippner 2006b, S. 20

Beginnen wir mit dem engsten Begriff, dem „Kundenbindungsmanagement“: Im Fokus des Kundenbindungsmanagements stehen ausschließlich die aktuellen, bereits bestehenden Kundenbeziehungen. Es schließt die Gewinnung von Neukunden sowie die Rückgewinnung abgewandelter Kunden nicht mit ein. Weiter gefasst ist das uns interessierende „Customer-Relationship-Management“, indem es auch potenzielle wie bereits verlorene Kunden im Fokus hat. Das „Beziehungsmarketing“ (Relationship Marketing) ist insofern breiter, als es neben der Kundenbeziehung auch die Austauschbeziehungen zu vorgelagerten Märkten der Unternehmung berücksichtigt. Das bedeutet, dass etwa auch die Beziehungen zu den Lieferanten mit einbezogen werden. Der weiteste Begriff in unserer Liste der „ähnlichen“ Termini ist schließlich jener des „Beziehungsmanagements“. Dieses beschränkt sich nicht nur auf Beziehungen zu Kunden und/oder Lieferanten, sondern wird als umfassendes Konzept verstanden, das ebenso horizontale (z. B. Vertriebsgemeinschaften), vertikale (z. B. Lieferanten), laterale (z. B. Beziehungen zu Behörden oder Wettbewerbern) oder aber auch unternehmensinterne Beziehungen (z. B. zum Personal) einbezieht.¹⁸³

Aus diesen Abgrenzungen verwandter und inhaltlich verbundener Konzepte wird nochmals klar, dass wir mit CRM tatsächlich den richtigen Rahmen zur Beantwortung unserer

¹⁸³ Vgl. Hippner 2006b, S. 19.

Problemstellung gewählt haben. Denn in der Tat müssen wir auch potenzielle und verlorengegangene bzw. inaktive Kunden in unsere Betrachtung einbeziehen.

In seiner initialen Arbeitsdefinition von CRM geht Hippner explizit auf die (auch von uns im Referat der bisherigen Literatur bereits grob identifizierte) Bipolarität innerhalb der CRM-Literatur ein, die durch eine starke Gewichtung von operativen Aspekten der Informationstechnologie einerseits und die eher allgemein-betriebswirtschaftliche strategische Reaktion darauf andererseits entstanden ist. Vor beiden Extremen warnend, plädiert Hippner für eine „aufeinander abgestimmte Ausgestaltung von kundenorientierter Strategie und kundenorientierten Informationssystemen“, da nur diese „die Potenziale des CRM-Konzepts ausschöpfen [kann].¹⁸⁴ Er schlägt daher folgende Definition vor: „CRM ist eine kundenorientierte Unternehmensstrategie, die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und individuelle Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen.“¹⁸⁵

Daraus ergibt sich aber auch klar, dass zunächst „in einem ersten Schritt eine CRM-Konzeption erarbeitet werden muss. Dabei geht es darum, festzulegen, welche Kundengruppen über welche Kanäle mit welchem Instrumentarium bearbeitet werden sollen. Darüber hinaus gilt es, die organisatorischen und personellen Rahmenbedingungen sowie die zur Kundenbearbeitung erforderlichen kundenorientierten Geschäftsprozesse zu definieren. Auf Basis dieser konzeptionellen Eckpfeiler ist im zweiten Schritt ein CRM-System auszuwählen und zu implementieren, das den unternehmensspezifischen Anforderungen und Prozessen am besten entspricht.“¹⁸⁶ Angesichts dieser multiplen Anforderungen bei der Etablierung eines CRM-Ansatzes schlägt Hippner eine Prozesssicht auf CRM in vier Phasen vor. Wir deklinieren diese Phasen im Folgenden durch, um die Bandbreite von CRM auszuleuchten. Allerdings legen wir einen klaren Fokus auf die erste und die zweite Phase.

5.1.2.2 CRM als Managementprozess in vier Phasen

Hippner entwickelt eine sogenannte CRM-Wirkungskette (Abbildung 30), die wir nun aus drei Gründen genauer kommentieren wollen. Erstens liefert diese Wirkungskette in vier

¹⁸⁴ Hippner 2006b, S. 18.

¹⁸⁵ Hippner 2006b, S. 18.

¹⁸⁶ Hippner 2006b, S. 18. Spätestens jetzt mag der für die Komplexität unternehmerischer Veränderung sensibilisierte Leser über den saloppen Ton überrascht sein. Denn was Hippner hier abstrakt in wenigen Worten zusammenfasst, ist in der Realität ein unternehmerisches Großprojekt.

Teilschritten eine plausible und gedanklich leicht kommunizierbare Kausallogik der Wirkung von CRM; zweitens nennt sie spezifische Inhalte, die in jeder der vier Phasen zu bewältigen sind; und drittens macht diese Wirkungskette auch auf interne und externe Einflussfaktoren aufmerksam.

Hippner geht also von vier Phasen aus, beginnend mit der „Konzeption einer Kundenbeziehungsstrategie“; darauf folgen die Phasen der „kundenorientierten Reorganisation“ und der „Veränderung der Kundeneinstellung“, um erst abschließend den „ökonomischen Erfolg“ in Aussicht zu stellen. Die unterschiedlichen Phasen unterliegen jeweils verschiedenen internen oder externen Einflüssen (die externen Einflüsse durch Markt und Wettbewerb haben wir in Abbildung 30 nicht dargestellt).

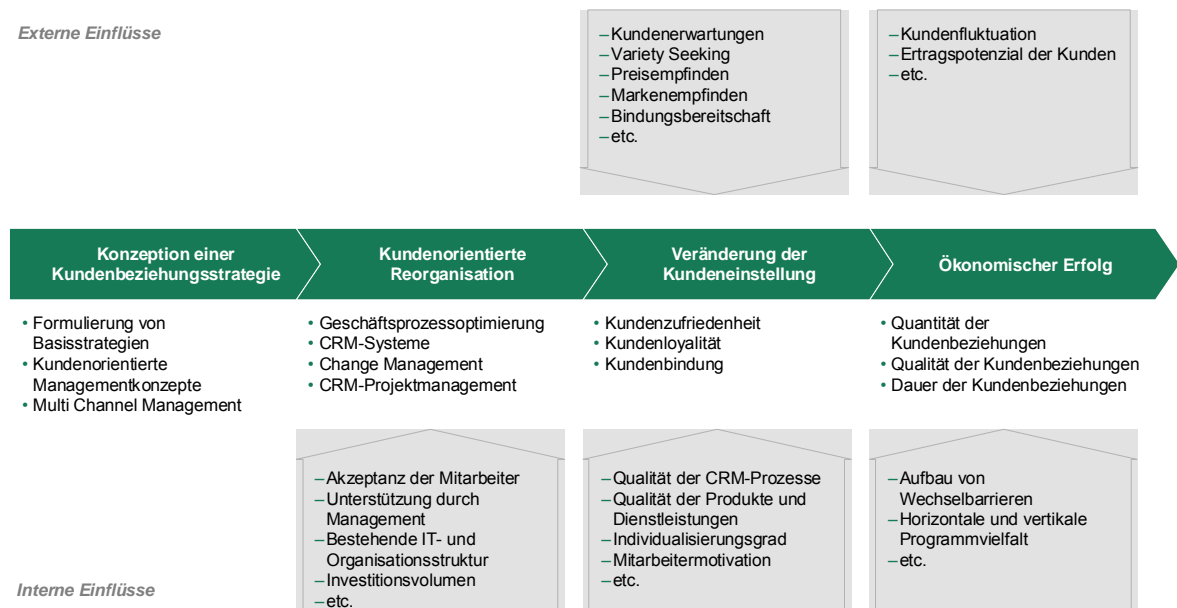


Abbildung 30: CRM-Wirkungskette nach Hippner 2006, S. 22

Bevor wir in die Details dieser Wirkungskette eintauchen, destillieren wir die drei Kernaussagen der Abbildung heraus:

- Erstens: CRM stellt massive konzeptionelle Anforderungen im Vorfeld einer Implementierung. Um die erforderlichen Richtungsentscheidungen treffen zu können, ist hoher analytischer und zeitlicher Aufwand vonnöten.
- Zweitens: Die konkrete Implementierung ist ein organisatorischer Husarenritt, weil nichts weniger gefordert wird als die gleichzeitige Adaptierung von Prozessen und Systemen. In dieser Phase ist nicht nur die Bedeutung der Informationstechnologie

sehr hoch, auch die Bewältigung der übrigen organisationalen Herausforderungen stellt enorme Anforderungen an Projekt- und Change-Management.

- Drittens: Der ökonomische Erfolg von CRM tritt erst am Schluss ein – mitunter spät.

5.1.2.2.1 *Phase 1: Konzeption einer Kundenbindungsstrategie*

CRM muss auf einer soliden Gesamtkonzeption beruhen, die die Beantwortung fundamentaler Fragen inkludiert. Hippner nennt diese Grundlagenarbeit die *Formulierung von Basisstrategien* und rückt dabei die Frage nach den Zielkunden ins Zentrum seiner Überlegungen. Es gibt für eine Unternehmung kaum eine grundlegendere Diskussion als jene, welche Kunden in welchen Märkten überhaupt wie bedient werden sollen. Diese Diskussion muss in jedem Fall geführt werden, völlig unabhängig davon, ob unter dem Banner „CRM“ gesegelt wird oder nicht. Aber Hippner ist zuzustimmen, wenn er für erfolgreiches CRM genau diese basale Diskussion einfordert, die an die Grundfesten des unternehmerischen Selbstverständnisses rühren kann.

Entwicklung von Strategien auf Basis des Kundenwerts

Wir können die fundamentale Bedeutung dieser ersten Phase sehr augenfällig am *Konzept des Kundenwerts* demonstrieren: Wenn man davon ausgeht, dass im Zentrum des CRM (wenn nicht überhaupt im Zentrum unternehmerischer Tätigkeit) die profitable Kundenbeziehung steht, ergibt sich zunächst die Frage, wie überhaupt der Wert eines Kunden gemessen werden kann. Es gibt dazu einen signifikanten und methodisch komplexen Literaturstrang, auf den wir im Detail hier nicht eingehen wollen.¹⁸⁷ Aber allein die schematische Skizze in Abbildung 31 zeigt auf, wie diffizil eine solche Beurteilung sein kann – nicht nur aufgrund der Vielfältigkeit der Variablen, die leicht die Grenzen von unternehmensintern verfügbarem Wissen ausreizen, sondern auch aufgrund des massiven Interpretationsspielraums und des Diskussionsbedarfs, der sich daraus ergeben kann.

Dieser Punkt wird bereits klar, wenn wir die einzelnen Elemente des Treiberbaums inhaltlich beschreiben (ohne irgendeine methodische Aussage dazu zu machen!):¹⁸⁸

¹⁸⁷ Eine Auseinandersetzung mit dieser Frage findet sich in Abschnitt 5.2.2.3 auf S. 152.

¹⁸⁸ Wir folgen bei der Beschreibung der einzelnen Komponenten des Treiberbaums Hippner 2006b, S. 27 ff.

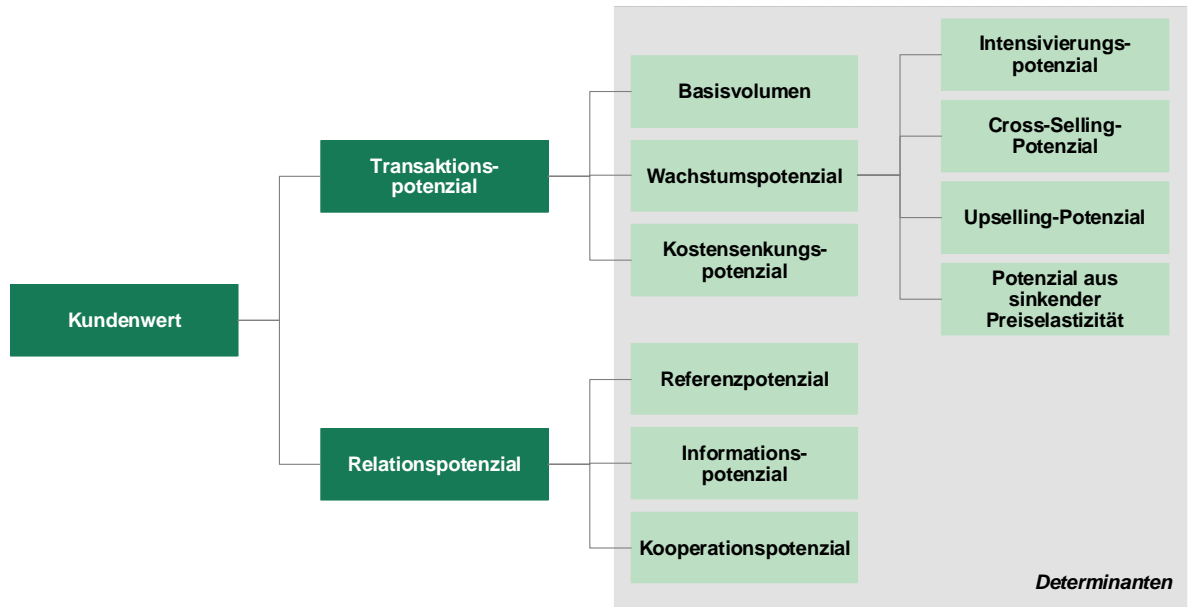


Abbildung 31: Treiberbaum für Kundenwert nach Hippner 2006, S. 27

Kundenwert kann in zwei Komponenten aufgeteilt werden: in Transaktionspotenzial und Relationspotenzial.

Das *Basisvolumen* als eine von drei Komponenten des Transaktionspotenzials leitet sich aus der Kaufhistorie ab und steht somit für die bisherige Intensität der Kundenbeziehung. Hinter dem Basisvolumen verbirgt sich der Gedanke, dass aus einer bereits bestehenden Kundenbindung heraus der Kunde eine Habitualisierung seines Kaufverhaltens sowie eine Immunisierung gegenüber Konkurrenzangeboten aufweist und somit auch in Zukunft ein relativ stabiler Umsatz erwartet werden kann.

Das *Wachstumspotenzial* als zweite Komponente des Transaktionspotenzials repräsentiert die zu erwartenden (positiven oder negativen) Veränderungen im Kaufverhalten des Kunden. Folgende Subkomponenten lassen sich identifizieren: Das Intensivierungspotenzial steht für die zukünftig zu erwartende Ausweitung (oder Reduzierung) des Basisvolumens. Das Cross-Selling-Potenzial meint die zu erwartende oder zu stimulierende Nutzung des weiteren Produktangebots eines Unternehmens durch den Kunden.¹⁸⁹ Dem Upselling-Potenzial liegt die Logik zuhunde, dass Kunden mit der Zeit vermögender werden und sich höherwertige Produkte aus der Produktpalette leisten können. Die letzte Determinante des Wachstumspotenzials beschreibt die Beobachtung, dass mit der Dauer einer Kundenbeziehung vielfach eine sinkende Preiselastizität festgestellt werden kann.

¹⁸⁹ Vgl. dazu detaillierter etwa: Schäfer 2002..

Das *Kostensenkungspotenzial* beinhaltet die Überlegung, dass eine langfristige Kundenorientierung kostengünstiger ist als kurzfristige Transaktionsorientierung, da dem Unternehmen die spezifischen Bedürfnisse eines Kunden bekannt sind und diese dadurch effizienter bearbeitet werden können.

Mit dem *Referenzpotenzial* als Komponente des Relationspotenzials soll die Einflussnahme aktueller Kunden auf die Kaufentscheidungen Dritter widerspiegelt werden.

Hinter dem *Informationspotenzial* steht die Idee, dass der Kunde dem Unternehmen wertvolle Informationen zur Verfügung stellt, die dieses zur Optimierung seiner Leistungserstellungsprozesse verwenden kann.

Das *Kooperationspotenzial* bildet die Möglichkeit einer Zusammenarbeit des Kunden mit dem Unternehmen ab. Eine besondere Bedeutung kann dieser Determinante im B2B-Bereich zukommen.

Ist nun das Datenmaterial zusammengetragen und sind die inhaltlichen Diskussionen um die Bewertung der Datenpunkte in eine tragfähige Arbeitsdefinition gemündet, kann ein Diagramm aufgezogen werden, das den kumulierten Kundenwert und die Anzahl der Kunden zeigt. Typischerweise wird dabei ein Bild von folgendem Aussehen generiert, das stark an idealtypische Kurven von ABC-Analysen erinnert.

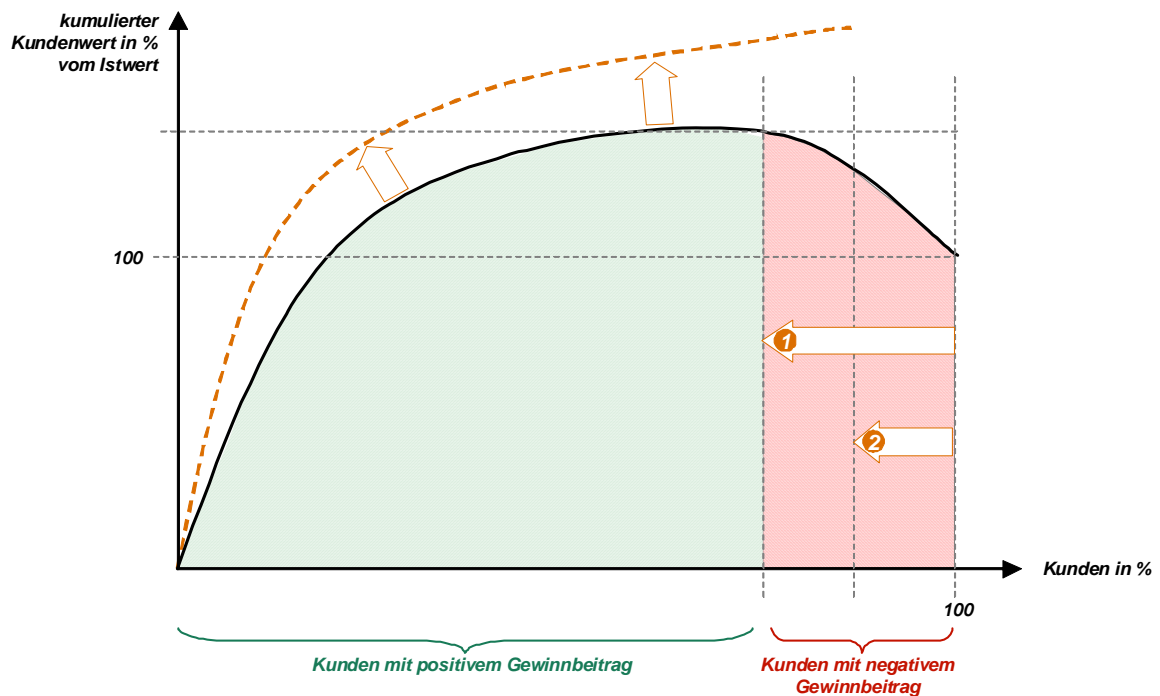


Abbildung 32: Idealtypisches Ergebnis einer Kundenwertanalyse mit generischen Optionen nach Hippner 2006b, S. 25

Viele Unternehmen erzielen mit nur sehr wenigen Kunden den Großteil ihres Gewinns (Kundenwert), der Großteil der Kundenbeziehungen liefert wenig bis keinen Gewinnbeitrag (Kundenwert), und vielfach gibt es eine signifikante Tranche an Kunden mit negativem Gewinnbeitrag (Kundenwert).

Dieser Situation kann mit zwei generischen Handlungsoptionen begegnet werden: Erstens kann versucht werden, Negativkunden in die Gewinnzone zu bringen, zweitens besteht die Möglichkeit der Negativkundenselektion. Was sich hinter diesen trockenen Handlungsanweisungen verbirgt, ist allerdings vielfach organisationaler Sprengstoff – im Besonderen die Negativkundenselektion. Zum einen werden Kunden eliminiert, die teuer akquiriert wurden, in die mitunter massive Verkaufsanstrengungen investiert wurden und zu denen Mitarbeiter bereits Beziehungen aufgebaut haben. Dies entspricht inhaltlich einer Verlustrealisierung, die unternehmensintern kaum friktionslos erfolgen wird. (Spätestens das ist dann der Zeitpunkt, an dem die Ermittlung des Kundenwerts wiederum angezweifelt wird.) Aber auch auf Käufer- bzw. Verkäuferseite kann ein solcher Schritt ungewollte Kollateralschäden, wie etwa negative Mundpropaganda, verursachen.

Kundenorientierte Managementkonzepte und Multi-Channel-Management

Nach diesen Überlegungen zum Kundenwert und den damit formulierbaren generischen Empfehlungen können die – bereits etwas CRM-spezifischeren – zweiten und dritten Bausteine der Kundenbindungsstrategie bearbeitet werden. Hippner spricht dabei von den Elementen *kundenorientierte Managementkonzepte* und *Multi-Channel-Management*. Wir wollen diese beiden Ideen konsolidiert anhand des Würfels in Abbildung 33 darstellen.

Nach Hippner kann dabei die eine Achse, auf der die Phasen der Kundenbeziehung abgetragen werden, mit den Ausprägungen jener Achsen gekreuzt werden, auf denen die unterschiedlichen Interaktionskanäle gelistet werden.¹⁹⁰ Nicht um diese Logik unnötig zu verkomplizieren, sondern um diesen spezifischen Baustein der Kundenbindungsstrategie vollständig darzustellen, sollte noch eine weitere Dimension eingefügt werden, die eine Segmentierung der Kundengruppen erlaubt.

Wir sehen anhand dieses Würfels in Abbildung 33, dass bereits die Konzeptionsphase einer CRM-Strategie sehr schnell komplex werden kann. Unserer Einschätzung nach geht es dabei nicht darum, jeden möglichen Kreuzungspunkt dieses Würfels zu besetzen und starre Vorgehensweisen für jedes Teilelement des Würfels zu definieren; gleichzeitig muss die Diskussion aber über ein Aufzeigen der Kombinationsmöglichkeiten hinausgehen. Unserem Verständnis nach stellt Abbildung 33 vielmehr einen Raster dar, der strukturierte Diskussion erlaubt, an deren Ende Klarheit bestehen muss, welche Kundengruppen (nach der Segmentierungsachse) zu welchem Zeitpunkt der Kundenbeziehung über welchen Kanal kommunikativ bearbeitet werden.

Die Achse, die die *Phase der Kundenbeziehung* beschreibt, folgt der generischen Logik des Produktlebenszyklus¹⁹¹ und bedeutet in der hier zugrunde liegenden Anwendung, dass der jeweilige Reifegrad einer Kundenbeziehung mit spezifischen, sich wandelnden Managementimplikationen verbunden ist. Im Besonderen stellt Hippner den jeweiligen Phasen „kundenorientierte Managementkonzepte“ gegenüber. So korrespondiert die Phase der Anbahnung mit dem „Interessensmanagement“, jene der Sozialisation mit dem „Neukundenmanagement“, jene des Wachstums und der Reife mit dem „Zufriedenheitsmanagement“ (oder dem Kundenbindungsmanagement i. e. S.), jener der Gefährdung muss mit „Beschwerdemanagement“ bzw. „Kündigungspräventionsmanagement“ begegnet werden. Für die Teilstrecken der

190 Vgl. Hippner 2006b, S. 36.

191 Siehe dazu detailliert Kotler 2001, S. 571 ff.

Kündigung und der Revitalisierung finden sich im „Kündigungs- bzw. Revitalisierungsmanagement“ entsprechende Handlungsanweisungen.¹⁹²

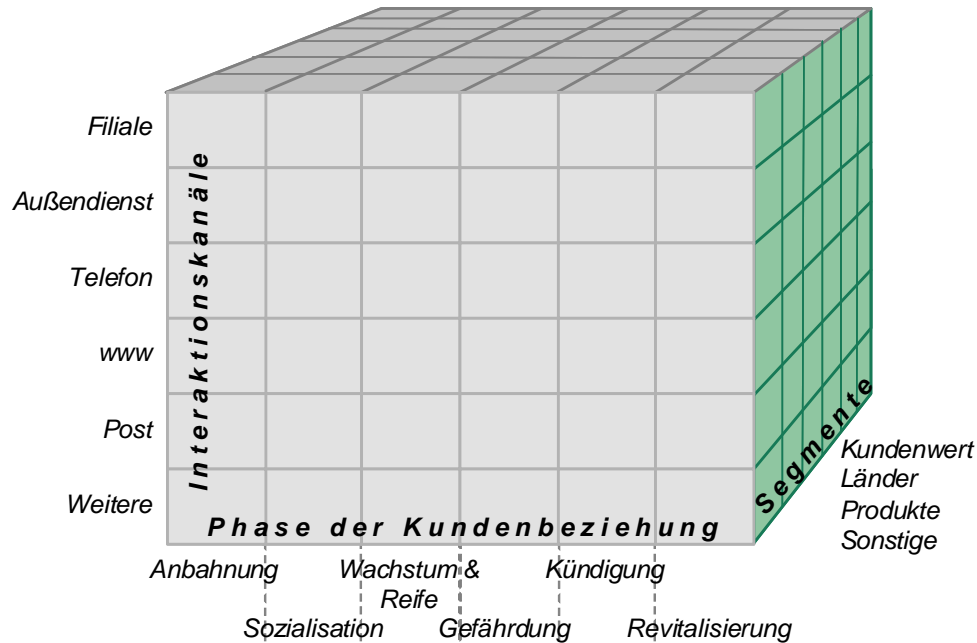


Abbildung 33: Dimensionen der Kundenbindungsstrategie

Ohne die tatsächlichen oder vermeintlichen Spezifika dieser Konzepte durchzudeklinieren, ist die Grundaussage evident und relevant: In unterschiedlichen Phasen bedarf es unterschiedlicher Inhalte und Vorgehensweisen des Unternehmens. Diese müssen bewusst gemacht, formuliert und umgesetzt werden. Das Grundproblem der Zyklusmodelle bleibt natürlich auch hier bestehen – nämlich dass (mit Ausnahme der Anfangs- und Endpunkte) kaum klar ist, an welcher Stelle des generischen Zyklus man sich gegenwärtig befindet. Darüber hinaus ist die Frage zu klären, welchen Indikator man für den jeweiligen Status entlang des Gesamtzyklus heranzieht: Ist es die Anzahl der Transaktionen, die Dauer der Kundenbeziehung, das biologische Alter, der Kundenwert, ein anderer Indikator oder eine Kombination mehrerer? Schließlich bleibt zu bedenken, dass die Anzahl der Kunden exponentiell höher ist als jene der Produkte. Diese Diversität zu überblicken bzw. produktiv zu managen stellt eine massive Schwierigkeit dar. In Summe ist die Logik des CRM-Zyklus ein wichtiges gedankliches Vehikel – die konkrete Operationalisierung eine gravierende konzeptionelle Herausforderung.

¹⁹² S. Hippner 2006b, S. 36.

Inhaltlich von geringerer Komplexität scheint die zweite Achse zu sein, nämlich jene, die die Rolle der *unterschiedlichen Kommunikationskanäle* definiert. Sie ist allerdings um nichts weniger entscheidend für erfolgreiches CRM, manifestiert sich darin doch der Zugang zum Kunden. Grundsätzlich geht es darum, mehrere Kanäle für die Interaktion mit dem Kunden offenzuhalten, was prinzipiell in beiderseitigem Interesse sein kann. Einerseits will der Kunde wählen, über welchen Kontakt er welche Interaktion abwickeln möchte¹⁹³, andererseits besteht für das Unternehmen die Möglichkeit, auf multiplen Wegen mit dem Kunden in Kontakt zu kommen. Die wesentliche Herausforderung besteht für das Unternehmen in der Tarifierung der Botschaften und Inhalte nach Phasen des CRM-Zyklus (s. oben) bzw. nach Kundensegmenten bei deren gleichzeitiger Harmonisierung. Unter dem Aspekt der Kostenintensität der unterschiedlichen Kanäle verliert diese Achse rasch den anfänglichen Eindruck der Einfachheit.

Die letzte Achse, die Hippner selbst nicht explizit beschreibt (eventuell auch übersieht), die uns in diesem Zusammenhang jedoch wesentlich erscheint, ist jene des *spezifischen Kundensegments*. Denn die beiden zuvor beschriebenen Achsen differenzieren ja nicht nach Kundentyp, sondern sind zunächst einmal generisch für alle Kundengruppen. Die Erwähnung dieser Achse ist insbesondere deshalb an dieser Stelle relevant, weil die Idee der Personalisierung des Angebots im Allgemeinen und der Kommunikation im Besonderen eine zentrale Rolle innerhalb des CRM einnimmt. Allein schon aus dieser Überlegung heraus muss in der Konzeptionierungsphase eine Differenzierung nach Segmenten mitgedacht werden, da diese ja bereits eine Vorstufe der Personalisierung darstellen. (Die Verknüpfung von Segment und Personalisierung kommt auch im Schlagwort „Segment of One“ zum Ausdruck¹⁹⁴). Die Segmentierung bzw. Personalisierung erfüllen jedoch nicht nur die Logik, dass Aufmerksamkeit auf die spezifischen Interessengebiete gelockt wird und damit zielgenauer bei der Nachfragestimulation vorgegangen werden kann. Sie kann auch Vehikel sein, die eine gezielte Steuerung des Produktangebots bzw. der Kosten/Kunden ermöglicht (z. B. Vielfliegerprogramme).

193 Hippner spricht in diesem Zusammenhang etwas hölzern vom „Multi Channel Management als Antwort auf das Phänomen der Multioptionsgesellschaft“. Hippner 2006b, S. 36.

194 Die Idee des „Segment of One“ betrachtet prinzipiell jeden einzelnen Kunden als ein eigenes Segment. Beispiele hierfür sind die Maßanfertigung von Kleidung oder die Herstellung von Unikaten, bei denen der Kunde auf die Gestaltung des Produkts Einfluss nehmen kann. Das Prinzip der Mass Customization verbindet die Massenfertigung der Null-Segmentierung mit dem Ansatz der atomisierten Segmentierung (z. B. Anpassung des Massenprodukts der DELL-Computer an individuelle Wünsche oder die Herstellung von persönlich angepassten Laufschuhen, wie es von adidas unter dem Label mi adidas angeboten wird).

5.1.2.2.2 Phase 2: Kundenorientierte Reorganisation

Für unseren konzeptionellen Abriss über CRM ist es an dieser Stelle vor allem entscheidend, den grundsätzlichen *Aufbau eines CRM-Systems* zu erläutern. Die drei weiteren angeführten Komponenten der Reorganisationsphase, nämlich *Geschäftsprozessoptimierung*, *Change-Management* und *(CRM-)Projektmanagement*, werden wir hier nicht detailliert besprechen. Nicht etwa, weil sie von untergeordneter Bedeutung wären – genau das Gegenteil ist der Fall. Vielmehr lässt sich wenig Konzeptionell-Spezifisches im Zusammenhang mit CRM zu diesen Bereichen festhalten. Die Inhalte wären übergreifend für alle (!) unternehmerischen Veränderungsvorgänge relevant. Zur Beschreibung eines generischen CRM-Systems orientieren wir uns mit leichten Adaptionen am Schema in Abbildung 34, das Hippner u. a. skizzieren.¹⁹⁵ Entscheidend dabei ist vor allem die Differenzierung zwischen operativem und analytischem CRM.

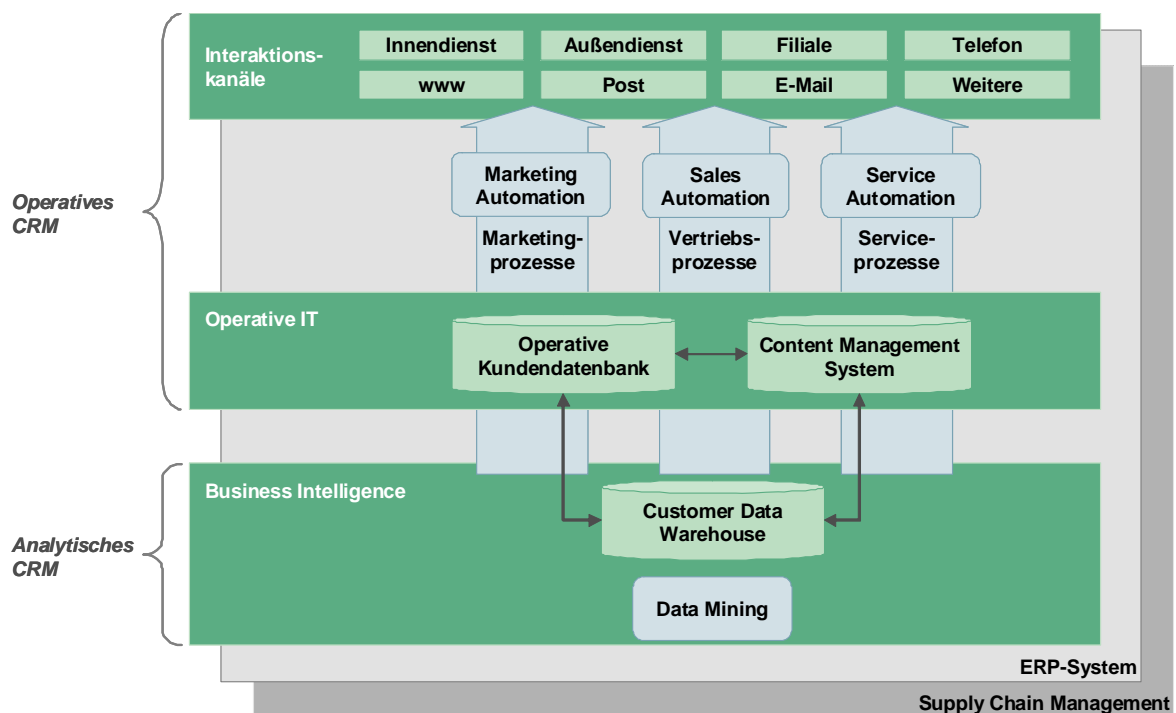


Abbildung 34: Komponenten eines CRM-Systems, in Anlehnung an Hippner 2006c, S. 48

¹⁹⁵ Die Tatsache, dass wir diese Darstellung nun „von unten nach oben“ beschreiben, hat allein narrative Gründe. Die konkrete Realität ist natürlich, dass die Datenpools, mit denen wir unsere Beschreibung starten, laufend durch die Interaktionen mit den Kunden gefüllt werden. Wir verzichten auf die Zuordnung von Front- und Backoffice-Aktivitäten, da diese Grenze jeweils unterschiedlich gezogen und verstanden wird, ohne dabei viel inhaltliche Differenzierung zu gewinnen.

Analytisches CRM

Analytisches CRM bedeutet die Zusammenziehung aller kundenbezogenen Daten in einem Customer-Data-Warehouse zu Analysezwecken, losgelöst von den operativen Datenbanken. In diesem Data-Warehouse werden Daten aus verschiedenen Funktionsbereichen zusammengeführt und aufbewahrt. Die Aufdeckung der in diesen Daten verborgenen, erfolgsrelevanten Geschäftserfahrungen erfordert jedoch spezielle analytische Werkzeuge – allen voran das sogenannte Online Analytical Processing (OLAP).¹⁹⁶

OLAP-Systeme bilden betriebswirtschaftlich relevante Maßgrößen in Form eines multidimensionalen Datenwürfels ab, dessen Dimensionen betriebswirtschaftlich relevante Gliederungskriterien sind. Entlang dieser Dimensionen können die betriebswirtschaftlichen Maßzahlen je nach Fragestellung aufgebrochen oder aggregiert werden. OLAP-Systeme weisen allerdings die Einschränkung auf, dass nur solche Fragestellungen analysiert werden können, die ex ante vom Anwender konkret formuliert wurden.

Eine Analyse der weniger trivialen, nicht-offensichtlichen Zusammenhänge verspricht das Data-Mining, das ausgeprägte analytische Fähigkeiten der Anwender voraussetzt. Klassische Anwendungsgebiete des Data-Minings sind etwa die – bereits angesprochene – Segmentierung von Kunden oder Prognosen zum Kündigungsverhalten. In diesem Zusammenhang kann auch das sogenannte Web-Mining erwähnt werden, das auf der Aufzeichnung und Auswertung des Nutzungsverhaltens von Webseitenbesuchern aufbaut. Insgesamt kann festgehalten werden, dass es sich beim analytischen CRM um eine Komponente des CRM handelt, die direkt Managemententscheidungen unterstützen soll – entweder durch deskriptive oder (die aufwendigere und anspruchsvollere) explorative Analyse.

Operatives CRM

Die Unterstützung der direkten Interaktion mit dem Kunden – also das sogenannte „operative CRM“ – muss durch eine entsprechende IT-Infrastruktur unterstützt werden. Wie bereits erwähnt, ist dabei wesentlich, dass die analytischen Aufgaben von den operativen getrennt werden. Nicht nur, weil die Anwender unterschiedlich sind, sondern auch weil die Rechenverfahren differieren. Während beim analytischen CRM massive Datenvolumina für Auswertungen bewegt werden müssen, geht es beim operativen CRM darum, die einzelfallzentrierten Daten abzurufen und diese zeitnah, vielfach im unmittelbar direkten Kundenkontakt zu verwerten.

¹⁹⁶ Chamoni 2010, S. 199 ff.

Die *operative Kundendatenbank* enthält somit Informationen, die zur Unterstützung der Mitarbeiter beim Tagesgeschäft erforderlich sind, wie z. B. Informationen über gerade laufende oder kurz zurückliegende Transaktionen. Die Inhalte der operativen Kundendatenbank sind geschäftsmodell- und branchenspezifisch und entziehen sich damit auch einer generellen, abschließbaren Taxonomie. Hippner regt an, vor allem Informationen aufzunehmen, die zur Identifikation und gezielten Ansprache beitragen, nachhaltigen Einfluss auf das Kaufverhalten haben, etwas über die Wahrscheinlichkeit des Geschäftsabschlusses aussagen, Transparenz über die bisherigen Transaktionsepisoden schaffen, einen potenzialorientierten Einsatz der Kommunikationsinstrumente erlauben bzw. Grundlage der Erfolgskontrolle und Erfolgsprognose sein können.¹⁹⁷

Die zweite Komponente der operativen IT ist ein *Content-Management-System (CMS)*. Darunter versteht man ein computergestütztes Erstellungs-, Verwaltungs- und Archivierungssystem für Inhalte in unterschiedlichen Formaten. Unter Content sind von Menschen erzeugte und in medienspezifischer Form präsentierte digitale Informationen unterschiedlichster Art, im Besonderen in unstrukturierten Formaten, zu verstehen. Die Kernaufgabe eines Content-Management-Systems ist die Integration aller vorhandenen Contents im Unternehmen und deren Bereitstellung für die Geschäftsprozesse im Marketing-, Sales- und Servicebereich. Die Ergänzung der operativen Kundendatenbank besteht vor allem darin, dass ein CMS erlaubt, unstrukturierte Informationen zu sammeln und zugänglich zu machen.

An dieser Stelle kristallisiert sich nun die entscheidende Herausforderung jedes CRM-Systems heraus, nämlich die gesammelten Daten bzw. die Ergebnisse der erstellten Analysen auch tatsächlich zu operationalisieren, sodass sie kundenwirksam zum Einsatz kommen. Dass dies über eine Reihe von (jeweils informationsadäquaten) Interaktionskanälen geschehen muss, die idealerweise nach Notwendigkeit harmonisiert bespielt werden, liegt auf der Hand. Genau diese Überbrückung von Datenpools und harmonisierten Interaktionskanälen ist zentral für die Logik eines CRM-Systems. Um diese Verbindungsleistung sicherzustellen, wird typischerweise die Einbeziehung aller involvierten Prozesse in ein CRM-System gefordert, allen voran der Marketing-, Vertriebs- und Serviceprozesse. Diese Integration von CRM-Gedanken und betrieblichen Standardprozessen

¹⁹⁷ Hippner 2006c, S. 69.

beschreibt Hippner unter „Marketing Automation“, „Sales Automation“ und „Service Automation“.¹⁹⁸

Im Hintergrund von

Abbildung 34 sehen wir noch eine Referenz zu den Systemlandschaften, mit denen ERP (Enterprise Resource Planning) bzw. Logistikabläufe unterstützt werden. Es ist evident, dass operative Datenbanken des CRM auf Informationen in diesen Systemen zurückgreifen müssen (etwa wenn es darum geht, den Stand einer Lieferung zu eruieren). Die konkrete systemtechnische Verknüpfung über entsprechende Schnittstellen bzw. über integrierte Lösungen ist jeweils unternehmensspezifisch.

5.1.2.2.3 *Phase 3: Veränderung der Kundeneinstellung*

Kernbewegung in Phase 3 ist, dass die Kunden in ihren Einstellungen und in ihrem Verhalten auf die CRM-Anstrengungen des Unternehmens reagieren. Die relativ simple Kernlogik besteht darin, dass sich über intensive und inhaltlich geglückte CRM-Maßnahmen eine erhöhte Kundenzufriedenheit einstellt, die dann wiederum zu Kundenloyalität führt, die ihrerseits in erhöhter Kundenbindung resultiert.¹⁹⁹ Wichtig ist, dass in dieser Phase interne Einflüsse schlagend werden: Es offenbart sich die Qualität der zuvor konzeptionierten und implementierten Prozesse, die Wirksamkeit des CRM-Systems, der davon ermöglichte Individualisierungsgrad oder auch die Motivation der Mitarbeiter. Genauso bedeutend sind nun die Faktoren, die außerhalb des unternehmerischen Einflussbereichs liegen. Beispielsweise gehören dazu a priori oder zwischenzeitig adaptierte Kundenerwartungen (sind also die implementierten Maßnahmen nicht nur Behebung eines Defizits oder etablieren sie sich rasch als Branchenstandard) oder auch der intrinsische Wunsch nach Abwechslung („Variety Seeking“), der einer vertieften Kundenbindung inhärent entgegensteht.

5.1.2.2.4 *Phase 4: Ökonomischer Erfolg*

Zuletzt stellt sich idealerweise auch der ökonomische Erfolg ein, der eine Funktion der Quantität, der Qualität und der Dauer der Kundenbeziehung darstellt. Vom Unternehmen

¹⁹⁸ Hippner 2006c, S. 56.

¹⁹⁹ S. dazu ausführlicher und auch mit kritischen Bemerkungen Hippner 2006b, S. 29, oder auch Diller 2006.

kontrollierbare Faktoren sind in dieser Phase etwa der Aufbau von Wechselhürden²⁰⁰ oder intensivierte Bemühungen des Cross-Sellings.

5.1.3 *Zwischenergebnis Grundlagen Customer-Relationship-Management (CRM)*

Wir haben auf den vorigen Seiten den Versuch unternommen, das weite Feld des CRM aufzubereiten, um so einen breiteren konzeptionellen Bezugsrahmen für unsere Fragestellungen zu schaffen.

Dabei wurde offensichtlich, dass es „das“ CRM per se nicht gibt. Vielmehr ist unter dem Banner „CRM“ sehr Vieles an Inhalten möglich. Um angesichts dieser Situation definitorische Klarheit für unsere Arbeit zu schaffen, stützen wir uns auf die CRM-Konzeption von Hippner. Daraus haben wir eine Abgrenzung von CRM gegenüber anderen verwandten Konzepten gewonnen. (CRM geht über Kundenbindungsmanagement hinaus, das sich nur mit aktuellen Kunden beschäftigt, und schließt auch potenzielle und verlorene Kunden mit ein.) Inhaltlich steht bei Hippner die Festlegung eines Kundenwerts im Vordergrund. Nach diesem Kundenwert richten sich die weiteren Gestaltungsoptionen im Rahmen eines CRM-Konzepts aus.

²⁰⁰ Siehe im Besonderen zum Aufbau von Wechselhürden im Internet: Mitterer, Markus: Kunden binden durch Wechselhürden. In: Kreuz 2001, S. 94 – 101.

5.2 CRM-basiertes Sollkonzept

Die Entwicklung eines CRM-basierten Sollkonzepts bildet den konzeptionellen Kern dieser Arbeit. Unter 5.2.1 erläutern wir, wie wir uns dieser Aufgabe annähern; im Besonderen legen wir klar, wie wir die inhaltlichen Schwerpunkte festlegen wollen. Unter 5.2.2 (ab S. 145) behandeln wir die grundlegende Thematik des Kundenwerts und wie dieser im Kontext der Kunstauktionsbranche inhaltlich definiert werden kann. Die Konzeption eines Betreuungsmodells wird in 5.2.3 behandelt (ab S. 155). Überlegungen zum Pricing stellen wir in 5.2.4 an (ab S. 176). Unter 5.2.5 runden wir das CRM-basierte Sollkonzept mit Leitplanken zur Ausgestaltung der Kommunikation mit Kunden ab (ab S. 197). 5.2.6 schließt dieses Kapitel mit einer kurzen Zusammenfassung (ab S. 212).

5.2.1 Vorgehen

Nachdem wir im ersten Abschnitt dieses Kapitels das CRM als Konzept grundsätzlich referiert haben, müssen wir jetzt dieses Konzept für die Kunstauktionsbranche adaptieren. Wir verschränken dabei die Komponenten des Geschäftsmodells mit dem gerade Erarbeiteten. Dazu eine Anmerkung vorab: Wir bringen damit eine Branche, die insgesamt der Luxusgüterindustrie zuzuordnen ist, mit einem Konzept in Verbindung, das seinen Ursprung im Endkunden-Massengeschäft hat. Die Branche und die CRM-Grundlagen stammen also bis zu einem gewissen Grad „aus verschiedenen Welten“. Um hier eine Synthese zu generieren, müssen wir beide Ursprungsbestandteile flexibel handhaben. Und zuallererst müssen wir entscheiden, welche Komponenten der beiden Welten wir übereinanderzulegen haben.

Wenn wir uns nochmals Hippners Definition von CRM und seine darauffolgenden Gedanken vergegenwärtigen („CRM ist eine kundenorientierte Unternehmensstrategie, die mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien versucht, auf lange Sicht profitable Kundenbeziehungen durch ganzheitliche und individuelle Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte aufzubauen und zu festigen“²⁰¹), ist die Scharnierfunktion des *Kundenwerts* von elementarer Bedeutung. Daher verdient dieser in unserem Konzept eine besondere und vorgelagerte Position.

201 Hippner 2006b, S. 18.

Die weiteren Elemente leiten wir mit einem ausführlichen Blick auf die Wertschöpfungskette her. Wir müssen uns auf jene Elemente konzentrieren, die einerseits nach unserer Einschätzung eine hohe CRM-Sensitivität aufweisen und andererseits eine große Bedeutung im Geschäftsmodell haben. Bei der Vorstellung der Wertschöpfungskette für das Auktionssegment haben wir festgestellt, dass diese etwa auf „halbem Weg“ den Fokus von der Beschaffungsseite (dem Einbringer) zur Absatzseite (dem Käufer) wendet. Gleichzeitig haben wir es in beiden Teilbereichen teilweise mit inhaltlich ähnlichen Themen zu tun. Indem wir jene Prozesse isolieren und hervorheben, die in beiden fokalen Ausrichtungen relevant sind, identifizieren wir gerade jene Prozesse, die wir im Rahmen eines CRM-basierten Sollkonzepts besonders behandeln müssen.

Sowohl auf der Beschaffungs- als auch auf der Absatzseite müssen Kunden definiert und entsprechend bearbeitet werden. Diese Bearbeitung muss sowohl auf der Einbringer- wie auch auf der Käuferseite ein Kommunikationskonzept vorsehen. Auf beiden Seiten ist ein zentrales Verhandlungsargument die Preisgestaltung, weshalb diese ebenfalls besondere Aufmerksamkeit erfahren muss.

Aus diesem Grund werden wir neben dem Kundenwert auch die Kundenbetreuung beleuchten, indem wir ein CRM-basiertes *Betreuungskonzept* erarbeiten. Als dritte Komponente werden wir die *Preispolitik* behandeln. Nicht nur aus den soeben erwähnten Gründen, sondern weil der Preis grundsätzlich den wichtigsten absatzpolitischen Hebel darstellt. Die vierte Komponente wird durch ein CRM-basiertes *Kommunikationskonzept* beigesteuert. Auch in diesem Bereich vermuten wir hohen Adaptionbedarf der betrieblichen Praxis durch eine Anreicherung mit CRM-Elementen.

Neben der Fokussierung auf wenige betriebswirtschaftliche Bestandteile, die wir aus der Beschreibung der Primärprozesse generiert haben, ist an dieser Stelle auch eine selektive Weitung des Blicks erforderlich. Wir haben uns in unserer Schilderung des Geschäftsmodells in Kapitel 5 auf Primärprozesse konzentriert, weil wir das Spezifische des Unternehmenstypus darstellen wollten. Die unterstützenden Prozesse haben wir mit dem Hinweis unbeleuchtet gelassen, dass diese wenig Branchenspezifisches und somit wenig Erklärungsgehalt aufweisen.

Tatsächlich können wir nun aber Unternehmensaktivitäten wie IT (die automatisierte Unterstützung von CRM-Aktivitäten ist ja auch zentraler Bestandteil von Hippers Definition), Personalwesen (HR) oder Controlling/Accounting nicht mehr unbeachtet lassen. Denn ein CRM-basiertes Sollkonzept zu erarbeiten, ohne die sich daraus ergebenden Konsequenzen für diese „unterstützenden“ Funktionen zu skizzieren, ließe das Bild

unvollständig. Vielmehr wird dadurch sichtbar, wie weitgehend der Änderungsbedarf bzw. wie umfangreich die Anforderungen sind, die CRM an ein Unternehmen stellt.

Konkret werden wir nun folgendermaßen vorgehen: Wir beschreiben die vier definierten Hauptkomponenten und reflektieren jeweils die Konsequenzen für die Organisation (IT, HR, Controlling). Den Vorschlägen geht jeweils eine theoretische Verortung voraus. Die folgende Darstellung soll unser Vorgehen nochmals illustrieren. Die Reihenfolge Betreuung, Pricing und Kommunikation steht nicht für eine konsekutive Reihenfolge im Sinne eines Prozesses. Vielmehr sind die Komponenten gleichberechtigte Bestandteile, die es im Rahmen eines CRM-Konzepts zu gestalten gilt.

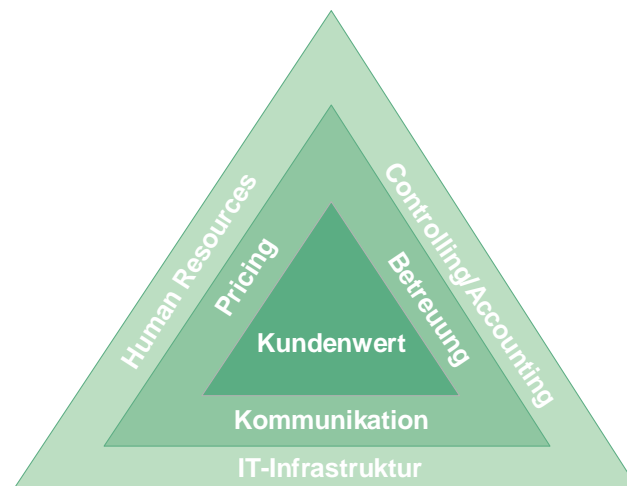


Abbildung 35: Grundstruktur des CRM-basierten Sollkonzepts

5.2.2 Kundenwert

5.2.2.1 Allgemeine konzeptionelle Verortung

Im einleitenden Abschnitt zu CRM haben wir die Logik des Kundenwerts als eines von mehreren relevanten Basiskonzepten eingeführt (5.1.2.2.1). Gleichzeitig haben wir keine Aussage darüber gemacht, wie überhaupt der Kundenwert konkret ermittelt werden kann. Daher müssen wir an dieser Stelle einen Überblick geben, welche Möglichkeiten die Literatur derzeit für die Annäherung an diese Fragestellung vorsieht, und werden eine Variante empfehlen, um diese detaillierter aufzubereiten.

Die in der Literatur vorkommenden Systematiken unterscheiden sich teilweise stark in inhaltlicher Logik, theoretischem Anspruch und Hinweisen zu konkreter

Operationalisierung.²⁰² Im Folgenden lehnen wir uns an die Systematik von Krafft und Albers an. Wie in Abbildung 36 ersichtlich, teilen die Autoren die möglichen Verfahren anhand zweier Achsen ein, nämlich „individuell vs. kumuliert“ und „eindimensional vs. mehrdimensional“.

| | individuelle Darstellung | kumulierte Darstellung |
|-----------------|---|---|
| Eindimensional | Kunden-Deckungsbeitrags-Rechnung, Customer Lifetime Value (CLV) | ABC-Analyse |
| Mehrdimensional | Scoring-Ansätze Radarchart (je Kunde) | Scoring-Portfolio, Klassisches Kunden-Portfolio |

Abbildung 36: Systematisierung der Ansätze zur Kundenwertberechnung

Die Differenzierung zwischen ein- bzw. mehrdimensional bezieht sich auf die Anzahl der berücksichtigten Kriterien, mit denen die Berechnung (und die später darauf aufbauende Differenzierung) erfolgt. Die Unterscheidung zwischen individuell und kumuliert meint, dass im ersten Fall jeder einzelne Kunde mit einem Wert belegt wird, wohingegen im zweiten Fall nur generelle, allgemeine Aussagen über den gesamten Kundenbestand möglich sind.

Die beiden wichtigsten individuellen und eindimensionalen Darstellungen sind die *Kundendeckungsbeitragsrechnung* sowie der *Customer Lifetime Value (CLV)*. Beide Berechnungsmethoden stellen signifikante Datenerfordernisse an das interne Rechnungswesen eines Unternehmens. Im Fall der Kundendeckungsbeitragsrechnung kommt das grundsätzliche Problem der Allokation von Gemeinkosten auf individuelle Kundenbeziehungen hinzu, welches gerade bei Unternehmen mit hohen Gemeinkostenanteilen (Auktionshäuser!) besonders virulent wird. Die investitionstheoretische Betrachtung einer Kundenbeziehung, wie sie der CLV-Ansatz vorsieht, erfordert nicht nur Daten zu bisherigen, sondern auch über zu erwartende zukünftige Ein- und Auszahlungen einzelner Kundenbeziehungen. „Realistischerweise ist davon auszugehen, dass gerade der prospektive Teil des CLV erheblichen

²⁰² Siehe z. B. Meffert 2008, S. 804, im Unterschied zu der von uns herangezogenen Überblickssystematik von Krafft 2000, S. 517.

Schätzungsungenauigkeiten unterliegt. Dementsprechend konnte sich die CLV-Rechnung bisher nicht einmal im Business-to-Business-Bereich etablieren, obwohl es dort um langfristige Geschäftsbeziehungen mit hohen Ein- und Auszahlungen geht.“²⁰³

Die *ABC-Analyse* ist der Idealtypus einer kumulierten, eindimensionalen Darstellung. (Wir haben diese Logik ja bereits konzeptionell in diesem Kapitel in Abschnitt 5.1.2.2.1 verwendet.) Sofern verfügbar, können statt der Kundenumsätze auch Kundendeckungsbeiträge verwendet werden. Allerdings wird klar, dass die Orientierung an einer Größe im Rahmen eines CRM-Konzepts viel zu kurz greift.

Als individuelle und mehrdimensionale Darstellung führen Krafft und Albers das *Scoring* an. „Zur Beurteilung einzelner Kunden wird ein Kriterienkatalog herangezogen, der die wesentlichen Merkmale für eine wertorientierte Differenzierung von Kunden enthalten sollte. Dabei kann es sich sowohl um ökonomische als auch nicht-ökonomische Kriterien handeln. [...] Mit einer wachsenden Anzahl zu bewertender Kunden wird es ratsam, die einzelnen Kriterien zu gewichten und die Bewertungen in einen Gesamt-Score (d. h. Index) zu überführen. Die Berücksichtigung zahlreicher Kriterien und deren gewichteter Eingang in die Gesamtbewertung stellen die entscheidenden Stärken des Scoringverfahrens dar.“²⁰⁴ Krafft und Albers geben dann noch das Beispiel einer Scoringmethode, die sich in Direktmarketingbranchen etabliert hat, nämlich die sogenannte RFM-Methode. Dabei werden „**R**ecency of last purchase“, „**F**requency of purchases“ und „**M**onetary value“ zu einem Indexwert kumuliert.

Die kumulierte, mehrdimensionale Darstellung des *Scoringportfolios* ermöglicht es, ausgehend von individuellen Scorings alle Kunden(gruppen) in einem Bild zu visualisieren. Diese Portfolios werden typischerweise entlang der Dimensionen Kundenattraktivität und Wettbewerbsposition dargestellt. „Ein wesentlicher Nachteil klassischer Kundenportfolios besteht darin, dass die Segmentierung überwiegend aus der Retrospektive erfolgt. Dementsprechend werden nur aktuelle Geschäftsbeziehungen, nicht aber potentielle Kunden betrachtet. [...] Im Rahmen von Scoring-Portfolios wird dagegen auch die dynamische Ebene von Geschäftsbeziehungen berücksichtigt.“²⁰⁵

Als Fazit dieser Überlegungen wird klar, dass eindimensionale kumulierte Darstellungen inhaltlich zu kurz greifen. Das CLV-Verfahren ist theoretisch zwar einleuchtend, eine

203 Krafft 2000, S. 518 ff.

204 Krafft 2000, S. 519.

205 Krafft 2000, S. 521.

barwertige Sicht auf Kunden wäre tatsächlich die sauberste Manifestation von Kundenwert. Allerdings ist die Erstellung in der Praxis kompliziert und überfordert Unternehmen vielfach. Ähnlich verhält es sich mit der Berechnung von Kundendeckungsbeiträgen. Wenn die Literatur bereits im allgemeinen Fall vor organisationaler Überforderung warnt, müssen wir gerade bei der Branche der Kunstauktionshäuser besonders sensibilisiert sein. Es ist schwer vorstellbar, dass Unternehmen dieser Branche aufgrund der Industriestruktur (heterogen, eine Vielzahl von kleinen Unternehmen) und eines vermuteten Primats von objektspezifischem Expertenwissen eine betriebswirtschaftlich-inhaltliche Führungsposition einnehmen.

Gerade aus diesen Gründen folgen wir Krafft und Albers bei der Forcierung der Scoringmethode als probates Instrument. Allerdings weicht das von Krafft und Albers vorgeschlagene Vorgehen von einem trivialen Scoringansatz in seiner methodischen Verankerung doch deutlich ab. Bei einem „trivialen“ Vorgehen werden Kriterien identifiziert, diese werden gewichtet und schließlich mit Punkten versehen. Dieses Vorgehen hat durchaus seine Berechtigung, indem es die wesentlichen Vorteile von Scoring enthält, nämlich die Destillierung von Einflussfaktoren und deren Gewichtung und Bewertung. Allerdings werden dabei rasch Fragen auftauchen, wie etwa tatsächlich die Gewichtung der einzelnen Einflussfaktoren vorgenommen wird („Meist dürfte die Gewichtung der Einzelscores jedoch intuitiv erfolgen, sodass die Gesamtpunktzahl nur zufällig mit der Kundenwertigkeit einer optimalen Segmentierung korrespondiert“²⁰⁶), oder aber, wie sich die arithmetische Verknüpfung der einzelnen Komponenten und Subkomponenten argumentieren lässt (additiv, multiplikativ, exponentiell?).

Krafft und Albers geben auf diese beiden Fragen im Kontext der Entwicklung eines Scoringmodells eine theoretisch fundierte Antwort, auf die wir hier aber nur hinweisen wollen. Mit Blick auf diese Ausführungen muss ein Unternehmen, das den Kundenwert mit Hilfe eines Scoringverfahrens berechnen will, eine Managemententscheidung zwischen Pragmatik und Sophistizierung treffen. Unserer Einschätzung nach besteht jedoch beim diffizilen Vorschlag von Krafft und Albers die Gefahr der Scheinobjektivität.

206 Krafft 2000, S. 529.

5.2.2.2 Branchenspezifika

Nachdem wir nun die möglichen Verfahren, vor allem aber den Scoringansatz, beleuchtet haben, müssen wir diese Inhalte mit den Spezifika des Unternehmenstypus und den Inhalten von Hippner verschmelzen.

Das bedeutet erstens, dass wir die Komponenten, die Hippner angibt, inhaltlich füllen und beurteilen, ob die dahinterstehende Idee für die Kunstauktionsbranche überhaupt plausibel ist. Wenn ja, müssen wir zweitens überlegen, ob für die Komponenten konkrete Operationalisierungen denkbar sind.

Mit Blick auf Abbildung 31 auf S. 132 fällt zunächst natürlich die prominente Gleichstellung zwischen Transaktionspotenzial und Relationspotenzial auf. Das hat gerade in der Branche der Kunstauktionshäuser seine vitale Berechtigung, ist der Kunstmarkt doch in eine Vielzahl von Untermärkten zersplittert, wobei davon ausgegangen werden kann, dass die überschaubare Anzahl der relevanten Teilnehmer entweder durch Geschäftsbeziehungen und/oder leidenschaftliche *Connaissanceurship* eng miteinander verbunden sind. Die (vermeintliche) Diskretion als Marktusance fördert darüber hinaus die Bedeutung informeller (persönlicher) Kanäle des Informationsaustausches.

Innerhalb des Transaktionspotenzials setzt sich das *Basisvolumen* aus (erfolgreichen) Einlieferungen und Käufen zusammen. Diese beiden Größen lassen sich weiter differenzieren in den Durchschnittswert eines Loses und die Transaktionsfrequenz in einem definierten Zeitraum. Damit ist die historische Bestandskomponente erfasst, und diese ist gleichzeitig die einzige (und daher auch enorm wichtige) Komponente, die sich hart quantifizieren lässt.

Zwischen harter (historischer) Komponente und zukünftiger Wachstumskomponente wäre die Bewertung der bestehenden Sammlung eine weitere Möglichkeit, Kundenwert abzuleiten. Denn schließlich sind bestehende Sammlungen potenzieller Nachschub auf der Einbringerseite.

Während das Basisvolumen die Retrospektive abbildet, soll mit dem *Wachstumspotenzial* die (unsichere) Zukunft für die Kundenwertberechnung nutzbar gemacht werden. Die einzelnen Subkomponenten erfordern allerdings eine genauere Kommentierung. Es geht nämlich weniger darum, für jede der Komponenten präzise, möglichst analytisch unterstützte Aussagen zu treffen. Viel eher sollen die vier Subkomponenten dabei helfen, das

Nachdenken über zukünftiges Wachstum (oder Schrumpfung!) sinnvoll zu strukturieren, indem die theoretischen Quellen für Wachstum durchdekliniert werden. Beim Intensivierungspotenzial wird gefragt, ob ein „Mehr des Bestehenden“ möglich ist, wobei jedenfalls zu hinterfragen ist, ob das aus Unternehmenssicht überhaupt wünschenswert ist. Denn gerade kleinvolumiges, geringmargiges Geschäft zu forcieren ist mit Blick auf unsere Überlegungen zum Pricing (s. Abschnitt 5.2.4.2 auf S. 176) kontraproduktiv. Das Upselling-Potenzial nimmt eine besondere Bedeutung ein, sind doch gerade bei hochpreisigen Objekten hohe Deckungsbeiträge wahrscheinlich. Aber auch auf einer subtileren Ebene ist die Bewusstmachung und gezielte Ausschöpfung von Bedeutung: Schließlich ist die Genese eines Sammlers (oder Händlers) ein Prozess wachsender Leidenschaft, bei dem die Ansprüche mit dem Grad des Erreichten steigen. Die spezifische Natur des Sammelns eröffnet hier einen Wachstumsakzent, der in seiner Bedeutung über jener liegt, die in anderen Branchen dem Upselling-Potenzial beigemessen werden kann.²⁰⁷

Dass sowohl mit der Bewegung der Intensivierung als auch mit jener des Upsellings eine geringer werdende Preiselastizität verbunden sein wird, liegt auf der Hand. Gleichzeitig ist die Idee, Wachstum (indem höhere Margen durchgesetzt werden können) allein daraus zu generieren, dass eine Kundenbeziehung besonders lange besteht, in unserem Fall eher unwahrscheinlich.

Das Cross-Selling-Potenzial hat vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Segmente eines Auktionshauses seine Berechtigung. Allerdings setzt das voraus, dass ein aktives Cross-Selling überhaupt erwünscht ist, weil die Erträge in anderen Segmenten hinreichend profitabel sind. Beispielsweise ist es angesichts unserer Überlegungen zur Bruttomarge im Finanzierungssegment bei Sotheby's (Abschnitt 4.2.1.4, S. 89) fraglich, ob eine gezielte Beurteilung des Cross-Selling-Potenzials und eine Forcierung in diese Richtung überhaupt sinnvoll sein sollen.

Literatur und Praxis kennen mehrere Konzepte an, diese vier Potenziale zu operationalisieren (Share-of-Wallet-Analysen, Produktpenetrationsmatrizen etc). Je nach Avanciertheit des Unternehmens kann auf diese zurückgegriffen werden. Wir sehen an dieser Stelle jedoch auch das Risiko eines „Overengineering“ und plädieren in einer ersten Stufe für ein qualitatives Argumentieren und Heranziehen von Managemententscheidungen.

²⁰⁷ Das klassische Beispiel für die Ausschöpfung von Upselling-Potenzial ist vielfach die Automobilindustrie. Als Student leistet man sich gerade einen VW Polo, daraus wird dann der Golf, dann der Passat etc.

Das Kostensenkungspotenzial, das sich aus der Fortdauer einer Kundenbeziehung ergibt, unterscheidet sich von sonstigen Branchen allein in einer Tatsache: nämlich, dass Einbringer von Toplosen Sonderkonditionen fordern (bis hin zum Hasardspiel der Auktionsgarantie) und somit am äußeren Ende die Kosten einer solchen Beziehung wieder (sehr rapide) ansteigen können (unter der Voraussetzung, dass Topeinbringer in manchen Fällen auch langjährige Kunden sind). Insgesamt ist eine Korrelation dieser Komponente mit dem Wachstumspotenzial wahrscheinlich, womit nochmals eine Möglichkeit zur Konsistenzprüfung zwischen den Komponenten gegeben ist. Die vermutlich praktikabelste Operationalisierung dieser Potenzialquelle ist die Dauer einer Kundenbeziehung.

Wie bereits angedeutet, hat die prominente Hervorhebung des Relationspotenzials gerade in der Branche der Kunstauktionshäuser eine eminente Berechtigung. Für wie wichtig die Logik der *Referenzierung* auf die Leistung einzelner Häuser genommen wird, lässt sich sichtbar an der branchentypischen Proklamierung von Versteigerungsrekorden erkennen. Kaum ein Auktionshaus, das nicht in irgendeiner spezifischen Kategorie, eventuell unter Zuhilfenahme der einen oder anderen Einschränkung, irgendeinen Rekord für sich verbuchen kann und diesen dann auch tunlichst öffentlich unterstreicht. Ebenfalls wird diese Logik mit Blick auf die Berichterstattung offenkundig. Wir haben bei unserer Inhaltsanalyse (Abschnitt 2.3 S. 37) deutlich gesehen, dass Auktionshäuser als „Referenzpunkt“ in Artikeln vorkommen – und dabei handelte es sich um renommierte, eher distanzierte Wirtschaftspresse und nicht um Fachpresse, die sich auch stärker mit den nur Insidern bekannten Persönlichkeiten und deren Sammleraktivitäten auseinandersetzt. Allein aufgrund dieser Beobachtungen scheint es plausibel, davon auszugehen, dass die Reputation eines Hauses in einer bestimmten Kategorie und die begleitende Prozesseffizienz in den informellen Netzwerken etablierter Sammler und Händler thematisiert werden. Ebenfalls ist anzunehmen, dass es innerhalb dieser Netzwerke sogenannte „Opinion Leaders“ gibt, die nicht nur Markttrends etablieren können, sondern durch ihre Aktivitäten auch die Reputation eines Hauses beeinflussen können. Diese Strukturen bleiben für einen externen Beobachter unsichtbar, und es lassen sich auch keine Möglichkeiten identifizieren, diesen essenziellen Informationsaustausch hart zu objektivieren. Ein Haus muss für diesen Aspekt sensibilisiert sein, und es tut in Anbetracht der Bedeutung dieses Faktors gut daran, eine qualitative Einschätzung dieser Größe auch in die Beurteilung des Kundenwerts einfließen zu lassen. Indikatoren, die diese Beurteilung weniger willkürlich erscheinen lassen, können etwa die Präsenz einer Person in der Fachpresse sein, die Präsenz auf wichtigen Messen und Auktionen oder das Wissen um Beziehungen zu bestimmten Galeristen bzw. Künstlern.

Die Bedeutung des *Informationspotenzials* ergibt sich ebenfalls aus der charakteristischen Intransparenz der Branche. Wegen der Vertraulichkeit als Marktusance sind Häuser auf Informationen angewiesen, deren Quellen vielfach informell sind. (Allein das branchenweite Bonmot weist darauf hin, nach dem der Umsatz von Auktionshäusern mit den drei bzw. vier „D’s“ zusammenhängt – nämlich „Debt“, „Death“, „Divorce“ – korrekterweise wird an einigen Stellen noch „Discretion“ hinzugefügt.²⁰⁸) Der Unterschied zum Referenzpotenzial eines Kunden besteht darin, dass das Informationspotenzial für das Auktionshaus und seine Mitarbeiter direkt beobachtbar ist.

Das *Kooperationspotenzial* beschränkt sich auf eine mögliche Zusammenarbeit mit Händlern bzw. institutionellen Kunden wie etwa Museen. Eine bekannte Kooperationsform ist das im Geschäftsmodell bereits beschriebene konsortiale Vorgehen von Objektfinanzierung mit anderen Händlern zur Risikostreuung. Insgesamt dürfte das Kooperationspotenzial jedoch aufgrund der Homogenität der Dienstleistung und der daraus resultierenden starken Konkurrenz eher gering sein.

5.2.2.3 Möglichkeiten der Gestaltung

Nachdem wir die unterschiedlichen Komponenten des Kundenwertbaums auf die inhaltliche Tauglichkeit für die Branche getestet haben, wollen wir einen Vorschlag zum konkreten Scoring machen. In Abbildung 37 sehen wir unseren schematischen Vorschlag für ein Scoringmodell für den Kundenwert in der Kunstauktionsbranche. Hinter jeder Variablen wird ganz rechts ein Punktwert eingegeben (wir nehmen beispielhaft eine Skalierung von 1 bis 10 an). Diese Einschätzungen verdichten sich dann über die jeweiligen Gewichte in einem Kundenwert. Diese Gewichtung der einzelnen Komponenten ist zum einen natürlich eine Managemententscheidung, die spezifisch für die Branche bzw. das Unternehmen vorgenommen werden muss. Andererseits existiert eine empirische Untersuchung aus dem Jahr 2001, die gerade den Beitrag unterschiedlicher Komponenten des Kundenwerts zum Gesamtkundenwert untersucht.²⁰⁹ Rudolf-Sipötz kommt dabei (in einer Terminologie, die sich leicht von der von Hippner und Krafft unterscheidet) durch eine Faktorenanalyse zu folgender Reihung der Komponenten:

208 Siehe sogar die jährliche Analystenpräsentation von Sotheby's, in der dieses Industriebonmot fixer Bestandteil ist: Sotheby's 2008c.

209 Rudolf-Sipötz 2001, S. 170.

Marktpotenzial des Kunden (entspricht im Wesentlichen dem Transaktionspotenzial bei Hippner)

1. Ertragspotenzial (entspricht dem „Basisvolumen“)
2. Entwicklungspotenzial (entspricht dem „Wachstumspotenzial“)
3. Kostensenkungspotenzial

Ressourcenpotenzial des Kunden (entspricht im Wesentlichen Hippners Relationspotenzial)

4. Referenzpotenzial
5. Kooperationspotenzial
6. Informationspotenzial
7. Internes Synergiepotenzial

Wir sehen also, dass die „harten“ Komponenten die wichtigste Bedeutung einnehmen; auf dem zweiten Platz steht das zukünftige Potenzial. Insofern schlagen wir für unseren Kundenwertbaum die in Abbildung 37 dargestellte Gewichtung vor. Diese hat aber exemplarischen Charakter und basiert auf keiner spezifischen empirischen Untersuchung; sie ist auch nicht Gegenstand einer Plausibilisierungsdiskussion mit Experten. Sie ist lediglich als möglicher Ausgangspunkt für eine solche Diskussion gedacht und hat hier nur die Intention, die Anschaulichkeit zu erhöhen.

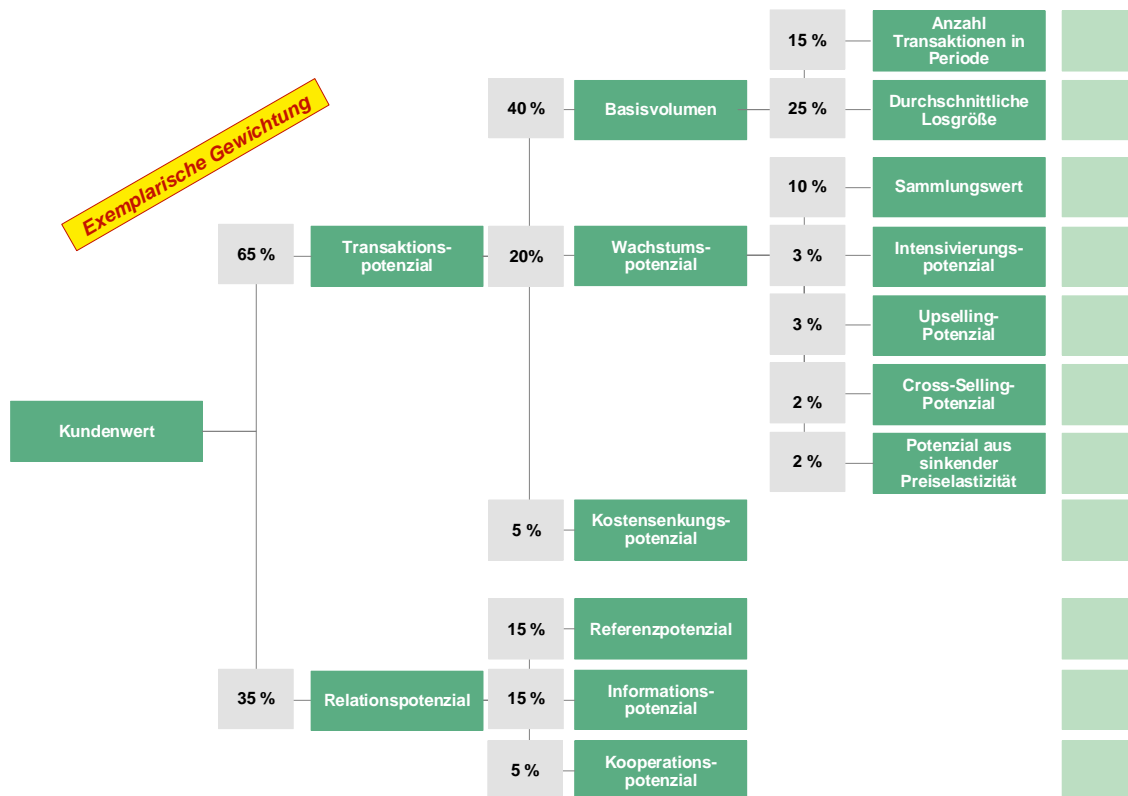


Abbildung 37: Vorschlag für ein Kundenwert-Scoring in der Kunstauktionsbranche

Darüber hinaus sind noch zwei Kalibrierungsschritte zu erwähnen: zum einen die Gewichtung der Einflussgrößen, zum anderen die Vergabe der Kundenscores. Erstere kann bzw. sollte Gegenstand eines „Backtestings“ sein, bei dem rückwirkend die Plausibilität der Gewichte überprüft wird. Dies kann etwa so erfolgen, dass – nachdem eine größere Kundengruppe bewertet wurde und hypothetische Cut-off-Punkte zur Segmentierung definiert wurden – die Sensibilität dieser Segmente auf Parametervariationen (hier eben die Gewichtung) überprüft wird. Über dieses Backtesting kann zusätzliches Gefühl für die Reagibilität dieses Scoringmodells entwickelt und dieses gegebenenfalls angepasst werden.

Die Vergabe der Kundenscores sollte – soweit möglich – standardisiert werden. Dies ist bei quantitativen Einflussgrößen leicht durchführbar, sogar automatisierbar, indem historische Daten in Perzentile eingeteilt werden, die der verwendeten Bewertungsskala entsprechen. Bei qualitativen Einflussgrößen sind unternehmensspezifisch Kriterien zu entwickeln, die die Vergabe der Scores sowohl zwischenzeitlich als auch zwischen den Bewertern (oder Bewertungsgremien) stabilisieren.

Da diese Bewertung ressourcenintensiv ist (dazu gleich ausführlicher in Abschnitt 5.2.2.4), empfiehlt sich ein stufenweises Vorgehen, das sich an Ex-ante-Einschätzungen von Kundenwerten orientiert. Klarerweise sollte die detaillierte Diskussion zunächst anhand der (vermuteten) Topkunden geführt werden.

5.2.2.4 Anforderungen an Organisation

Die Anforderungen, die eine umfassende Festlegung von Kundenwerten an eine Organisation stellt, sind hoch: Zum einen werden massiv Managementkapazitäten für die Diskussion und Abstimmung von Bewertungskriterien und deren Gewichtung gebunden. Diese Diskussionsphase mit Einbindung bzw. Unterstützung des Topmanagements ist jedoch insofern entscheidend, weil damit die Akzeptanz des Verfahrens und seiner Konsequenzen in der Organisation gesichert wird. Schließlich bindet die individuelle Bewertung einzelner Kunden und Kundengruppen massiv Ressourcen. (Dass dabei kaskadierend vorgegangen werden sollte, resultiert darin, dass die entscheidenden Ergebnisse zuerst vorliegen, reduziert jedoch nicht den Arbeitsaufwand insgesamt.) Darüber hinaus ist es mit einer einmaligen Bewertung nicht getan: Vielmehr müssen Bewertungen in fixem Rhythmus wiederholt werden – nicht nur, um quantitative Ausprägungen zu aktualisieren, sondern vor allem, um Einschätzungen, die in der Vergangenheit über zukünftige Entwicklungen gemacht wurden, einem Realitätscheck zu unterziehen. Dieser Abgleich ist sowohl zur

Kalibrierung weicher Kriterien als auch zur Fehleranalyse bei der Realisierung von Potenzialen entscheidend.

Die zweite gravierende Anforderung, die dieser Schritt stellt, richtet sich an die IT. Dabei geht es vor allem um das Zusammenziehen relevanter Daten über Länder, IT-Systeme, Währungen u. Ä. m. hinweg. Neben den technischen Schwierigkeiten (inkompatible Schnittstellen, unterschiedliche Grade der Datenpflege) wird die Eliminierung von Kundendubletten ein zeitaufwendiger Vorgang sein, der letztlich nur durch mühsame „Handarbeit“ erfolgen kann. Wenn dieser Schritt nicht korrekt und sorgfältig vorgenommen wird, sind Fehlallokationen von Ressourcen im weiteren Verlauf einer CRM-basierten Steuerung unausweichlich.

5.2.3 *Betreuungsmodell*

5.2.3.1 Allgemeine konzeptionelle Verortung

Erneut stellen wir dem Baustein unseres Konzepts zum Betreuungsmodell einige uns relevant erscheinende theoretische Elemente voran. Sie sind nicht als vollständige, umfassende Theoriezusammenfassung gedacht, sondern als Reflexionsfläche und Möglichkeit der Einbettung der später folgenden (und darauf aufbauenden) Überlegungen.

5.2.3.1.1 *Sales-Excellence vs. Supply-Management*

Wir haben zwei Anknüpfungspunkte für eine Verortung der Kundenbetreuung in Themenbereichen der Betriebswirtschaft: zum einen die Stoßrichtung des Vertriebsmanagements, zum anderen jene des Supply-Managements. Die BWL behandelt diese beiden unternehmerischen Aufgabenbereiche mehrheitlich getrennt voneinander, was im Rahmen der in der Literatur verwendeten Definitionen auch naheliegend ist. Wir werden aber für die Branche der Kunstauktionen in Abschnitt 5.2.3.2.1 bemerken, dass in der Beschaffung und Vertrieb in weiten Teilen koinzidieren!

Die Literatur zum Vertriebsmanagement ist breit gestreut und reicht thematisch von hemdsärmeligen Ratgebern von Verkäufern für Verkäufer über reputierte Lehrbücher hin zur avancierten Beleuchtung spezieller Fokuspunkte. Mögliche inhaltliche Cluster können etwa durch die Differenzierung zwischen Konsumgütermärkten und Investitionsgütern gebildet werden, durch die Beleuchtung der Vertriebsspezifika im Auslandsgeschäft oder

zuletzt durch die Bedeutung des Onlinevertriebs. In den letzten Jahren erschien mehrmals die Überblicksarbeit von Christian Homburg u. a. zu „Sales Excellence“, die unserer Einschätzung nach einen repräsentativen Querschnitt über Themen und Komponenten des Vertriebs i. w. S. gibt. Der von Homburg propagierte Sales Excellence-Ansatz behandelt die Dimensionen Vertriebsstrategie, Vertriebsmanagement, Informationsmanagement und Kundenbeziehungsmanagement.²¹⁰ Der ganze Ansatz ist davon durchzogen, dass ein Unternehmen ein Produkt oder eine Dienstleistung herstellt und diese dann bei abnehmenden Kunden platziert. Vertrieb ist insofern als eine Art „Einbahnstraße“ gedacht, über die Leistungen eines Unternehmens gegen Entgelt an Kunden weitergereicht werden. Diese Sichtweise ist natürlich legitim und entspricht auch dem gängigen Verständnis von Vertriebsleistungen. Es wäre tatsächlich kontraintuitiv, sich unter Vertrieb auch einen entgegengesetzten Leistungsfluss vorzustellen, gerade auch, weil sich mit Aktivitäten in der inversen Richtung ein separates betriebswirtschaftliches Feld beschäftigt, nämlich jenes des Supply-Managements.

Wir wollen weniger auf die Unterschiede oder Gemeinsamkeiten zwischen „Supply-Management“, „Beschaffung“ oder „Materialwirtschaft“ eingehen. Tatsache ist, dass der inhaltliche Fokus dieses Themenfeldes mit Blick auf eine Definition von Grün zunächst eine vom Vertrieb disjunkte Darstellung rechtfertigt: „Der [...] Materialwirtschaftsbegriff umfasst die Funktionen Beschaffung, Lagerhaltung, Materialfluß und Wiederverwendung/Entsorgung, eingeschränkt auf Material (inkl. Ersatzteile), Investitionsgüter und Dienstleistungen.“²¹¹ Hofbauer versucht, Supply-Management und Vertrieb insofern in ein inhaltliches Naheverhältnis zu rücken, als er den „herkömmlichen“ Vertriebsprozess, den auch Homburg mit seinem Sales-Excellence-Konzept im Sinn hat, als „Vertriebsprozess aus Anbietersicht“ und Supply-Management als „Vertriebsprozess aus Kundensicht“ tituliert. Trotz der Ambition einer konsistenten Prozesssicht beider Themen bleiben die konkreten Inhalte doch deutlich divergent.²¹²

5.2.3.1.2 *Push vs. Pull*

Eine vertriebsstrategische Entscheidung ist die Festlegung, ob Produkte in einen Markt „gepusht“ werden sollen oder ob das Unternehmen darauf setzt, dass Produkte durch die Nachfrage des Konsumenten durch die Distributionskanäle „gezogen“ werden. Etwas genauer gesagt, bedeutet eine Push-Strategie, dass das Produkt mit Hilfe der eigenen

210 Homburg 2008, S. 12.

211 Grün 1993, S. 381.

212 Vgl. Hofbauer 2009.

Vertriebsorganisation und handelsgerichteter Absatzförderung durch das Distributionssystem „gedrückt“ wird. Der Hersteller betreibt eine intensive Absatzförderung in Richtung Großhandel, der Großhandel eine intensive Absatzförderung an den Einzelhandel und dieser an den Endverbraucher. Die Push-Strategie ist besonders dann angebracht, wenn die Markentreue in der Produktkategorie gering ist, wenn die Entscheidung der Markenwahl erst am Point of Sale fällt, wenn das Produkt spontan und impulsiv gekauft wird und wenn der Käufer den Nutzen des Produkts gut kennt.

Eine Pull-Strategie bedeutet, dass der Hersteller zur Stimulierung der Nachfrage beim Endverbraucher seine verfügbaren Mittel vor allem für Werbung und verbrauchergerichtete Verkaufsförderung einsetzt. Ist diese Strategie erfolgreich, so wird das Produkt mit einem „Nachfragesog“ durch das Distributionssystem „gezogen“. Die Pull-Strategie ist dann angebracht, wenn große Markentreue herrscht oder aufgebaut werden kann, wenn es sich um „High-Involvement“-Produkte handelt, wenn Kunden Markenunterschiede wahrnehmen und die Markenwahl der Wahl der Einkaufsstätte voransteht.²¹³

„In der Praxis benutzen die meisten Unternehmen weder eine reine Push- noch eine reine Pull-Strategie, sondern versuchen, den Absatz durch Elemente beider Vorgehensweisen zu stimulieren. Sie setzen jedoch Schwerpunkte, so dass sich die Stimulierungsstrategien einzelner Unternehmen und sogar einzelner Marken innerhalb eines Unternehmens wesentlich unterscheiden.“²¹⁴ Gerade diese letzte Anmerkung von Kotler wird auch für uns von Bedeutung sein, da wir später die Beobachtung machen werden, dass die Beschaffungs- bzw. Vertriebsorganisation beide Strategien parallel beherrschen muss.

5.2.3.1.3 *Organisationsformen*

Ein- vs. Mehrkanalvertrieb, Einstufen- vs. Mehrstufenvertrieb

Beim Design eines Vertriebssystems muss ein Unternehmen entscheiden, über wie viele und über welche Kanäle das Produkt vertrieben wird. Zum Beispiel können Produkte direkt via Internet, über Großhändler oder über ein firmeneigenes Filialnetzwerk vertrieben werden. Unter anderem können diese Kanäle danach differenziert werden, wie viele Stufen zwischen dem Hersteller und dem Endkonsumenten liegen.²¹⁵

213 Siehe Kotler 2001, S. 920 f.

214 Kotler 2001, S. 921.

215 Siehe dazu detailliert Kotler 2001, S. 1073 – 1126.

Gliederungskriterien für Vertriebsorganisation

Neben den grundlegenden Eigenschaften von Ein- vs. Mehrstufigkeit und Anzahl der Absatzkanäle kann eine Vertriebsorganisation noch nach ihrer Ausrichtung nach Produkten, Regionen, Absatzkanälen oder Kunden charakterisiert werden. Dabei ist klar, dass diese Kriterien im Regelfall nie in Reinkultur ausgeprägt sind. Vielfach ergibt sich die Organisationsform als Mischung aus den Kriterien. „Die im Rahmen der Vertriebsorganisation zu beantwortende Frage lautet also nicht ‚Welches der vier Kriterien wird zur Gliederung des Vertriebs genutzt?‘, sondern vielmehr ‚Wie stark werden die einzelnen Kriterien bei der Vertriebsstrukturierung berücksichtigt?‘“²¹⁶

Um die Frage nach der Gewichtung diskutierbar zu machen, liefern Homburg u. a. einen Überblick über die wichtigsten Vor- und Nachteile der Organisationsformen:

| <i>Differenzierung nach...</i> | <i>Vorteile</i> | <i>Nachteile</i> |
|--------------------------------|---|---|
| ... Produkten | <ul style="list-style-type: none"> • hohes produktspezifisches Know-how • einfachere Koordination mit anderen produktorientierten Unternehmenseinheiten | <ul style="list-style-type: none"> • mangelnde Kundenorientierung • geringe Ausschöpfung von Cross-Selling-Potenzialen • diffuser Auftritt gegenüber dem Kunden |
| ... Regionen | <ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung regionaler Marktbesonderheiten • "physische Nähe" zum Kunden | <ul style="list-style-type: none"> • Beharrungsvermögen durch "Regionalfürstentum" • problematische Koordination zwischen den Regionen • erschwerte Bearbeitung internationaler Kunden |
| ... Absatzkanälen | <ul style="list-style-type: none"> • vertriebswegsspezifische Kenntnisse | <ul style="list-style-type: none"> • fehlende Gesamtbetrachtung des Kundenkontaktes • geringe produktspezifische Kenntnisse • geringe kundenspezifische Kenntnisse |
| ... Kunden | <ul style="list-style-type: none"> • ganzheitliche Sicht des Kunden • engere Beziehungen zum Kunden • Unterstützung des Cross-Selling | <ul style="list-style-type: none"> • geringe produktspezifische Kenntnisse • notwendige Anpassung der Informations- und Controllingsysteme |

Abbildung 38: Vor- und Nachteile der Gliederungskriterien für Vertriebsorganisationen, Homburg 2008, S. 101

5.2.3.1.4 *Konflikte und Incentives*

Bei der Ausgestaltung von Distributionssystemen macht die Literatur auf Konfliktpotenziale aufmerksam, die sich durch inkompatible Ziele der einzelnen Funktionsträger ergeben können. In diesem Zusammenhang wird auch die „richtige“ Incentivierung der

²¹⁶ Homburg 2008, S. 100.

Funktionsträger zur Zielerreichung stark thematisiert.²¹⁷ Kotler typisiert Konflikte im Distributionssystem, indem er zwei Konfliktarten und drei typische Konfliktgründe beschreibt. Zunächst zu den Arten: Ein vertikaler Konflikt liegt vor, wenn Mitglieder der unterschiedlichen Stufen im Vertriebskanal miteinander in Konflikt geraten. Ein horizontaler Konflikt liegt vor, wenn Mitglieder auf derselben Stufe im Absatzweg miteinander in Konflikt geraten.²¹⁸ Als Konfliktgründe führt Kotler „nicht eindeutig geklärte Funktionen und Rechte“, „Wahrnehmungsunterschiede“ sowie „große Abhängigkeiten“ an.

5.2.3.2 Branchenspezifika

Vor dem Hintergrund der soeben angestellten Überlegungen lassen sich spannende Beobachtungen im spezifischen Fall der Kunstauktionsbranche machen. Diese betreffen die Koinzidenz von Beschaffung und Vertrieb, die Parallelität von Push- und Pull-Aktivitäten, die konkrete Ausgestaltung der Organisationsstruktur sowie den latenten Konflikt zwischen „Verkäuferdasein“ und „Expertentum“.

5.2.3.2.1 *Koinzidenz von Beschaffung und Vertrieb*

Wir haben bereits mehrmals das Spezifikum erwähnt, dass ein Auktionshaus sowohl Einbringer als auch Käufer gleichermaßen als Kunden hat. Dass daraus eine – wie wir zuvor gesehen haben – unorthodoxe Koinzidenz von Beschaffung und Vertrieb resultiert, wird aus zwei Gründen klar: Erstens ist das Skillset in beiden Funktionen weitgehend identisch (kunsthistorische Expertise, Marktkenntnis, Prozesssicherheit etc.), zweitens sind im erstrebenswerten Idealfall Einbringer und Käufer identisch. Klarerweise wird es auch Kunden geben, die punktuell und einmalig nur als Einbringer auftreten, wie es etwa im Fall der Veräußerung einer Verlassenschaft durch Erben denkbar ist. Ebenso werden institutionelle Kunden wie kontinentaleuropäische Museen nur als Käufer auftreten, weil ihnen ex lege die Veräußerung des Bestands untersagt ist. Dennoch – der Idealfall für das Auktionshaus ist der rekurrierende Kunde, der einmal als Käufer, dann wieder als Einbringer auftritt. In diese Kundengruppe fallen Händler und dynamisch agierende Privatsammler.

Für die Gestaltung des Betreuungsmodells bedeutet das, dass beide Funktionen parallel abgedeckt und dafür die entsprechenden Voraussetzungen geschaffen werden müssen.

²¹⁷ Vgl. dazu etwa Kotler 2001, S. 1121 ff., oder auch Homburg 2008, S. 149 ff.

²¹⁸ Vgl. Kotler 2001, S. 1119 f.

5.2.3.2.2 *Parallelität von Aktivität und Passivität*

Sowohl auf der Beschaffungs- wie auch auf der Vertriebsseite erlaubt eine Adaption des Push vs. Pull-Gedankens eine weitere Einordnung von Beobachtungen in der Branche: Auf der Beschaffungsseite sieht sich ein Auktionshaus einerseits mit einer Vielzahl von Objekten konfrontiert, die dem Haus zur Auktion angeboten werden. Obwohl der Großteil dieser Objekte von reputierten Auktionshäusern wegen mangelnder Qualität abgelehnt wird, handelt es sich um einen wichtigen „Beschaffungskanal“, der letztlich nur über Pull-Strategien bearbeitet werden kann: Das Auktionshaus kann sich nur gesamthaft an die schwer überschaubare Menge der potenziellen Endkonsumenten (in diesem Fall der Einbringer) wenden und unter diesen die eigene Marke und Dienstleistung bekannt genug machen, damit das Haus im konkreten Fall kontaktiert wird. Treffender als das Attribut „Pull“ wäre es, an dieser Stelle etwa von „passiver Marktbearbeitung“ zu sprechen. Andererseits kann ein Auktionshaus nicht nur darauf warten, dass Einbringer „auf gut Glück“ das ergebnisrettende Meisterwerk zur Auktion anbieten. Ganz im Gegenteil: Die Märkte für rare Meisterwerke sind vielfach zu klein und zu transparent, als dass ein Auktionshaus nicht auch Push-Strategien lancieren müsste. Kunden müssen proaktiv angesprochen werden, um mit ihnen über Verkaufschancen von Objekten zu diskutieren, die sich in ihrem Besitz befinden. In diesem Zusammenhang ist auch das Bonmot zu sehen, wonach das Beschaffungsmarketing u. a. in der Lektüre der Todesanzeigen besteht.²¹⁹ Auch hinter dem saloppen Sarkasmus dieser „Leichenfledderei“ steckt ein Push-Vorgehen, das wahrscheinlich treffender mit „aktiver Beschaffungsmarktbearbeitung“ zu titulieren ist.

Auf der Absatzseite ergibt sich das gleiche Bild der Parallelität von Aktivität und Passivität. Natürlich muss ein Auktionshaus auch die anonyme Masse mit dem Ziel der generellen Publicity bzw. der Neukundenakquise bearbeiten. Aber viel entscheidender ist hier – und wir werden das bei der späteren Skizze der Gestaltungsoptionen noch eingehender beleuchten – das proaktive Angehen („Push“) einzelner ausgewählter Kunden im Vorfeld der Auktion.

Aus dieser Beobachtung ergibt sich eine zweite Notwendigkeit für das Betreuungskonzept, mit einem dualen Charakter umzugehen und diesen sinnvoll abzubilden. Aufgrund dieser strukturellen Beobachtungen muss also die Vertriebs- bzw. Beschaffungsorganisation vier inhaltliche Ausprägungsformen vollumfänglich abbilden können: nämlich aktives und passives Bearbeiten des Beschaffungsmarktes sowie aktives und passives Bearbeiten des Absatzmarktes.

²¹⁹ Siehe dazu ernsthafter: Boll 2004, S. 234 f.

5.2.3.2.3 Organisationsstruktur

Physische Struktur

Bei der Vertriebs- bzw. Beschaffungsstruktur lassen sich im Wesentlichen identische Strukturen der Häuser feststellen. Unter der Voraussetzung einer gewissen Mindestgröße sind drei Arten zu markieren, mit denen Auktionshäuser physische Präsenz in den Märkten zeigen. Das sichtbarste und infrastrukturell aufwendigste Vehikel sind die Orte, an denen tatsächlich auch Versteigerungen stattfinden („Salesrooms“). Diese sind zahlenmäßig sehr beschränkt und konzentrieren sich auf die jeweiligen Kunstmarktzentren der entsprechenden Region.

Die zweite Variante der physischen Präsenz sind Büros („Offices“), die mit mehreren direkten Mitarbeitern des Hauses besetzt werden und die Betreuung des lokalen Marktes übernehmen. Diese Aufgaben sind vor allem die Betreuung lokaler Kunden sowie die Sicherstellung der Abwicklung zwischen den (meistens an den Verkaufsorten platzierten) Experten und den lokal eingebrachten Objekten.

Die dritte Variante ist schließlich jene der Repräsentanten („Representatives“), deren Rolle von Fall zu Fall differieren kann. Meist ist die infrastrukturelle Ausstattung dabei jedoch sehr eingeschränkt, vielfach handelt es sich um eine einzelne Person, die selbst kaum operative Tätigkeiten übernimmt.²²⁰ Für den Außenstehenden ist die Differenz zwischen Office und Repräsentant schwer wahrnehmbar, die Häuser selbst verwenden teilweise beide Begriffe synonym²²¹ bzw. fassen in ihren Aufzählungen beide Kategorien zusammen – insgesamt dürfte das auch seine Berechtigung haben, da die Grenzen vielfach fließend sind.

In der folgenden Tabelle sehen wir einen Überblick über die physische Präsenz der beiden Marktführer Sotheby's und Christie's.

²²⁰ Ein Gesprächspartner meinte dazu salopp: „Man müsste bei der Expansion in Wachstumsmärkte vor allem in Repräsentanten investieren. Gut in der lokalen Gesellschaft etablierte Persönlichkeiten, etwa eine Botschaftersgattin oder etwas Ähnliches. Die 100.000 Euro, die diese Person mit einem Schreibtisch vor Ort kostet, hat man schnell wieder herinnen.“ Gespräch mit Geschäftsführung eines regionalen Mittelmarkt-Spielers, Februar 2009.

²²¹ Zum Beispiel differenziert Bonhams bei der Beschreibung seiner Beschaffungs-/Vertriebsstruktur für UK zwischen Salesrooms, Regional Salesrooms, Regional Offices und Regional Representatives. Bei der gleichen Beschreibung für Nordamerika wird nur zwischen Salesrooms und Representatives differenziert. Sotheby's fasst bei der Auflistung seiner Präsenz „representatives“ und „associates“ zusammen.

| | Nordamerika | | UK & Irland | | Europa & ME | | Asien, Pazifik, Afrika | | Südamerika | | Gesamt | |
|------------------------------------|-------------|----|-------------|---|-------------|----|------------------------|----|------------|---|--------|----|
| Salesrooms | 1 | 1 | 1 | 2 | 6 | 6 | 3 | 1 | - | - | 11 | 10 |
| Offices (incl. Reps/Associates) | 14 | 12 | 13 | 5 | 32 | 30 | 12 | 14 | 7 | 5 | 78 | 66 |
| Gesamt | 15 | 13 | 14 | 7 | 38 | 36 | 15 | 15 | 7 | 5 | 89 | 76 |

Sotheby's
Christie's

Abbildung 39: Lokale Präsenz von Sotheby's und Christie's Ende 2009

Beim Blick auf Abbildung 39 fallen drei Dinge auf: Erstens, dass bei der lokalen Präsenz die beiden Tophäuser nahezu identisch aufgestellt sind. Bei einem Blick auf die konkreten Orte würde sich dieser Eindruck noch verstärken.

Zweitens: Die lokale Präsenz ist umfangreich. Vergleicht man Sotheby's oder Christie's mit der Anzahl an Offices anderer Professional-Service-Firmen anderer Branchen, so ist die Breite des Netzwerks beachtlich.²²² Wie jeder Vergleich hinkt auch dieser, ist die Kundschaft von Sotheby's und Christie's doch granularer strukturiert als die jener Firmen, die wir überschlagsmäßig für einen Vergleich heranziehen. Dennoch: es ist beachtlich, dass ein Unternehmen wie Sotheby's mit seinen rund 1.500 Mitarbeitern ein Netz von knapp 90 physischen Anlaufstellen unterhält.

Drittens ist das Verhältnis zwischen Offices und Salesrooms bemerkenswert: Auf jeden Versteigerungsort fallen in etwa sieben weitere Außenstellen. Das gibt eine Indikation dafür, wie tief ein Unternehmen in den Märkten verwurzelt sein muss, um die verdichtete Leistung einer Marktbildung in Form von Auktionen überhaupt darstellen zu können.

Mit Blick auf die von uns zuvor gemachte Anmerkung zur Stufigkeit von Vertriebskanälen können wir feststellen, dass es sich bei dieser Struktur um einen sogenannten „nullstufigen“ Vertrieb handelt. Stufen zwischen Unternehmen und Kunden oder Zwischenformen wie etwa Franchising sind nicht auszumachen.

Daran anknüpfend können wir auch beobachten, dass mehrheitlich nur über einen Kanal vertrieben wird, nämlich die eigenen Versteigerungslokalitäten. Zwar haben viele Häuser in der einen oder anderen Form mit Vertrieb über das Internet experimentiert.²²³ Bei keinem der renommierten Häuser hat sich daraus ein Vertriebskanal entwickelt, der signifikant zum Ergebnis beiträgt.²²⁴

222 Z. B. beschäftigt die internationale Kanzlei Clifford Chance rund 6.700 Mitarbeiter in 30 Büros. Bei der Boston Consulting Group sind rund 7.000 Personen in 66 Büros angestellt, und für McKinsey arbeiten rund 14.500 Personen in 94 Büros. (vgl. Unternehmenshomepages).

223 Vgl. Hallowell 2001 und Kazumori 2006

224 Von den reputierten Häusern hat das Dorotheum einen etablierten Internetkanal. Die durchschnittliche Losgröße ist dabei jedoch verschwindend gering. Siehe z. B. <http://www.dorotheum.com/auktion.html> (zuletzt abgerufen am 14. August 2009).

Organigramm

Neben der physischen Ausprägung des Distributionssystems müssen wir auch versuchen, den internen Aufbau der Organisation transparent zu machen. Dazu einige Vorbemerkungen: Unsere Quellen sind hierbei vor allem die sehr detaillierten Beschreibungen der einzelnen Experten bei Sotheby's und Christie's. Beide Häuser geben nicht nur an, für welche Art von Anfragen welches Department, welche „Außenstelle“ kontaktiert werden kann, sondern sie stellen auch kurze CVs der wesentlichen Ansprechpartner mit dem jeweiligen Jobtitel ins Internet. Flankiert wird diese Quelle durch die Pflichtpublikationen von Sotheby's sowie durch Angaben in unseren Gesprächen mit Brancheninsidern.

Abbildung 40 zeigt eine typische Organisationsform eines Auktionshauses, wie sie sich aus uns zur Verfügung stehenden Quellen erschließt.

Im Wesentlichen sehen wir vier Managementebenen und zwei Hierarchiestränge: Auf der obersten Ebene steht der Vorstand oder die Geschäftsführung, die die Gesamtverantwortung tragen. Eine Ebene „darunter“ beginnt bereits der in der Branche typische (horizontale) Split zwischen zentralen Unternehmensfunktionen und der Spartenorganisation. Die zentralen Unternehmensfunktionen erfüllen allgemeine Aufgaben, wie sie sich – je nach Größe des Unternehmens – in jedem Unternehmen finden lassen, weitgehend unabhängig von der Branche: Controlling, Treasury/Finanzierung, Investor-Relations, Recht, Personalwesen (HR), IT etc. Mit dem Begriff „Spartenorganisation“ meinen wir, dass die typische Organisationsform in Auktionshäusern Personal und Wissen um kunsthistorisch geprägte Gattungen gruppiert. Sowohl die zentralen Unternehmensfunktionen als auch die Spartenorganisation können nochmals vertikal unterteilt sein in global bzw. regional (bei kleineren Häusern kann diese Differenzierung entfallen).²²⁵ Innerhalb der Spartenorganisation lässt sich eine relativ rigide hierarchische Abstufung erkennen, die sich vom Spartenverantwortlichen („Worldwide Head“) über den Senior- und Junior-Experten bis hin zur kunsthistorischen Hilfskraft („Cataloguer“) erstreckt.

Auf der lokalen Ebene hingegen scheint sich diese Differenzierung zwischen Stab und Sparte wieder aufzulösen: Die lokalen Dependancen tragen (eingeschränkte) Verantwortung für klassische Unternehmensfunktionen und sind zusätzlich dazu aber auch (zuleitende) Funktionsträger mehrerer Sparten.

²²⁵ Dass diese regionalen Stabs- bzw. Managementfunktionen auch Bedeutung haben müssen, lässt sich an der Remuneration von George Bailey sehen, der die Position Managing Director Europe bei Sotheby's hält. URL: <http://people.forbes.com/profile/george-bailey/73134> (zuletzt abgerufen am 17. August 2009).

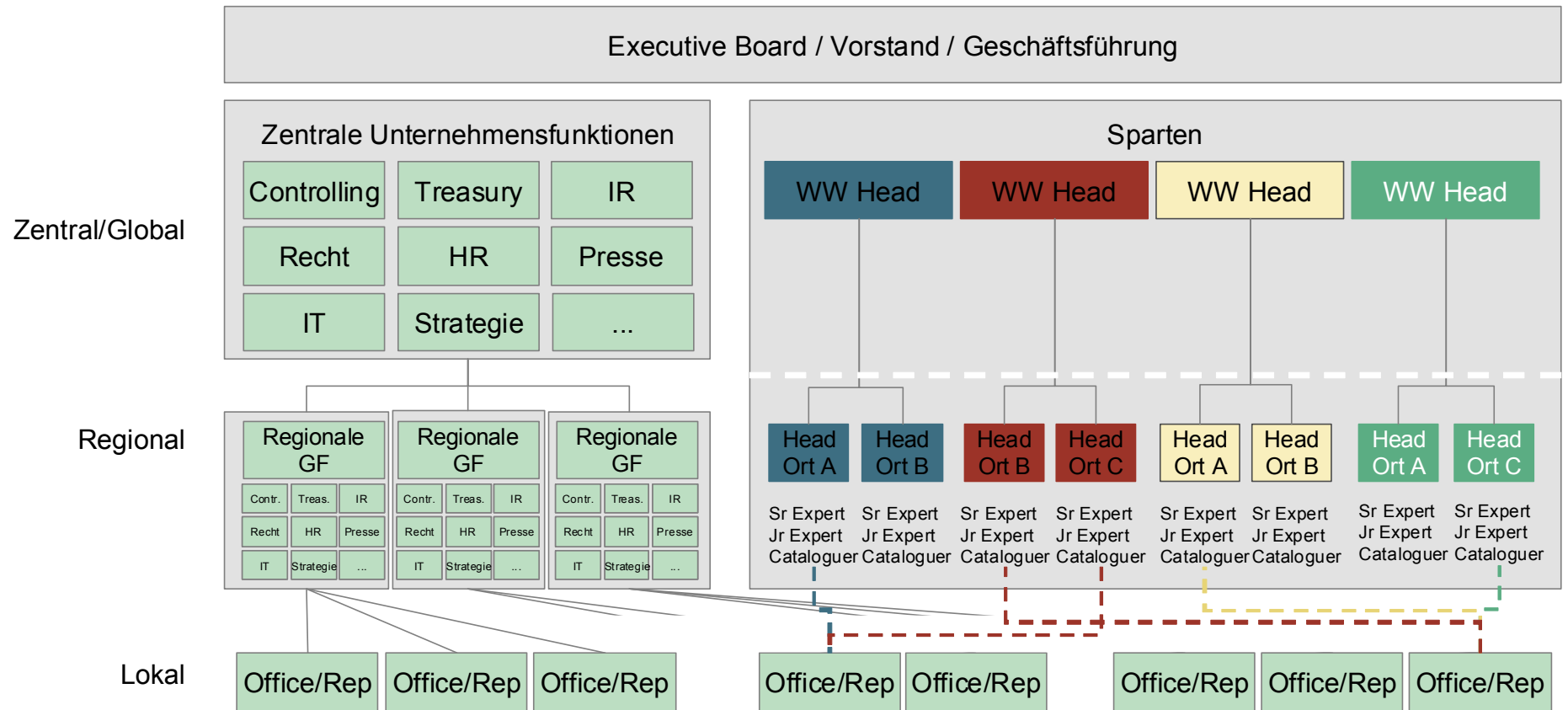


Abbildung 40: Typische Aufbauorganisation eines internationalen Kunstauktionshauses

Diese Beobachtungen lassen sich vor dem Hintergrund unserer theoretischen Überlegungen zu folgenden Aussagen verdichten: Indem die distinkten Sparten als unterschiedliche Produkte wahrnehmbar sind, ist die Vertriebs- bzw. Beschaffungsorganisation primär nach einer Produktlogik gestaltet. Das sekundäre Gliederungsmerkmal der Organisation ist die regionale Differenzierung. Die Gliederung nach Kunden oder Kundengruppen findet keinen wahrnehmbaren Eingang in die Aufbauorganisation: Mit Blick auf Abbildung 38 und unsere Ambition eines CRM-basierten Konzepts fallen vor allem die Nachteile „mangelnde Kundenorientierung“, „diffuser Auftritt gegenüber dem Kunden“ oder „erschwerter Bearbeitung internationaler Kunden“ auf.

Dass wir bei dieser Aussage eine Dominanz der Sparte unterstellen, entspricht erstens der plakativen Außendarstellung der Häuser, indem die vielfältige und/oder spezifische Expertise, die sich in den unterschiedlichen Abteilungen bündelt, etwa auf den Homepages nicht zu übersehen ist. Zweitens finden wir subtilere Indikationen für dieses Primat der Sparte, indem bei der Beschreibung von Lebensläufen eine Bewegung von einer Position, die auch generelle Managementaufgaben inkludiert, hin zu einer Spezialistenrolle als Karriereschritt dargestellt wird.²²⁶

Die Einbettung der Beschaffungs-/Vertriebs-Endstufe wirft organisationale Fragen auf: Zum einen obliegt dieser Stufe die lokale Marktbearbeitung, und es muss eine Berichtslinie an das regionale Management bestehen, gleichzeitig sind diese Außenposten mit mehreren (!) organisatorisch gut etablierten Spezialistendepartments verknüpft. Als ob diese mehrgliedrigen Berichtslinien nicht schon diffizil genug wären, wird die Komplexität insofern erhöht, als nicht einmal die Endkundenbetreuung klar bei den Offices vor Ort liegt. Vielmehr lässt sich aus den Lebensläufen der Koryphäen einzelner Häuser herauslesen, dass Kundenarbeit praktisch auf allen hierarchischen Ebenen innerhalb der Spartenorganisation stattfindet.²²⁷ Diese Konstellation wirft Fragen nach der Letztverantwortung für Planung und Zielerreichung sowie Koordination der Kundenbetreuung auf.

226 Siehe z. B. die Kurzbiografien von Dina Amin oder Jean-Paul Engelen von Christie's unter URL: <http://www.christies.com/departments/post-war-and-contemporary-art/> (zuletzt abgerufen am 17. August 2009).

227 Siehe zum Beispiel die Kurzbiografie von Tobias Meyer, Chef des Departments für zeitgenössische Kunst bei Sotheby's: „He is deeply connected to the world's most powerful and active post-war art collectors in the United States and Europe.“ Oder auch die Beschreibung für Cheyenne Westphal: „Cheyenne Westphal, Board Director and Chairman of Contemporary Art, Sotheby's Europe, is the most senior expert in her field. In her role she is a key business getter and client relationship manager for the most important collectors in Europe.“ URL: http://www.sothebys.com/app/live/dept/DeptSpecialistProfiles.jsp?office_id=2&dept_id=25&contact_id=399 und http://www.sothebys.com/app/live/dept/DeptSpecialistProfiles.jsp?office_id=1&dept_id=25&contact_id=392 (zuletzt abgerufen am 17. August 2007).

5.2.3.2.4 *Verkäufer und/oder Experte*

Das in der Branche geflügelte Wort, welches den Unterschied zwischen den beiden Top-Häusern auf den Punkt bringen soll, weist bereits auf unsere nächste Beobachtung hin: „Sotheby’s businessmen are pretending to be gentlemen, and at Christie’s gentlemen are pretending to be businessmen.“²²⁸ Der ernstzunehmende Kern dieses Aphorismus besteht darin, dass das Geschäft mit Kunst zwei typischerweise recht weit auseinanderliegende Fähigkeiten und Kenntnisse verlangt: zum einen das Feinsinnige wahrer *Connaissanceurship*, welche Freude abseits des Monetären spendet, andererseits natürlich gewinnorientiertes, schnelles Deal-Making. Bei einem Gespräch mit einem Brancheninsider kommt diese Bipolarität klar zum Ausdruck, wenn er respektvoll über einen Kollegen, Mitarbeiter der Konkurrenz, spricht: “Wenn Sie den Herrn [Name] hernehmen: der kann beides – zum einen vertieft er sich in Objekte und will in ihnen etwas Neues entdecken, zum anderen läuft er, um Kunden davon zu überzeugen, dass sie ein bestimmtes Objekt wirklich wollen.“²²⁹

Auch die Lektüre der Biografien auf den Homepages macht deutlich, dass die Häuser beides in einem versprechen: Zum einen sind die Mitarbeiter Experten im jeweiligen kunsthistorischen Fachgebiet, zum anderen aber gleichzeitig versierte Kundenbetreuer. (Als zusätzliche Facette kommen dann noch strategische Fragestellungen bei der Weiterentwicklung einzelner Abteilungen hinzu.²³⁰) Die wohlwollende Interpretation dieser Beobachtung ist, dass die Dienstleistung, die ein Auktionshaus erbringt, strukturell eine Art Doppelbegabung voraussetzt und erfolgreiche Häuser besonders erfolgreich darin sind, diese Doppelbegabungen zu rekrutieren bzw. zu entwickeln. Die weniger benevolente Interpretation ist, dass die Branche sich bei der Aufteilung der Arbeit auf nahezu vorindustriellem Niveau befindet.

5.2.3.3 *Möglichkeiten der Gestaltung*

5.2.3.3.1 *Kunden als Gestaltungskriterium für Organisation – One Face to the Customer*

Da wir hier ein CRM-basiertes Sollkonzept erarbeiten, ist ein fundamentaler Hebel, Kunden bzw. Kundengruppen als Gestaltungskriterium für die Organisation zu etablieren. Es ist frappierend, dass es regionale bzw. produktspezifische (Sparten) Kriterien sind, die derzeit die typische Organisation prägen – bei einem gleichzeitigen Primat der Spartenorganisation.

228 Unter anderem: The Economist: The Figures Man. How Bill Ruprecht Rescued Sotheby’s, 1. März 2008.

229 Gespräch mit Geschäftsführung eines regionalen Mittelmarkt-Players, 23. Februar 2009.

230 Siehe dazu Biografie von Francis Outred von Christie’s. URL: <http://www.christies.com/departments/post-war-and-contemporary-art/> (zuletzt abgerufen am 17. August 2008).

Wir finden keinen Indikator dafür, dass Kunden oder Kundengruppen eine organisationsgestaltende Bedeutung beigemessen wird. Wenn wir den Gedanken des Primats des Kunden aber verfolgen, ist klar, dass eine Organisation zunächst bei der Grundgesamtheit der Kunden ansetzen muss. Diese muss in sinnvolle Segmente eingeteilt werden, wobei wir an dieser Stelle wieder auf das Instrument des Kundenwerts rekurrieren können. In Anlehnung an eine klassische ABC-Analyse haben wir in der schematischen Abbildung 41 drei Segmente unterstellt, wobei wir für das Topsegment bereits den etablierten Begriff der „Key Accounts“ verwenden. Es macht darüber hinaus für große, internationale Organisationen Sinn, noch eine regionale Gliederungsgröße einzuführen, was ebenfalls in der untenstehenden Abbildung berücksichtigt ist. Diese Zusammenfassung indiziert bereits, dass die Kundensegmentierung nicht innerhalb der Sparten ablaufen darf (und damit in jeder Sparte neu erfolgen würde), sondern außerhalb der Spartenlogik angesiedelt sein muss.

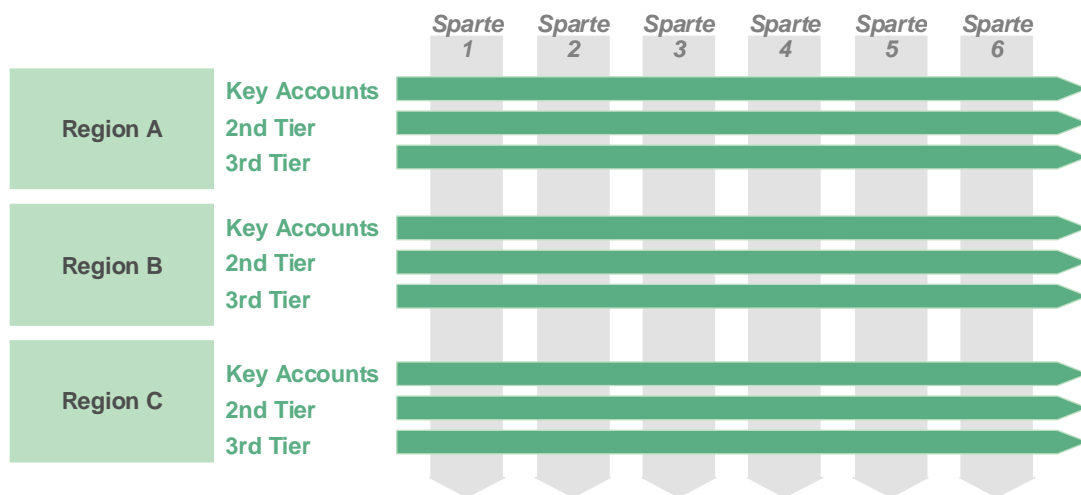


Abbildung 41: Mögliche Gestaltung einer kundenorientierten Organisation

Unserer Einschätzung nach kann nur über diese Trennung der dominanten Sparten (und Experten) von der unmittelbaren Kundenbetreuung gewährleistet werden, dass ein Auktionshaus einen Kunden und dessen Potenzial gesamthaft betrachtet und umfassend bearbeitet.

Das bedeutet aber auch eine Neudefinition der Rolle des kundenbetreuenden Mitarbeiters. Wir postulieren hier also einen Typus des „Vertriebsmitarbeiters“, der sich in seinen Aktivitäten an einer Kundenliste orientiert und der die unterschiedlichen Kategorien als Produkte begreift, die in den Markt getragen werden müssen. Dieser Kundenbetreuer ist

fachlich ein Generalist, und seine Aufgabe kann nicht spartenspezifisches Tiefenwissen sein. Vielmehr muss er sich der Identifikation von Transaktionspotenzialen widmen, um dann entsprechende Maßnahmen zu deren Realisierung zu lancieren.

Diese Maßnahmen sind zum einen inhaltlich-spezifisch (unter Hinzuziehung eines ausgewiesenen Experten, gleichsam eines Produktspezialisten), zum anderen operativ. Denn wie wir bei der Beschreibung der Wertschöpfungskette bemerkt haben, gibt es ein breites Spektrum operativer Abläufe logistischer und finanzieller Natur rund um eine Einbringung oder einen Kauf. Der Kundenbetreuer koordiniert und überwacht diese Abläufe und dient dem Kunden als singulärer Ansprechpartner. (Zur Aufteilung der Aufgaben zwischen Experten und Kundenbetreuer s. Abschnitt 5.2.3.3.5.)

Gegen das vorgeschlagene Vorgehen lassen sich drei Argumente formulieren.²³¹ Erstens: Das Gros der Sammler könnte inhaltlich tatsächlich aus (einer oder) wenigen Sparten serviert werden, haben doch Sammler spezifische Interessenschwerpunkte, innerhalb deren sie sich bewegen. (Welchen Sinn hätte etwa eine spartenübergreifende Betreuung eines Kunden, der sich allein dem Aufbau einer Sammlung chinesischer Zeitgenossen verschrieben hat?)

Zweitens: Es besteht das Risiko der Marginalisierung des Kundenbetreuers angesichts der Tatsache, dass ein Kunde im Zweifelsfall doch mit dem Experten sprechen möchte. Es ist eine Herausforderung, auf mehreren Gebieten insoweit sprachfähig zu sein, dass beim Kunden nicht der Eindruck von Inkompetenz entsteht.

Drittens: In einem spartendominierten Unternehmen mit gewichtigen Expertenrollen wird die vorgeschlagene Verschiebung zu Widerständen führen, weil sie als eine Schwächung der Experten zugunsten von Vertriebspersonal betrachtet wird.

Gegen das erste Argument sind zwei Aspekte einzuwenden: Erstens muss im Rahmen eines CRM-basierten Zugangs eine evolutive Perspektive eingenommen werden. Sammlerpräferenzen entwickeln sich über die Zeit, unterliegen sich wandelnden Geschmäckern und können bzw. sollen durch eine entsprechende Betreuung durch ein Auktionshaus auch mitbeeinflusst werden, vor allem spartenübergreifend.

Zweitens übersieht der erste Einwand, dass „begleitende“ Aspekte einer Dienstleistung wie etwa die logistische oder finanzielle Abwicklung gravierend zur Kundenzufriedenheit

²³¹ Ein drittes und entscheidendes Argument ist jenes der Kosten. Wir können an dieser Stelle keine Aussage dazu treffen, weil die relevanten Informationen nicht zugänglich sind.

beitragen. Zwar wissen wir nichts über die konkrete Bedeutung dieser Aspekte in der Kunstauktionsbranche, entsprechende Untersuchungen aus anderen Industrien weisen jedoch deutlich in diese Richtung.²³²

Dem Argument der „Entmachtung“ kann der Aspekt entgegengehalten werden, dass die Expertenrolle in gewissem Sinn auch aufgewertet wird, weil sie von Operativem entlastet wird und damit mehr Zeit bleibt, kunsthistorische Expertise aufzubauen und zu erweitern. Experten werden dann konsultiert, wenn Spezifisch-Diffiziles auftaucht, bei dem Kundenbetreuer und Kunden selbst nicht weiterkommen. Dennoch sind organisatorische Widerstände nicht nur im Bereich des Möglichen, sondern wahrscheinlich (s. dazu auch Abschnitt 5.2.3.4.2).

5.2.3.3.2 *Betreuungsintensität nach Kundenwert*

Bislang sind wir unserer Forderung, den Kunden als Gestaltungskriterium für die Organisation heranzuziehen, insofern nachgekommen, als wir vorsehen, dass jedem Kunden ein vertrieblicher Ansprechpartner zugewiesen wird, der die spartenübergreifende Gesamtverantwortung für die Beziehung trägt. Damit ist aber nur eine basale Richtungsänderung angestoßen; das strukturell wichtige „Feintuning“ steht noch aus.

Wir haben die Idee des Kundenwerts oben (s. Abschnitt 5.1.2.2.1, S. 131) als zentrales Vehikel unseres Konzepts eingeführt, weshalb wir hier darstellen wollen, wie diese Kundenwertlogik bei der Gestaltung der Organisation und der Betreuung zum Tragen kommt.

Eine Differenzierung der Betreuung nach Kundenwert haben wir bereits in Abbildung 41 mit der schematischen Segmentierung in „Key Accounts“, Tier 2 und Tier 3 angedeutet. Abbildung 42 zeigt, wie sich die Determinanten von Kundenbetreuung entlang des Kundenwerts ändern.

²³² Vgl. Homburg 2008, S. 2008 ff.

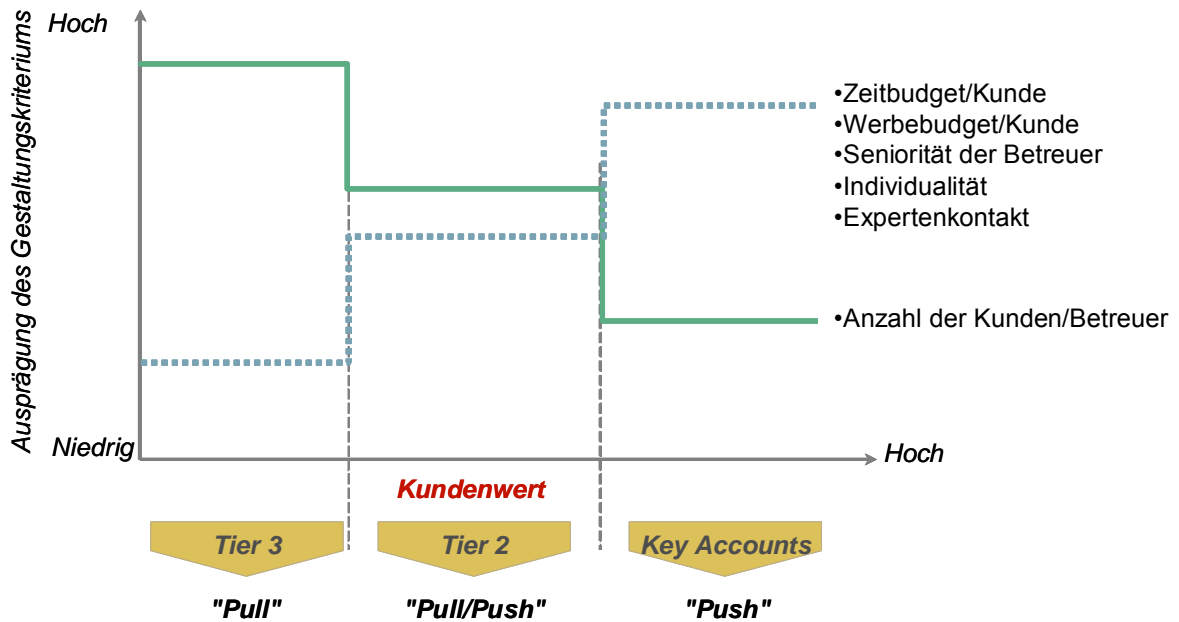


Abbildung 42: Zusammenhang zwischen Kundenwert und Dimensionen der Betreuung

Determinanten wie Zeit- und Werbebudget pro Kunde steigen mit dem Kundenwert, genauso wie die Seniorität des Kundenberaters. Die Individualität der Betreuung nimmt ebenso zu wie der (durch den Betreuer vermittelte) Kontakt mit dem Expertenteam (darauf werden wir ausführlicher in Abschnitt 5.2.3.3.4 eingehen). Gleichzeitig sinkt die Anzahl der Kunden pro Betreuer. (Wir haben in der obigen Abbildung zur Illustration drei Segmente unterstellt; diese Anzahl kann noch leicht ansteigen. Die Aufzählung der Determinanten von Kundenbetreuung ist demonstrativ.) Zwei besonders markante Differenzierungen entlang des Kundenwerts wollen wir im Folgenden hervorheben.

5.2.3.3.3 Push vs Pull

Abbildung 42 zeigt auch unseren Gedanken der Adaption von Push- vs. Pull-Strategien. Wir haben auf S. 156 erwähnt, dass ein Auktionshaus beide Register bedienen muss; der Kundenwert dient jedoch als Indikator, wann welche Strategie anzuwenden ist. Sowohl auf Beschaffungs- als auch auf Vertriebsseite ist im Segment, das Kunden mit niedrigem Kundenwert zusammenfasst, eine Strategie der Passivität (Pull) zu verfolgen. Dieses Vorgehen ist aus ökonomischen Erwägungen alternativlos. Ebenso klar liegt der Fall für die Key Accounts, die aktiv bearbeitet werden müssen, weshalb hier eine Push-Strategie erforderlich ist.

5.2.3.3.4 Zusammenarbeit von Betreuer, Key-Account-Manager und Experten

In Abbildung 42 haben wir "Expertenkontakt" als eine Determinante der Betreuungsintensität erwähnt. Wir sehen in der Steuerung des Ressourceneinsatzes, wer mit welchem Kunden spricht, einerseits eine Möglichkeit, Ressourcen effizient einzusetzen, andererseits eine Möglichkeit, besonders wertvollen Kunden eine differenzierte Betreuung zukommen zu lassen.

Abbildung 43 veranschaulicht diese Idee.

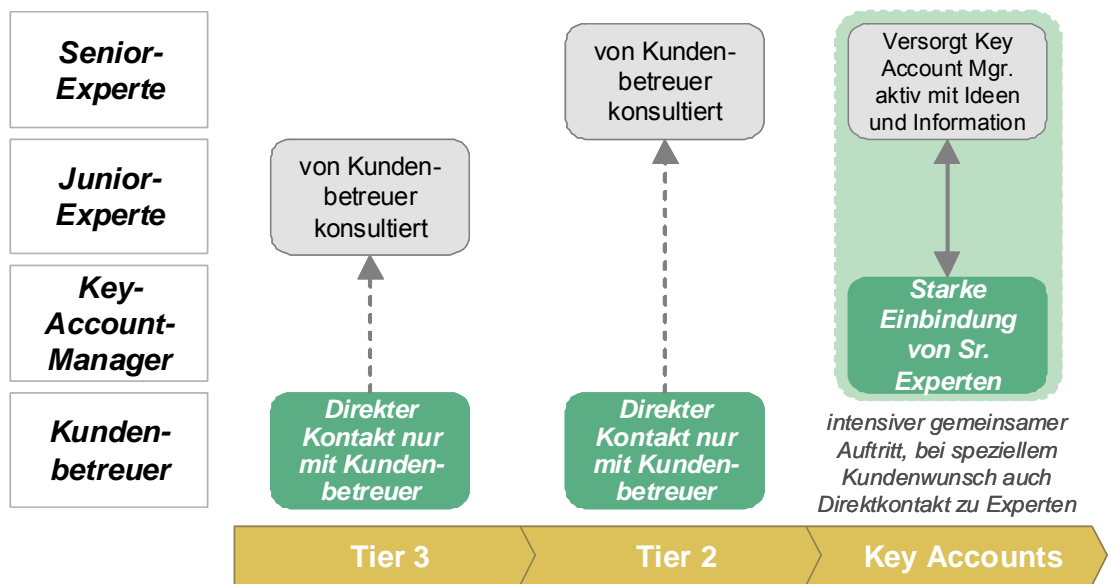


Abbildung 43: Mögliche Abstufung der Ansprechpartner

Wir meinen, dass ein Kunde im Tier-3-Segment von einem „einfachen“ Kundenbetreuer serviert werden sollte. Dieser hält Rücksprache mit einer entsprechenden Person innerhalb der Spartenorganisation, wobei hier kaum ein Senior-Experte, sondern vielmehr ein Junior-Experte Ansprechpartner sein sollte. (Dabei versteht es sich, dass der Leiter eines Departments für die interne Qualitätssicherung verantwortlich zeichnet.)

Auf der anderen Seite des Spektrums steht die Betreuung der Topkunden: Hier findet die Servicierung durch einen senioren Key-Account-Manager statt, wobei Senior-Experten der entsprechenden Sparten stark in die Betreuung eingebunden sind. Hier sollten die Senior-Experten die Key-Accounter auch proaktiv mit neuen inhaltlichen Ideen versorgen. Auch kann der Kunde hier, sofern der Wunsch besteht, in direkten Kontakt mit den Experten treten. Wichtig ist dabei allerdings, dass bei diesem Direktkontakt ex post eine Kommunikationsschleife zwischen Experte und Key-Accounter vorgesehen ist.

Die Betreuung des Mittelsegments muss/soll abgestuft erfolgen. So kann die Betreuung eines Kunden, der Potenzial zeigt, sich zu einem Key Account zu entwickeln, sich an jene der bestehenden Key Accounts anlehnen, während sich die Betreuungslogik für „notorische“ Tier-2-Kunden eher an jener für Tier-3-Kunden orientiert.

Auch wenn wir hier einen unikalen Kontakt zum Kunden stark in den Vordergrund rücken, muss klar sein, dass eben nicht diese eine Ansprechperson für alle Prozessschritte vollumfänglich verantwortlich sein kann. Vielmehr meinen wir, dass die Kompetenz mehrerer Funktionsträger durch den einen Kundenkontakt gebündelt werden muss. Dieser Gedanke kommt bereits im gemeinsamen Kundenzugang durch Experten und Betreuer im Topsegment zum Ausdruck. Tatsächlich liegt aber dem gebündelten Zugang zum Kunden ein Teamgedanke zu Grunde. Dass die Verantwortlichkeiten in diesem Team klar geregelt sein müssen, um eine Dienstleistung „aus einem Guss“ anbieten zu können, kommt im folgenden Abschnitt zum Ausdruck.

5.2.3.3.5 *Trennung von Verantwortlichkeiten*

Wir haben eine Indikation dafür, dass Verantwortlichkeiten nicht klar voneinander abgegrenzt werden (Top-Experten betreuen eigene Kunden, „Außenposten“ sind sowohl für Stabs- als auch Marktfunktionen zuständig). Aus unserer theoretischen Verortung wissen wir, dass solche Situationen zu Konflikten führen können und eine klare Incentivierung der Mitarbeiter nahezu unmöglich macht. Darüber hinaus ist bei zu großer Heterogenität des Verantwortungsbereichs nicht damit zu rechnen, dass die jeweiligen Einzelaufgaben qualitativ ausgereizt werden.

Die von uns vorgeschlagene Verschiebung hin zu professionalisiertem Vertrieb hat tektonischen Charakter und muss daher auch in einen breiteren Dialog über Verantwortlichkeiten innerhalb der Organisation eingebettet werden. Wir weiten hier den Blick vom zuvor beschriebenen „one face to the customer“ und machen darauf aufmerksam, dass neben dem bzw. im Hintergrund des „one face“ die gesamte Wertschöpfungstiefe des Unternehmens koordiniert ablaufen muss. Zielbild ist ein abgestimmtes, teamartiges Zusammenwirken mehrerer Funktionsträger.

Die Diskussion von Verantwortlichkeiten lässt sich unserer Einschätzung nach sehr gut mit Hilfe der RACI-Methodik unterstützen. Dabei werden die einzelnen Aktivitäten auf der einen Achse und die potenziell involvierten Funktionsträger innerhalb der Organisation auf

der anderen Achse abgetragen. Für die Kreuzungspunkte wird dann jeweils definiert, wer für die Aufgabe operativ verantwortlich (R-esponsible), letztverantwortlich (A-ccountable) ist, wessen Rat eingeholt werden muss (C-onsulted) bzw. wer über die Aktivität informiert (I-nformed) werden sollte. Wir verzichten wegen der Redundanzen bzw. schwierigen Abgrenzbarkeit auf eine Differenzierung in „Responsible“ und „Accountable“. Wir stellen nur die Verantwortung mit einem „R“ dar. Mit Blick auf die Wertschöpfungsstufen (Abschnitt 4.1.1 ab Seite 65) und das in diesem Kapitel Erarbeitete schlagen wir folgendes Bild vor:

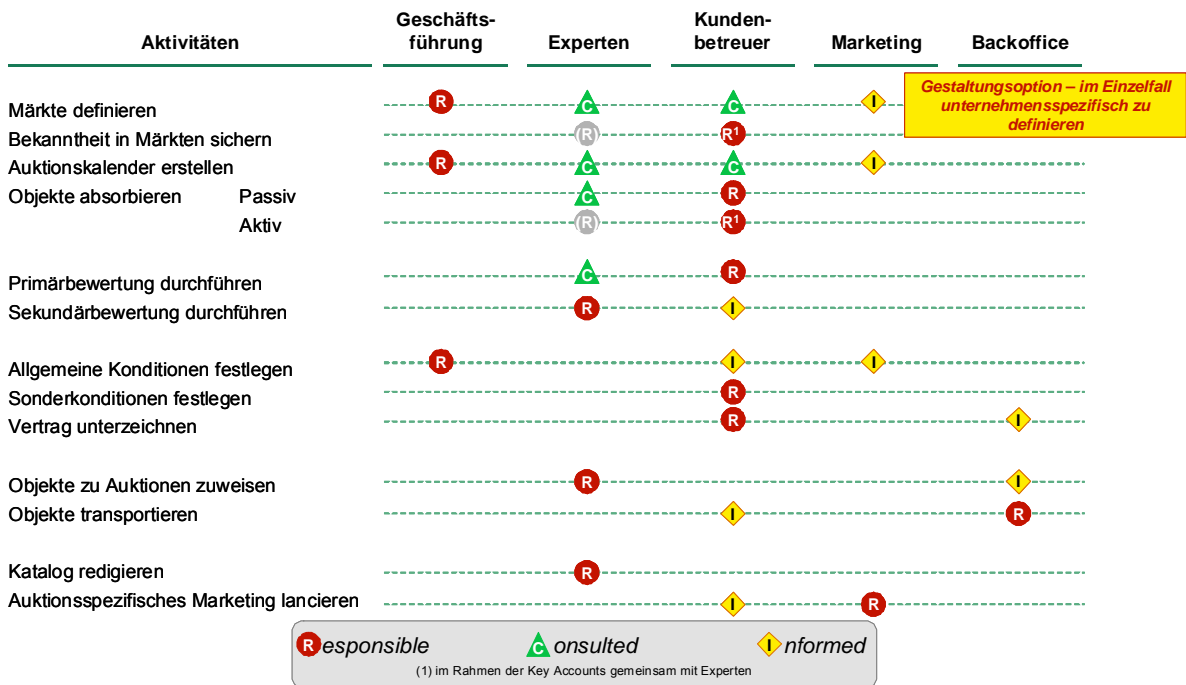


Abbildung 44: Vorschlag für Trennung der Verantwortlichkeiten nach Neupositionierung der Kundenbetreuer

Zu Abbildung 44 sind noch drei Bemerkungen hinzuzufügen: Erstens: Wir haben uns auf die in diesem Abschnitt relevantesten Organisationseinheiten beschränkt (etwa indem wir nur Marketing als Stabsfunktion abgetragen haben und „Backoffice“ unspezifiziert gelassen haben) und nur Prozesse der Ebene 2 abgebildet. Es liegt auf der Hand, dass die RACI-Logik noch viel differenzierter angewendet werden kann.

Zweitens: unser Vorschlag ist ein generischer, und es wird im konkreten unternehmerischen Umfeld gute Gründe geben, weshalb eine Verantwortung doch bei einem anderen Bereich angesiedelt wird oder weshalb noch eine weitere oder eine andere Einheit informiert werden sollte.

Drittens (und das ist der entscheidende Punkt): Es wird offensichtlich, dass hinreichend Aufgaben für eine professionalisierte Kundenbetreuung/einen Kundenbetreuer vorhanden sind.

5.2.3.4 Anforderung an Organisation

5.2.3.4.1 *IT*

Während die IT bei den Themen Kundenwertberechnung und Pricing vor allem gefordert war, Umsatzdaten auf Kundenebene zu generieren und diese sinnvoll zusammenzuführen, geht es nun insbesondere darum, eine Infrastruktur bereitzustellen, um auch qualitative Informationen systematisch zu sammeln. De facto wird im Bereich der Kundenbetreuung ein vollumfängliches CRM-Frontoffice-Programm benötigt, das es dem Kundenbetreuer erlaubt, Kundeninformation sinnvoll einzupflegen sowie den Überblick über aktuelle und vergangene Transaktionen zu wahren. Das setzt auch eine Verknüpfung mit den kundenspezifischen Controllingdaten wie den Logistikdaten voraus.

Nachgelagert ist die Regelung und Verwaltung der Zugriffsrechte auf diese Daten. Das Datenqualitätsmanagement, das bei CRM-Lösungen gar nicht hoch genug eingeschätzt werden kann, ist primär eine motivationale Aufgabe, die unserer Meinung nach vor allem bei den Kundenbetreuern verankert sein muss. Dennoch kann die IT über kluge Filterregelungen (Tests auf Vollständigkeit und/oder Logik) oder automatisierte Erinnerungs- und Informationsalgorithmen wichtige Unterstützung leisten.

5.2.3.4.2 *Human Resources (HR)*

Die Anforderungen, die wir hier artikulieren, sind weitestgehend zu groß, als dass sie ausschließlich an die HR-Abteilung delegiert werden könnten. Es ist vielmehr eine Aufgabe der Geschäftsführung, die starken HR-Bezug hat. Schließlich schlagen wir nichts weniger vor als einen massiven Eingriff in die typische Organisationsform. Das bringt gravierende Change-Management-Aufgaben mit sich: Es geht zunächst um ein konzeptionelles Präzisieren von Positionen und Aktivitäten und die Verteilung von Verantwortlichkeiten. Manifestation davon sind neue Tätigkeitsbeschreibungen („Job Descriptions“) und deren Verknüpfung mit RACI-Formaten. Diese reißbrettartigen Ideen dann in der Organisation zum Leben zu erwecken ist nur mit massiver Unterstützung des Topmanagements und erheblichem kommunikativen Aufwand denkbar.

HR kann diesen Vorgang insofern unterstützen, als alte Incentivierungssysteme überdacht und neue ausgearbeitet werden müssen (v. a. für die Kooperation zwischen Kundenbetreuern und Experten). Darüber hinaus wird Training für die neuen Positionen notwendig sein. Da mit teilweise unüberwindbaren Widerständen von (Einzel-)Personen zu rechnen ist bzw. für manche neuen Positionen intern kein passender Kandidat zu finden sein wird, ist HR mit Outplacement bzw. mit Rekrutierung gefordert.

5.2.3.4.3 *Controlling/Accounting*

Controlling und Accounting stehen an dieser Stelle primär vor der Aufgabe, die Incentivierungen, die von Geschäftsführung und HR entworfen wurden, auf Umsetzbarkeit zu prüfen und operativ in Systemen abzubilden und zu verfolgen.

Das Incentivierungssystem ist eines der mächtigsten Vehikel, um unsere Ideen zur Kundenbetreuung zu realisieren – und es ist kaum anzunehmen, dass dieses System von Anfang an ideal kalibriert ist. Controlling/Accounting kann in der Frühphase die Rolle zufallen, die ersten Ideen von HR und Geschäftsführung zu simulieren und auf mögliche Verzerrungseffekte aufmerksam zu machen.

Die Einbindung von Controlling und Accounting in der Frühphase ist auch deshalb sinnvoll, weil die interne Abbildung von tatsächlichem Aufwand bei der Kundenbetreuung in eine Berechnung von Kundenprofitabilität einfließen muss.

Darüber hinaus kann es sinnvoll sein, dass Controlling/Accounting als eine von Kundenbetreuung und IT unabhängige Instanz ein Monitoring zu Datenqualität und Pflege aufsetzt und dessen Ergebnisse an die Geschäftsführung reportiert.

5.2.4 *Pricing*

5.2.4.1 Allgemeine konzeptionelle Verortung

Dass wir uns im Rahmen eines CRM-basierten Sollkonzepts überhaupt über Pricing Gedanken machen, liegt daran, dass der Preis innerhalb des Marketingmix als wichtigstes absatzpolitisches Mittel gilt. Auch hier trifft zu, dass wir an dieser Stelle keinen Gesamtüberblick über Preismanagement geben können. Dennoch wollen wir unseren spezifischen Überlegungen zum Pricing in der Auktionsbranche einige theoretische Überlegungen voranstellen, um für das Folgende eine Reflexionsfläche zu haben.²³³ Wir beschränken uns dabei auf Überlegungen zur Preiselastizität, zur Preisdifferenzierung und zur Preiswahrnehmung.

5.2.4.1.1 *Elastizität*

Die Logik der Preiselastizität muss an dieser Stelle nicht detailliert dargelegt werden. Allgemein gilt, dass die dimensionslose Größe der Elastizität das Verhältnis der prozentualen Änderung einer Größe zu der sie verursachenden prozentualen Änderung einer anderen Größe angibt. Die bekannteste und auch hier gemeinte Ausprägungsform von Elastizität ist die Preiselastizität, die angibt, welche Auswirkung eine Preisänderung auf die nachgefragte Menge hat.

Wichtig ist hier der Hinweis auf Studien, die die Rolle des Preises als absatzpolitisches Mittel behandeln und deren Ergebnis weiteres Argument ist, Preismanagement im Rahmen dieses Konzepts zu thematisieren. Simon zitiert eine Studie über Preiselastizitäten im B2C-Bereich (v. a. Fast-Moving Consumer Goods), nach welcher „der Mittelwert der geschätzten absoluten Preiselastizitäten 2,62 [beträgt] und der Median bei 2,22 liegt“.²³⁴ Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass die prozentuale Absatzänderung im Mittel über viele Konsumgüterkategorien gut doppelt so hoch ist wie die prozentuale Preisänderung.

²³³ Als Basis für diese Verortung dient uns das 2009 in dritter Auflage erschienene Buch zu Preismanagement von Hermann Simon und Martin Fassnacht (Simon 2009).

²³⁴ Simon 2009, S. 107.

Eine teilweise Relativierung findet durch weitere Studien außerhalb des FMCG-Spektrums statt, die darauf schließen lassen, dass die Elastizitäten in anderen Branchen meistens geringer ausfallen.²³⁵

Als weiteres relativierendes Argument muss an dieser Stelle die Annahme geringer Preiselastizität und die „Anomalie“ der inversen Nachfragekurve bei „Giffen-Gütern“ im Luxusgüterbereich platziert werden.²³⁶ Trotz dieser Abwägungen gibt Simon einen weiteren deutlichen Hinweis darauf, dass wir uns an dieser Stelle mit Preismanagement auseinandersetzen müssen: „Der Preis hat insgesamt einen wesentlich stärkeren Einfluss auf den Absatz als zum Beispiel die Werbung oder Außendienstaktivitäten.“ Dazu zitiert Simon Studien, nach denen die Preiselastizität etwa zehn- bis zwanzigmal so hoch ist wie die Werbeelastizität und etwa achtmal so hoch wie die Außendienstelastizität.²³⁷

5.2.4.1.2 *Preisdifferenzierung und Mehrdimensionalität*

Im Zusammenhang mit CRM kommt dem Instrument der Preisdifferenzierung eine wichtige Rolle zu. Das Ziel von Preisdifferenzierung ist es, unterschiedliche Zahlungsbereitschaften abzuschöpfen, um so den Gewinn gegenüber der Einheitspreissetzung zu steigern. Dies wird erreicht, indem ein Unternehmen für die gleiche bzw. eine nur leicht veränderte Leistung von den Kunden in den verschiedenen Marktsegmenten unterschiedliche Preise fordert.²³⁸ Für die Anwendung von Preisdifferenzierung werden vier Voraussetzungen genannt:²³⁹

- Die Nachfrager weisen unterschiedliche Preisbereitschaften und Preiselastizitäten auf.
- Es ist möglich, die im Hinblick auf ihren Maximalpreis unterschiedlichen Nachfrager in mindestens zwei Segmente zu unterteilen.
- Die gebildeten Segmente sind in einem gewissen Ausmaß voneinander separierbar.
- Das Unternehmen besitzt einen monopolistischen Spielraum, der auf unvollkommenen Märkten vorhanden ist, um überhaupt Konsumentenrente abschöpfen zu können. Dies bedeutet, dass die Preiselastizität kleiner als unendlich ist.

235 Simon 2009, S. 107.

236 Mas-Colell 1995, S. 26.

237 Simon 2009, S. 104 f.

238 Simon 2009, S. 257.

239 Vgl. Simon 2009, S. 257. Die ersten beiden Voraussetzungen sind in der Praxis in der Regel erfüllt. Damit auch die dritte und vierte Bedingung eintreten, müssen von Unternehmensseite geeignete Maßnahmen ergriffen werden. Bei der dritten Bedingung könnten dies beispielsweise Kontrollen sein. Einen monopolistischen Spielraum schaffen Unternehmen, wenn ihre Produkte oder Dienstleistungen aus Kundensicht Alleinstellungsmerkmale besitzen (vgl. Simon 2009, S. 258).

Simon und Fassnacht führen drei Grade von Preisdifferenzierung an. Bei der Preisdifferenzierung 1. Grades zahlt jeder Kunde einen Preis, der idealerweise genau seiner Zahlungsbereitschaft entspricht. Man spricht daher auch von der „individuellen Preisdifferenzierung“. Es ist eine Pikanterie unseres Untersuchungsgegenstands, dass das Verfahren der Auktion (neben Verhandlungen) gerade der Standardmechanismus zur Durchsetzung der „price customization“ ist.²⁴⁰ Daher müssen wir klarstellen, was wir mit Preismanagement im konkreten Fall meinen: nämlich nicht die Preisfindung für das ersteigerte Objekt an sich, sondern die Preissetzung für die spezifische, vom Auktionshaus angebotene Dienstleistung der Herstellung eines Marktes.

Von Preisdifferenzierung 2. Grades spricht man, wenn der Anbieter in der Lage ist, die Gruppe der Nachfrager in Segmente mit unterschiedlichen Maximalpreisen zu zerlegen, und dementsprechend auf die Segmente ausgerichtete Preise festlegt. Darüber hinaus erfolgt die Zuordnung zu den Segmenten aufgrund des Verhaltens des Kunden. Typischerweise geschieht dies über Wahl der entsprechenden Leistung oder über Tarifierung der nachgefragten Menge. Prinzipiell repräsentiert das derzeit branchenübliche Preisregime mit degressiver prozentualer Staffelung nach oben (dazu ausführlicher in Abschnitt 5.2.4.2) eine Form der Preisdifferenzierung 2. Grades.

Die Preisdifferenzierung 3. Grades subsumiert Logiken, bei denen die Zuordnung von Nachfragern zu Segmenten aufgrund von individuellen Eigenschaften erfolgt. Wenn wir weiter unten das aktuelle Pricingregime von Auktionshäusern genauer betrachten, werden wir feststellen, dass es sich dabei im Wesentlichen um Preisdifferenzierung 2. Grades handelt; eine CRM-basierte Pricinglogik wird hingegen eher der Preisdifferenzierung 3. Grades entsprechen.

Indem wir es mit bei der Differenzierung 2. bzw. 3. Grades mit mehreren Preisen für vergleichbare Produkte zu tun haben, bewegen wir uns automatisch innerhalb des Theoriestrangs zu mehrdimensionalen Preisen. (Im Gegensatz dazu beschäftigt sich der elaborierte und stark von der Standardökonomie bearbeitete Strang zu eindimensionalen Preisen mit dem Sonderfall eines Preises für ein spezifisches Produkt.) Für den Fall mehrdimensionaler Preise gibt es allerdings kein theoretisches Rüstzeug.²⁴¹

²⁴⁰ Vgl. Simon 2009, S. 264.

²⁴¹ Simon 2009, S. 308 führt dazu aus: „Wenn es zwischen diesen Produkten kosten- und absatzmäßige Interdependenzen gibt, so sind diese bei der Preisentscheidung zu berücksichtigen. Die Preise für solche interdependenten Produkte müssen also simultan optimiert werden. Zumindest sollte man die Auswirkungen, die der Preis für ein Produkt auf die Gewinne anderer Produkte beziehungsweise die gesamte Produktlinie hat, bei der Preisoptimierung berücksichtigen. Allgemeine Optimierungsregeln lassen sich nicht festlegen.“

Eine weitere Komplexität gewinnt das Preismanagement, wenn es genau um unser Anliegen, nämlich einen langfristigen, CRM-basierten Kundenumgang geht. Der Schwerpunkt dabei „sind Vergünstigungen, die der Anbieter in Abhängigkeit von der Dauer oder Intensität (im Sinne von Umsatz, Kaufhäufigkeit etc.) der Kundenbeziehung gewährt. Der loyale Stammkunde, der viel und häufig kauft, wird bessergestellt als der ‚sporadische Kunde‘ oder der ‚Laufkunde‘.“²⁴² Gleichzeitig warnt die Literatur in diesem Zusammenhang auch vor Margenschleuderei. Denn „generell ist eher zu vermuten, dass bestehenden Kunden, insbesondere wenn es sich um sogenannte ‚strategische Kunden‘ handelt, oft zu großzügige Preiszugeständnisse gemacht werden. [...] Der Kunde solle vor allem mit der Leistung zufrieden sein, beim Preis sei eine gewisse Unzufriedenheit durchaus hinnehmbar.“²⁴³

5.2.4.1.3 *Preiswahrnehmung und -kommunikation*

Aus dem eben erwähnten Grund muss das Preisniveau als alleinige Stellschraube des Preismanagements kritisch beurteilt werden. Daher wollen wir als Alternative dazu die Inhalte von Preiswahrnehmung und Preiskommunikation einblenden, die sich vor allem mit der Differenz zwischen tatsächlichem Preis und wahrgenommenem Preis auseinandersetzen.²⁴⁴

Die basale Logik dabei ist, dass die aus Unternehmenssicht richtige Preiskommunikation dazu führen kann, dass der wahrgenommene Preis unter dem tatsächlichen Preis liegt und somit einen Wertbeitrag für das Unternehmen leisten kann. Schematisch lässt sich die Idee der Preiskommunikation wie folgt darstellen:

²⁴² Simon 2009, S. 349.

²⁴³ Simon 2009, S. 349.

²⁴⁴ Wir stützen uns bei der folgenden Zusammenfassung auf ein Expertengespräch mit Hélène-Marie Maechler, Pricing-Expertin bei The Boston Consulting Group, Paris, vom 22. Juli 2009.

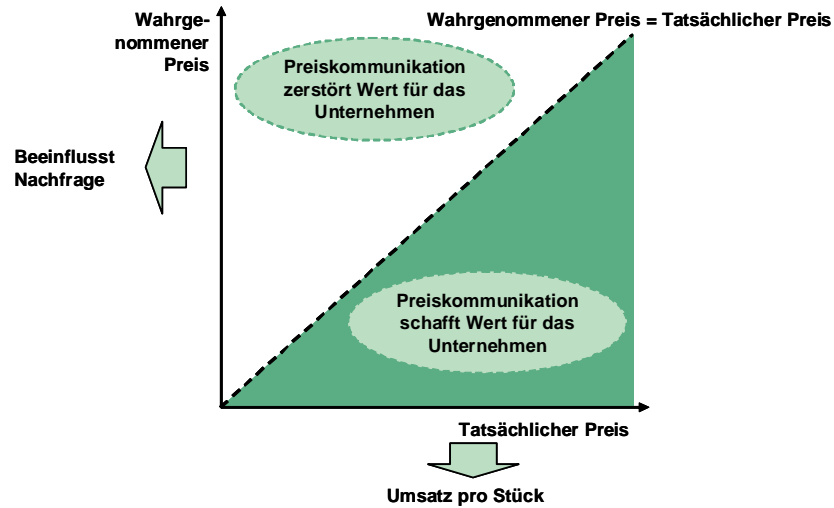


Abbildung 45: Grundsätzliche Logik der Idee der Preiskommunikation

Im Rahmen der Preiskommunikation lassen sich drei generische Vorgehensweisen identifizieren: Erstens die Durchsetzung von *Preiserhöhungen* bei gleichzeitiger Kontrolle des Nachfragerückgangs. Diese kann erfolgen, indem geringes Preisbewusstsein ausgebeutet wird (etwa bei geringer Kauffrequenz, geringem Zeitbudget, geringem Anteil am Gesamtbudget, hohen Suchkosten u. Ä. m.) oder indem weniger visible Produktkomponenten aggressiv bepreist werden. Eine weitere Möglichkeit ist die Verschleierung von Preisanstiegen.

Zweitens kann die Nachfrage durch die *Reduktion des wahrgenommenen Preises* gesteigert werden. Dies setzt vielfach eine bessere Erläuterung des Preisregimes voraus. (Das Preissystem kann zu komplex oder schlecht erklärt sein. Oder die Kunden treffen ihre Entscheidung auf Basis alter Informationen, was eine Adaptierung des Preisschemas vorab unterminiert.) Eine weitere Möglichkeit zur Reduktion des wahrgenommenen Preises ist es, die Auswahl der Vergleichsprodukte zu steuern, anhand deren sich die Preiswahrnehmung von Kunden bildet.

Die dritte Option stellt schließlich die *Änderung des Preisschemas* dar. Diese kann insofern adaptiert werden, als die Bezugsgröße geändert wird, für die bezahlt wird (wobei jene Leistung herangezogen werden muss, die die Kunden tatsächlich wertschätzen). Eine weitere Möglichkeit ist die Ausbeutung von typischen Verzerrungen im Kundenverhalten (z. B. Risikoaversion, Fokus auf kurzfristige Bedürfnisbefriedigung etc.)

5.2.4.2 Branchenspezifika

5.2.4.2.1 Grundstruktur

Wir haben bereits bei der Skizzierung des Geschäftsmodells Elemente der gängigen Preisstruktur von Auktionshäusern beschrieben. In Abbildung 46 finden wir eine gesamthafte Darstellung der Preiskomponenten für Käufer und Verkäufer. Wir trennen dabei die Preiskomponenten in das visible Aufgeld (oder Provision oder „Commission“) als primäre Preiskomponente (Simon spricht auch von „Basispreis“²⁴⁵) sowie die unterschiedlichen Gebühren als sekundäre Preiskomponente.

Die Provisionen, ob für Verkäufer oder Käufer, werden als Prozentsatz des Zuschlagspreises berechnet. Die Verkäuferprovision fällt jedoch deutlich niedriger aus als das Käuferaufgeld, was primär ein Spiegelbild der Marktmacht in knappen Beschaffungsmärkten darstellt. Darüber hinaus ist die Verkäufergebühr bereits bei verhältnismäßig niedrigen Schätzwerten Gegenstand von Verhandlungen zwischen Verkäufer und Auktionshaus, sodass wir uns in der folgenden Beschreibung der primären Preiskomponente auf das Käuferaufgeld konzentrieren wollen.

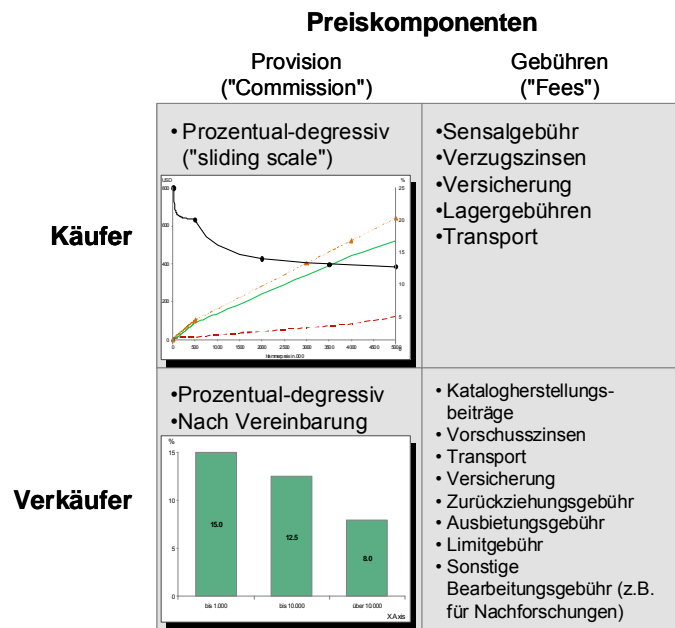


Abbildung 46: Typische Preiskomponenten für Käufer und Verkäufer (Käuferprovision im Detail auf S. 182)

245 Vgl. Simon 2009, S. 393.

Abbildung 47 zeigt für ein Kontinuum an Hammerpreisen von 0 bis 5 Millionen US-Dollar, wie sich gewichtete Durchschnittsmarge, die lukrierte Kommission, die angenommenen Stückkosten sowie der Verlust bzw. Gewinn/Los entwickeln. Der Einfachheit halber konzentrieren wir uns zunächst auf die Käuferseite.

Wir sehen, dass die prozentual-degressive Staffelung dazu führt, dass die gewichtete (bzw. durchgerechnete) Marge jeweils sinkt (von 25 % im unteren Preisbereich nähert sich diese asymptotisch der 12%-Marke an). Dennoch steigt die generierte Kommission, und zwar ist der Anstieg der Kommission stärker als die Reduktion der durchgerechneten Marge (Steigung von $0,6 \times$ vs. $-7 \text{ E}^{-0,5} \times$ in der untenstehenden Grafik)²⁴⁶. Aus dieser Differenz der Steigung der beiden Funktionen (über den gesamten Kurvenverlauf gerechnet) ergibt sich auch die asymmetrische Verteilung der Kommissionseinnahmen zugunsten weniger hochpreisiger Lose (s. Abbildung 13 auf S. 81).

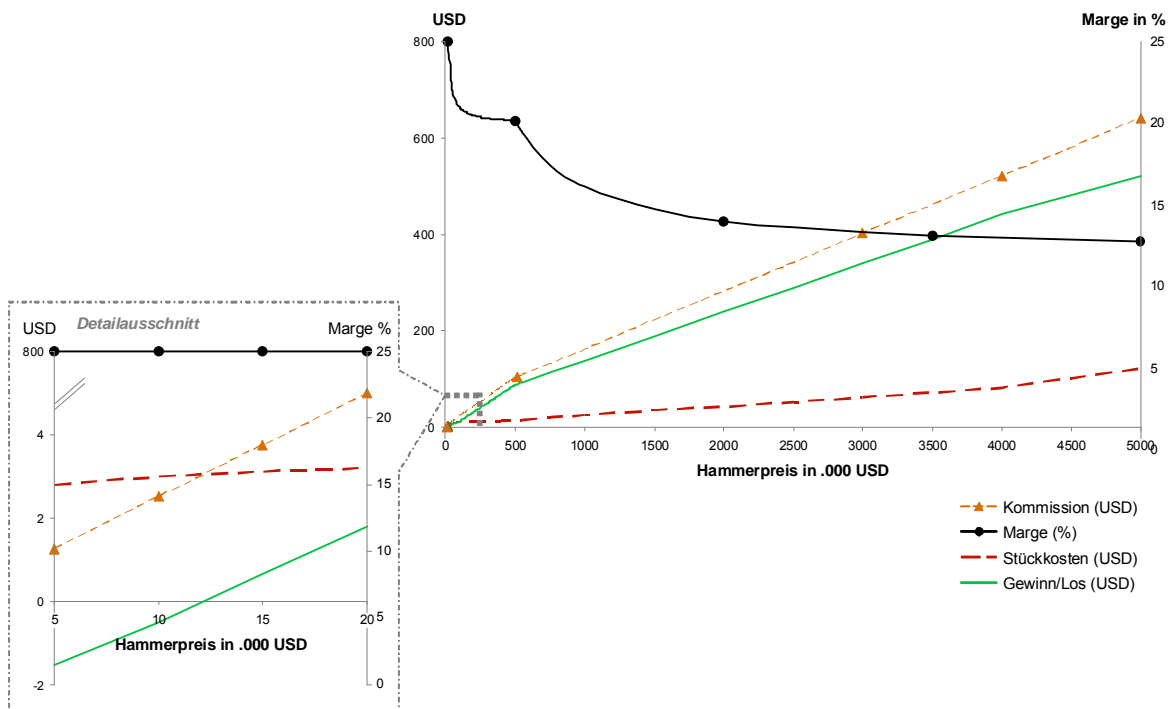


Abbildung 47: Preisschema und Implikationen²⁴⁷

Ergänzend ist in dieser Grafik ebenfalls eine Annahme über die Stückkosten pro Los abgebildet. (Es ist keine Information öffentlich zugänglich, die explizit Aussagen über Stückkosten macht, weshalb wir auf eigene Überlegungen zurückgreifen müssen.) Mit Blick

²⁴⁶ Eigene Regressionsanalyse.

²⁴⁷ Dieser Darstellung liegt die Regelung für das Käuferaufgeld von Sotheby's und Christie's zugrunde.

auf die skizzierten Prozessschritte bei der Analyse der Wertschöpfung wird klar, dass allein im Ablauf kaum gravierende Unterschiede bei der Losgröße bestehen können. Gleichgültig, ob es sich um ein Los um 5.000, 50.000 oder 50 Millionen handelt – jedes Los muss begutachtet werden, die Provenienz muss sichergestellt werden, Verhandlungen mit dem Einbringer müssen geführt werden, Katalogisierung, Logistik und weitere Notwendigkeiten fallen an: Die involvierten Prozessschritte sind weitgehend identisch.

Klarerweise ist bei Meisterwerken die Akquise aufwendiger, es wird mehrmalig und ausführlicher begutachtet, es werden höhere Marketingetats vorgehalten o. Ä. Von einer Stückkostenkonstanz zu sprechen wäre daher gewiss überzogen, aber mit Sicherheit kann von Stückkosten ausgegangen werden, deren Steigerungsrate deutlich unter jener des Hammerpreises liegt.²⁴⁸

In unserer obigen Abbildung 47 haben wir diese hypothetischen Stückkosten abgetragen, um so auch einen Gewinn/Verlust pro Los sichtbar zu machen. Dieser verhält sich grundsätzlich annähernd parallel zur lukrierten Kommission; allein im Niedrigpreisbereich kann davon ausgegangen werden, dass u. U. auch Lose mit Verlust bzw. mit minimalem Gewinn versteigert werden. (Sofern nicht im Niedrigpreisbereich besondere Prozesseffizienz vorherrscht, welche die Stückkosten wiederum drückt. Siehe dazu den Detailausschnitt in Abbildung 47.)

5.2.4.2.2 *Gebühren für Verkäufer*

Nachdem wir die primäre Preiskomponente des Aufgelds anhand der Käuferseite beschrieben haben, wollen wir die bisweilen vielfältigen Gebühren anhand der Verkäuferseite skizzieren. Sosehr man den Käufern bei der primären Preiskomponente entgegen kommt, so vielfältig-kreativ sind die sekundären Preisbestandteile.

Mit Blick auf Abbildung 46 muss erwähnt werden, dass es sich dabei um die am häufigsten beobachtbaren Preiskomponenten handelt; gleichzeitig kann aber nicht ausgeschlossen werden, dass eine Vollerhebung noch weitere Einnahmequellen ergeben würde. Ebenso soll deutlich gemacht werden, dass nicht alle Häuser von allen Hebeln Gebrauch machen.

²⁴⁸ Dabei gehen wir davon aus, dass „Marketingaufwendungen“ für Garantien nicht berücksichtigt werden. Wäre dies der Fall, wäre gerade am oberen Ende des Preiskontinuums ein starker Anstieg der Stückkosten durch Risikovorsorgen bei diesem Marketinginstrument zu markieren.

Um die Elemente kurz zu erläutern: Unter dem Titel der Katalogherstellungsbeiträge verrechnen Auktionshäuser (einen Teil der) Druckkosten an die Verkäufer weiter, indem die Abbildung der zu versteigernden Objekte je nach „Inseratgröße“ in Rechnung gestellt wird. Ein Vorschuss auf einen Versteigerungserlös (wie in Abschnitt 4.2.1.4 S. 89 beschrieben) wird mit Vorschusszinsen belastet.

Lagergebühren fallen meistens bei einer nicht erfolgreichen Versteigerung und nicht rechtzeitiger Abholung an. Diese Lagerkosten werden prozentual berechnet, entweder vom Rufpreis oder vom Limit.

Ebenso halten sich Auktionshäuser über sogenannte „Rückziehungsgebühren“ weitgehend schadlos, sollte der Verkäufer seine Meinung ändern und das Objekt zurückziehen. Diese Gebühr kann mit zunehmender Nähe zur Auktion ansteigen und ist wiederum als Prozentsatz eines Referenzpreises (Rufpreis oder Limit) taxiert.

Wenn das Objekt nicht bei einer weiteren Versteigerung ausgebaut wird, verrechnet das Wiener Dorotheum eine sogenannte „Ausbietungsgebühr“; wenn noch ein Limit vereinbart war, kommt eine „Limitgebühr“ dazu.

Darüber hinaus kann das Haus Versicherung oder Transport verrechnen. Der Phantasie scheinen beinahe keine Grenzen gesetzt zu sein. So verrechnet etwa das Dorotheum eine Gebühr für Nachforschungen (Provenienzforschung – eine Kernkompetenz eines Auktionshauses) pro angefangener halber Stunde mit EUR 12,-. Sollten im Zuge dieser Rechercharbeiten Kopien erforderlich sein, so hat der Kunde diese mit € 1,- zu bezahlen(!).²⁴⁹

5.2.4.2.3 *Komplexität*

Erstens fällt auf, dass das Preisschema komplex ist. Wir haben es zum einen mit zwei unterschiedlichen Schemata für Käufer und Verkäufer zu tun, zum anderen mit primären und sekundären Preiskomponenten. Die Differenzierung in Käufer und Verkäufer mag zwar die Realität der Marktmacht widerspiegeln, ist allerdings gerade in Anbetracht einer möglichen bzw. in einer CRM-Logik sogar erwünschten Personalunion von Käufer und Verkäufer Element der Komplexität. Die Vielzahl von Sekundärkomponenten reflektiert

²⁴⁹ Vgl. Gebührenordnung des Dorotheums und E-Mail-Korrespondenz mit dem Wiener Dorotheum vom 30. Juli 2009. Vgl. auch Dorotheum 2007.

zwar Elemente der Wertschöpfung, induziert jedoch das Risiko der Intransparenz. Dazu führt Simon aus: „Steigt die Zahl der Preiskomponenten jedoch weiter an, so wird die Preisstruktur undurchschaubar. Diese Intransparenz führt dazu, dass eine solche Preisstruktur als unangenehm empfunden und schlechter bewertet wird. Deshalb sollte bei der mehrdimensionalen Darstellung von Preisen bewusst auf die Anzahl der Preiskomponenten geachtet werden.“²⁵⁰

5.2.4.2.4 *Inkonsistenzen*

Beim Blick auf das oben beschriebene Pricingschema werden Inkonsistenzen offensichtlich: Die Ausgestaltung der primären Preiskomponenten „belohnt“ Käufe bzw. Verkäufe hochpreisiger Objekte und „bestraft“ geringwertiges Geschäft. Dass der Grad der Belohnung unterproportional zum erforderlichen Aufwand des Hauses ausfällt und damit mit zunehmender Höhe des Hammerpreises hohe absolute Kommissionseinnahmen bzw. einen steigenden Deckungsbeitrag ermöglicht, ist das spannende Element dieser Pricingkomponente. Etwas weniger technisch formuliert handelt es sich dabei um einen nachfrageabhängigen Rabatt und damit um eine Preisdifferenzierung 2. Grades.²⁵¹ Indem allerdings die sekundären Preiskomponenten diese Incentivierungsrichtung nicht mitverfolgen, sondern über konstante Prozentsätze geregelt sind, konterkarieren sie die Anreize der primären Preiskomponente.

Eine zweite „Anomalie“ wird beim Blick auf die Margenkurve in Abbildung 47 deutlich. Denn die gerade beschriebene Mengenrabattierung verläuft nicht linear, sondern erstreckt sich ungleichmäßig über ein Kontinuum und bietet damit „Sweet Spots“ für Käufer. So bringt der Preissprung von 20.000 auf 25.000 Euro eine Reduktion des Aufgelds um 1 %, im Intervall von 25.000 bis 100.000 Euro sind weitere 3 % Nachlass zu holen. Hingegen sind im Preisband zwischen 420.000 und 500.000 Euro gerade einmal 0,04 % zu ergattern. Dies müsste eigentlich dazu führen, dass jeweils vor einem Cut-off-Punkt (also z. B. bei 500.000 Euro) deutlich weniger Objekte nachgefragt werden als in den unmittelbar darauffolgenden Preisbereichen.

²⁵⁰ Simon 2009, S. 393. Simon verwendet hier den Begriff der „Mehrdimensionalität“ mit einer anderen Bedeutung als noch in Abschnitt 5.2.4.1.2.

²⁵¹ Darüber hinaus differenzieren Auktionshäuser vielfach nach Käufergruppen, indem Händlern bzw. Institutionen (wie Museen) generell niedrigere Kommissionen angeboten werden. Dies resultiert in einer in Richtung der Abszisse verschobenen Kurve für die gewichtete Marge sowie in einer flacher verlaufenden Kurve für die Kommissionseinnahmen.

5.2.4.2.5 Einzeltransaktionsorientierung

Die aus unserer Sicht gravierendste Beobachtung ist allerdings, dass das Preisschema und seine Incentivierung ganz klar einzeltransaktionsorientiert sind. Denn die Bezugsgröße für den möglicherweise einzuräumenden Rabatt oder die zu berechnende Gebühr ist jedes singuläre Los, in Abhängigkeit vom gebotenen Hammerpreis. Es findet keine Incentivierung der Transaktionsfrequenz statt, was gerade im Hinblick auf die Determinanten des Kundenwerts die Vernachlässigung einer wesentlichen Determinante darstellt. Es ist frappierend, dass gerade diese strukturelle Wertkomponente nicht in ein Preisschema einfließt.

Um die aktuelle Situation noch zu verdeutlichen, wollen wir in Abbildung 48 vier generische Optionen skizzieren, auf die ein Preissystem abzielen kann.

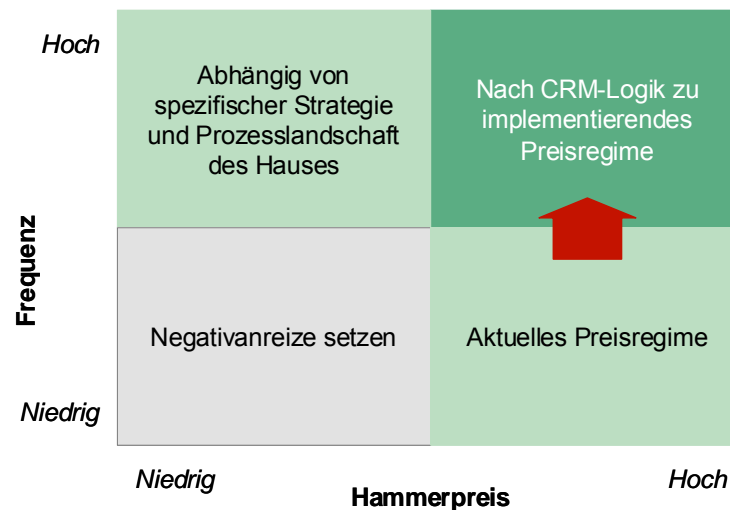


Abbildung 48: Generische Incentivierungsmuster

Unbestritten ist, dass ein Preissystem ein Kaufverhalten, das von geringen Frequenzen und geringen Preisen charakterisiert ist, negativ incentivieren sollte.

Das hochfrequente, jedoch niedrigpreisige Kaufen (durch den Quadranten links oben dargestellt) ist selektiv zu beurteilen: Sollte ein Haus strukturell von Beschaffungsmärkten abhängig sein, die Geringerwertiges in hoher Anzahl liefern, muss ein Preissystem auch diesen Absatz fördern. Voraussetzung für profitables Agieren ist – wie wir zuvor bemerkt haben – hohe Prozesseffizienz, sodass bereits in niedrigen Preisbereichen substanzielle (und in keinem Fall negative) Deckungsbeiträge erwirtschaftet werden können.

Das aktuell vorherrschende Preissystem besetzt den unteren rechten Quadranten.

Hingegen bleibt der Zielquadrant, der hohe Kauffrequenz *und* hohe Volumina repräsentiert, komplett unbesetzt. Neben dem offensichtlichen Vorteil, dass bei Lancierung eines derart ausgestalteten Preissystems zunächst die Umsätze und damit auch die Kommissionen in die Höhe getrieben werden, bringt diese Verschiebung in den Zielquadranten weitere Vorteile mit sich (wir konzentrieren uns auf die Käuferseite, die Argumente können weitgehend aber auch auf die Verkäuferseite übertragen werden). Oder anders formuliert: Es lassen sich Argumente identifizieren, wie das aktuelle Preisregime zu virulenten, gegenwärtigen Problemen der Branche beiträgt.

Bei der in Kapitel 4 durchgeführten Branchenanalyse wurde klar, dass Auktionshäuser eigentlich kaum etwas zu befürchten haben, mit Ausnahme des brancheninternen Wettbewerbs (aufgrund geringer Differenzierungsmerkmale) sowie der geringen Wechselkosten. Mit Blick auf das aktuell vorherrschende Preisschema wird aber auch klar, dass die „Bedrohung“ der niedrigen Wechselhürde hausgemacht ist. Denn wenn ein einzeltransaktionsorientiertes Preisschema in Kraft ist, wird Loyalität auch nicht (monetär) belohnt. Es gibt keinen Mechanismus, der einen Anreiz bieten würde, auch das zweite Objekt dort zu ersteigern, wo das erste gekauft wurde.

Anonymes Bieten bzw. über Mittelmänner entpersonalisiertes Bieten wird immer zentraler Bestandteil des Auktionsprozesses sein, jedoch wird klar, dass ein einzeltransaktionsbasiertes Preisregime dieser Usance keinen Vorschub leistet. Wenn nun aber Preisreduktionen die Zuordnung mehrerer, wiederholter Transaktionen zu einem Akteur voraussetzen, adressieren Auktionshäuser diesen Missstand mit ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln.

Nachdem das aktuell übliche Preisschema Frequenz nicht belohnt, motiviert es auch zur Kollusion unter Bietern, dem sogenannten „Ringbieten“. Dabei sprechen sich mehrere Interessenten, meist Händler, vor der Auktion ab, sich in der Auktion nicht gegenseitig nach oben zu lizitieren und einem von ihnen bestimmte Objekte zu (künstlich) niedrigem Preis zuzuschlagen, nur um direkt im Anschluss das Objekt unter sich (unter Einsparung des höheren Käuferaufgelds) erneut zu versteigern. Berücksichtigte nun ein Preisschema systematisch die Kauffrequenz (die ja bei Händlern genuin hoch ist), setzt das Auktionshaus einen Anreiz dagegen.

An diesem Punkt angekommen, sind zwei Relativierungen angebracht. Die erste betrifft die maximale Heterogenität der Objekte: Kein wie immer ausgestaltetes System kann so incentivieren, dass ein zusätzliches Objekt (das womöglich gar nicht wirklich gewollt wird) bei einem Haus gekauft wird, nur weil dieses sich besonders um Kundenbindung bemüht, während das eigentliche Objekt der Begierde bei einem anderen Haus auf den Bock gehoben wird.

Die zweite Relativierung betrifft die Preissensitivität. Indem wir unsere Überlegungen zur Incentivierung von Frequenz gerade unter der Überschrift des Preismanagements anstellen, suggerieren wir, dass über ein Drehen am Preishebel Frequenz induziert werden könnte. Gleichzeitig wissen wir, dass die Preiselastizität der Nachfrage eben nicht stark ausgeprägt ist. Das bedeutet, dass wir bei der Induktion von Frequenz möglicherweise über den Preishebel hinausgehen müssen. Als Nächstes wollen wir Möglichkeiten der Adaption skizzieren, die in die von uns propagierte Richtung weisen.

5.2.4.3 Möglichkeiten der Gestaltung

5.2.4.3.1 Vereinfachung oder bewusstes Ausnutzen multipler Preiskomponenten

Die Überlegungen, die wir unter dieser Überschrift anstellen, haben nach unserer Einschätzung auch außerhalb eines CRM-Kontexts Bedeutung. Wir stellen sie daher als Grundlage für die CRM-inspirierten Adaptionsvorschläge voran, die wir weiter unten ansprechen werden.

Aus unserer Sicht ergeben sich aus den Überlegungen zur Preiswahrnehmung bzw. aus unserer Beschreibung des Status quo beim Pricing klare Handlungsoptionen für eine Optimierung. Ein Hebel zur Optimierung ist eine Vereinfachung des Systems, ein weiterer (zusätzlicher) Hebel kann die bewusste Ausnutzung von Differenzen zwischen primären und sekundären Komponenten sein.

Die Mischkulanz aus unterschiedlichen Regimes für Käufer und Verkäufer und die jeweilige Verquickung aus primären und sekundären Preiskomponenten, wobei das „Sliding Scale Regime“ zusätzlich komplex wirkt, macht die Preisberechnung schnell untransparent. (Dabei haben wir bislang die unterschiedlichen Prozentsätze für normalbesteuerte bzw. differenzbesteuerte Objekte noch gar nicht erwähnt!).

Eine Vereinfachung entlang der Verkäufer/Käufer-Dimension im Sinne eines einheitlichen Regimes für beide Kundenarten halten wir für nicht dienlich. Die Verteilung der Marktmacht ist strukturell zu unterschiedlich, sodass ein Auktionshaus hochwertiger Produkte darauf auch reagieren muss. Ganz im Gegenteil – auch wenn sie komplex ist, stellt diese Separierung einen wichtigen Bestandteil einer Differenzierung dar.

Wesentlicher scheint eine Sortierung zwischen primären und sekundären Preiskomponenten. Denn derzeit können wir erstens eine inkonsistente Incentivierung zwischen diesen beiden Komponentengruppen feststellen, indem das „Sliding Scale Scheme“ große Tickets incentiviert, während die beobachteten Gebührenordnungen dieser Anreizstruktur nicht folgen.

Zweitens sehen wir vielfach eine inhaltliche „Vermischung“ von primären und sekundären Komponenten: So ist häufig unklar, was die Primärkomponente eigentlich enthält – nur die Gebühr für die Marktherstellung, oder ist darin auch eine entsprechende Versicherung inkludiert? Und bis zu welchem Umfang? Also auch Transportversicherung?

Wir propagieren hier nicht die Vereinheitlichung des Pricingsystems über alle Auktionshäuser – ganz im Gegenteil, dieses kann und soll ja Quelle der Differenzierung sein. Wir machen vielmehr darauf aufmerksam, worin die Komplexität für den Kunden bestehen kann – nämlich darin, dass er bei dieser wenig stringenten Formulierung schwer nachvollziehen kann, wofür er eigentlich zahlt und welches letztlich die grundlegenden Logiken des Preismechanismus sind.

Eine mögliche Vereinfachung könnte etwa das Anbieten einer prozentuellen Flatrate sein, die dann sämtliche Leistungen inkludiert. Dieses Schema ist im Besonderen dann erfolgreich, wenn die Kunden einem sogenannten Flatrate-Bias unterliegen.²⁵²

Wenn die Vereinfachung des Systems nicht so weit geht, dass ein Einheitspreis verrechnet wird und mehrere Preiskomponenten beibehalten werden, muss dabei aber das Potenzial zum Ausbeuten von geringem Preisbewusstsein ausgeschöpft werden. Dazu wird die Trennung zwischen primärer und sekundärer Preiskomponente beibehalten, wobei Simon empfiehlt, die primäre Preiskomponente („Basispreis“) tendenziell eher niedrig zu halten²⁵³,

²⁵² Etwa der Bequemlichkeitseffekt, bei dem Suchkosten (oder in diesem Fall: intensive, komplexe Preisvergleiche) minimiert werden sollen, oder der Überschätzungseffekt, bei dem Kunden ihre Nutzung von Dienstleistungen ex ante zu hoch einschätzen.

²⁵³ Simon 2009, S. 393.

um dann bei den sekundären, weniger visiblen Komponenten mit maximaler Aggressivität zu preisen.

Aus unserer Sicht ist an dieser Stelle keine generelle Aussage darüber möglich, welche Option ertragreicher ist. Klar ist, dass die zweite Option den geringeren Strukturbruch darstellt und für das Unternehmen ein geringeres Risiko impliziert.

5.2.4.3.2 *Preisrabatte mit steigendem Kundenwert*

Wir werden nun den bereits in Abschnitt 5.2.4.1.2 erwähnten Gedanken aufgreifen, wonach in einem CRM-basierten Setting loyale Kunden gegenüber sporadischen Kunden bessergestellt werden. Gleichzeitig wollen wir die Bedingung erfüllen, dass dieses Preissystem Anreize in die Richtung des rechten oberen Quadranten aus Abbildung 48 setzt. Wir werden die Besserstellung des Kunden hier zunächst nur über den Preis definieren.

Obwohl der Kundenwert mit der Rabattierung gekoppelt sein soll, kann er nicht das Korrelationskriterium sein. Der Grund liegt darin, dass die Reduktionslogik öffentlich und für den Kunden nachvollziehbar sein muss. Für beides eignet sich der Kundenwert nicht, da es sich dabei um proprietäres Wissen des Unternehmens handelt, das weder der Konkurrenz noch dem Kunden kommuniziert werden darf. Schließlich beinhaltet die Berechnung typischerweise nicht nur verhältnismäßig komplexe Algorithmen, sondern auch explizite Aussagen über zukünftiges Kaufverhalten oder qualitative Kundenausprägungen.

Daher muss die mehrdimensionale, nicht-öffentliche Größe des Kundenwerts auf greifbare, für den Kunden selbst beobachtbare Parameter skaliert werden. Es liegt nahe, dass wir dabei auf Komponenten des Basisvolumens zurückgreifen werden.

Eine mögliche Ausprägung eines solchen Incentivierungsmusters ist in Abbildung 49 dargestellt.

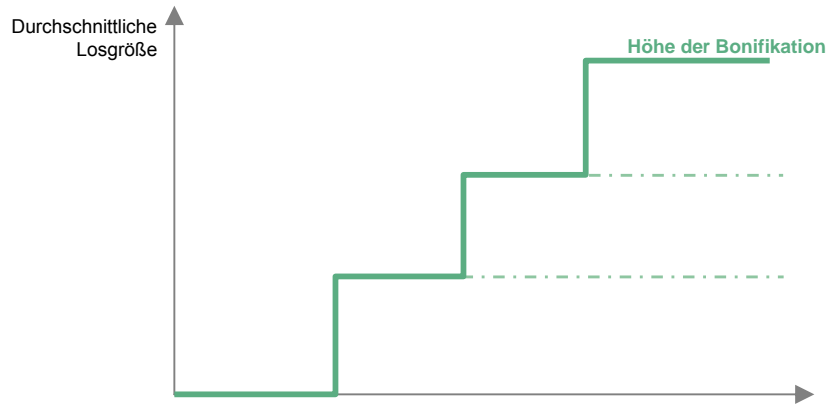


Abbildung 49: Variante zur Incentivierung von Frequenz und hohen Preisen

Auf der Abszisse ist die Anzahl der Transaktionen abgetragen, wobei Einbringungen und Käufe zusammenaddiert werden können. Diese konsolidierte Sichtweise unterstreicht die Ambition einer vertieften Kundenbeziehung, indem sie auf eine Erhöhung des Umschlags mit einzelnen Kunden abzielt.²⁵⁴

Die Ordinate zeigt die durchschnittliche Losgröße über alle Transaktionen. Im Unterschied zum Preissystem, das den linken oberen Quadranten in Abbildung 48 incentiviert, muss hier auf die Durchschnittslosgröße abgezielt werden. Denn es gilt gerade, frequentes niedrigvolumiges Kauf-/Einbringungsverhalten zu drosseln. Die Höhe der Bonifikation steigt also mit der Anzahl der Transaktionen und der durchschnittlichen Losgröße. Die jeweilige Bonifikation innerhalb der beiden Achsen wird durch die durchgezogenen grünen Linien dargestellt. Wir unterstellen dabei in dieser Grafik, dass die Prozentsätze des regulären „Sliding Scale Scheme“ jeweils entsprechend verringert werden.

Mit Blick auf die Grafik wird klar, dass erst bei Überschreitung von Schwellenwerten der durchschnittlichen Losgröße und bei einer entsprechenden Anzahl von Transaktionen Bonifikationen möglich werden. Die gepunkteten Linien zeigen auf, dass eine Ausweitung der Transaktionen ohne Erhöhung der Losgröße keinen weiteren Rabatteffekt bringt.

Dass in dieser Logik wenige hochpreisige Transaktionen nicht incentiviert werden, liegt daran, dass das reguläre „Sliding Scale Scheme“ genau diese ohnehin fördert. Dass mitunter ein Kunde mit einer Vielzahl von Transaktionen, aber insgesamt doch geringerem Durchschnittspreis ein geringeres prozentuales Aufgeld bezahlt als ein Kunde mit relativ

²⁵⁴ Im Besonderen ist das ein Signal in Richtung der Kunsthändler, aber auch in Richtung der Privatsammler, da dadurch die Schwelle zur Dynamisierung des eigenen Sammlungsbestands geringer werden dürfte.

wenigen Transaktionen, dafür aber sehr hohem Durchschnittspreis, ist damit nur logische und gewollte Konsequenz.

Soweit zu einer möglichen Grundlogik. Allerdings liegt die Herausforderung nun darin, eine konkrete Staffelung der Intervalle der Rabattkurve bzw. deren Steigung überhaupt erst festzulegen. Dies ist im Besonderen angesichts der als gering einzuschätzenden Preiselastizität und der damit verbundenen Gefahr der (irreversiblen) Margenschleuderei eine zentrale Herausforderung der gerade skizzierten Incentivestruktur.

Eine Möglichkeit, eine solche Entscheidung zu unterstützen, ist der Blick auf eine generische Breakeven-Analyse:

| Delta Preis | DB1 - Marge vor Preisreduktion | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------|--------------------------------|------|------|------|------|------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | 0,85 | 0,8 | 0,75 | 0,7 | 0,65 | 0,6 | 0,55 | 0,5 | 0,45 | 0,4 | 0,35 | 0,3 | 0,25 | 0,2 | 0,15 |
| - 5% | 6% | 7% | 7% | 8% | 8% | 9% | 10% | 11% | 13% | 14% | 17% | 20% | 25% | 33% | 50% |
| -10% | 13% | 14% | 15% | 17% | 18% | 20% | 22% | 25% | 29% | 33% | 40% | 50% | 67% | 100% | 200% |
| -15% | 21% | 23% | 25% | 27% | 30% | 33% | 38% | 43% | 50% | 60% | 75% | 100% | 150% | 300% | - |
| -20% | 31% | 33% | 36% | 40% | 44% | 50% | 57% | 67% | 80% | 100% | 133% | 200% | 400% | - | - |
| -25% | 42% | 45% | 50% | 56% | 63% | 71% | 83% | 100% | 125% | 167% | 250% | 500% | - | - | - |
| -30% | 55% | 60% | 67% | 75% | 86% | 100% | 120% | 150% | 200% | 300% | 600% | - | - | - | - |
| -35% | 70% | 78% | 88% | 100% | 117% | 140% | 175% | 233% | 350% | 700% | - | - | - | - | - |
| -40% | 89% | 100% | 114% | 133% | 160% | 200% | 267% | 400% | 800% | - | - | - | - | - | - |
| -45% | 113% | 129% | 150% | 180% | 225% | 300% | 450% | 900% | - | - | - | - | - | - | - |
| -50% | 143% | 167% | 200% | 250% | 333% | 500% | 1000% | - | - | - | - | - | - | - | - |

Abbildung 50: Erforderliche Mengensteigerungen bei verschiedenen Preisreduktionen und DB-Margen

Abbildung 50 zeigt, wie sich die Mengen bei verschiedenen Preisreduktionen und Deckungsbeitrag-1-Margen (Umsätze minus variable Kosten) verändern müssen, um auf die gleichen Erlöse wie vor der Reduktion zu kommen. Es ist klar, dass, je geringer die DB-Marge ist, die Mengenerhöhung bei gleicher Reduktion immer stärker ausfallen muss. Wir haben in Abbildung 50 exemplarisch die (-15 %/80 %) Kreuzung markiert. Die Preisreduktion von 15 % haben wir unterstellt, weil wir vermuten, dass eine derartige Reduktion bereits von Kunden registriert werden könnte. Die 80%-DB-Marge ergibt sich aus einem Blick in die GuV von Sotheby's, indem wir die variablen Kosten den Erlösen gegenüberstellen. Das stellt natürlich insofern eine Vereinfachung dar, als hier sämtliche Segmente konsolidiert abgebildet werden und uns eine Auktionssegments-GuV nicht zur Verfügung steht. In den vergangenen drei Jahren bewegte sich die DB-1-Marge von Sotheby's zwischen 88 (2006) und 74 (2008) Prozent.

Analog dazu sehen wir in Abbildung 51 die erforderlichen Preiselastizitäten für eine Umsatzkonstanz. In dem von uns hervorgehobenen Kreuzungspunkt von -15%/80 % wäre also eine Preiselastizität der Nachfrage von -1,5 erforderlich, um die ursprünglichen Erlöse zu halten.

| Delta Preis | DB1 - Marge vor Preisreduktion | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------|--------------------------------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 0,85 | 0,8 | 0,75 | 0,7 | 0,65 | 0,6 | 0,55 | 0,5 | 0,45 | 0,4 | 0,35 | 0,3 | 0,25 | 0,2 | 0,15 |
| - 5% | -1,3 | -1,3 | -1,4 | -1,5 | -1,7 | -1,8 | -2,0 | -2,2 | -2,5 | -2,9 | -3,3 | -4,0 | -5,0 | -6,7 | -10,0 |
| -10% | -1,3 | -1,4 | -1,5 | -1,7 | -1,8 | -2,0 | -2,2 | -2,5 | -2,9 | -3,3 | -4,0 | -5,0 | -6,7 | -10,0 | -20,0 |
| -15% | -1,4 | -1,5 | -1,7 | -1,8 | -2,0 | -2,2 | -2,5 | -2,9 | -3,3 | -4,0 | -5,0 | -6,7 | -10,0 | -20,0 | - |
| -20% | -1,5 | -1,7 | -1,8 | -2,0 | -2,2 | -2,5 | -2,9 | -3,3 | -4,0 | -5,0 | -6,7 | -10,0 | -20,0 | - | - |
| -25% | -1,7 | -1,8 | -2,0 | -2,2 | -2,5 | -2,9 | -3,3 | -4,0 | -5,0 | -6,7 | -10,0 | -20,0 | - | - | - |
| -30% | -1,8 | -2,0 | -2,2 | -2,5 | -2,9 | -3,3 | -4,0 | -5,0 | -6,7 | -10,0 | -20,0 | - | - | - | - |
| -35% | -2,0 | -2,2 | -2,5 | -2,9 | -3,3 | -4,0 | -5,0 | -6,7 | -10,0 | -20,0 | - | - | - | - | - |
| -40% | -2,2 | -2,5 | -2,9 | -3,3 | -4,0 | -5,0 | -6,7 | -10,0 | -20,0 | - | - | - | - | - | - |
| -45% | -2,5 | -2,9 | -3,3 | -4,0 | -5,0 | -6,7 | -10,0 | -20,0 | - | - | - | - | - | - | - |
| -50% | -2,9 | -3,3 | -4,0 | -5,0 | -6,7 | -10,0 | -20,0 | - | - | - | - | - | - | - | - |

Abbildung 51: Erforderliche Preiselastizitäten bei verschiedenen Preisreduktionen und DB-Margen

Um diese Überlegungen zusammenzufassen, kann Folgendes bemerkt werden: Der Preis ist typischerweise ein starkes Instrument zur Steuerung von Nachfrageeffekten. Über eine gestaffelte Rabattierung kann in Richtung Frequenz und hochpreisige Objekte gesteuert werden. Allerdings muss vor einer finalen Aussage die Preiselastizität berücksichtigt werden, da ansonsten eine derartige Rabattierung vielfach nur zum Effekt der Margenschleuderei führt.

In diesem Zusammenhang ist ebenfalls nochmals darauf aufmerksam zu machen, dass ein Auktionshaus nur an seinen eigenen Preisbestandteilen drehen kann, die wiederum einen verhältnismäßig geringen Teil der von Verkäufer bzw. Käufer umgesetzten Gesamtsummen ausmachen. Das bedeutet, dass die Logik in diese Richtung zeigt, aber als alleinstehende Maßnahme vermutlich nur wenig Wirkung bei gleichzeitig hohem Ertragsrisiko entfalten wird.

5.2.4.3.3 Nonmonetäre Incentives als Substitut für Rabattierung

Wir haben im Vorstehenden gesehen, dass der Preis im Generellen einen wichtigen/den wichtigsten absatzpolitischen Hebel darstellt. In der Form von Rabatten handelt es sich dabei um ein mächtiges Instrument, um die Forderung zu realisieren, dass „gute Kunden“ gegenüber „weniger guten Kunden“ bessergestellt werden. Gleichzeitig sind wir angesichts der Elastizitätsüberlegungen aber auch für die betriebswirtschaftlichen Grenzen dieses Hebels sensibilisiert. Daher müssen wir über Alternativen nachdenken, die – selbst

wenn der offensichtliche Charakter des Monetären abhanden kommt – dennoch an dieser Stelle ihre Berechtigung haben.

Das zuvor geschilderte Dilemma zwischen Notwendigkeit zur Besserstellung besonders wertvoller Kunden, Preiselastizität der Nachfrage und Gefahr der Margenschleuderei ist kein spezifisches Problem der Kunstauktionsbranche. Es gibt andere Branchen, deren Umgang damit essenzieller Wettbewerbsbestandteil ist – wie etwa die Zivilluftfahrt. Wir werden daher exemplarisch einen Seitenblick auf deren Auseinandersetzung werfen, um einerseits festzustellen, dass der Gestaltungsphantasie im Rahmen der gleich skizzierten flankierenden Gedanken kaum Grenzen gesetzt sind, und um andererseits daraus Ansatzpunkte für die Kunstauktionsbranche zu gewinnen.

Neben der Wirtschaftlichkeit (analog den Sensitivitätsüberlegungen in Abschnitt 5.2.4.3.2) lassen sich dabei drei gestalterische Kerngedanken destillieren. Erstens: Den Maßnahmen muss eine Logik der *wahrnehmbaren Besserstellung* inhärent sein. Das bedeutet, dass die den Kunden angebotenen Bonifikationen von den Kunden tatsächlich als differenzierendes Entgegenkommen wahrgenommen werden. Teilweise werden diese Maßnahmen leicht identifizierbar sein und auf der Hand liegen, gleichzeitig können aber auch differenzierende Bonifikationen zunächst unartikuliert bleiben oder eine Differenz zwischen Unternehmen und Kunden in der Beurteilung der Wertigkeit der Bonifikation vorliegen. In den letzten beiden Fällen wird klar, dass die Identifikation von besserstellenden Maßnahmen durch entsprechende Analysen unterstützt werden kann/soll (Fokusgruppen, Conjoint-Analysen u. Ä. m.).

Aufbauend auf dieser Analyse müssen die Bonifikationen *systematisiert* werden, sodass tatsächlich ein Kontinuum an zunehmender Besserstellung sichtbar wird. Typischerweise wird dieses Kontinuum dann in diskrete „Klassen“ unterteilt, um die Unterscheidbarkeit zu verdeutlichen. Wichtig dabei ist, den Katalog transparent zu machen, der aufzeigt, anhand welcher Kriterien man in welche Klasse eingeteilt wird. Der Kunde muss verstehen können, welches Verhalten zu einem Auf- oder Abstieg zwischen den disjunkten Klassen führt.

Damit verknüpft ist die Option auf *Visibilität*, die einem Kunden offenstehen muss. Der Kunde soll/muss entscheiden können, ob er die Einteilung in eine bestimmte Klasse öffentlich demonstrieren will.

Eine Möglichkeit, Bonifikationen für Kunden zu klassifizieren, ist der Zeitpunkt ihrer Realisierung im Verhältnis zum Zeitpunkt der Erstellung der Basisleistung. In Abbildung 52 sehen wir einen Vergleich zwischen den Bonifikationsstellhebeln einer Fluglinie und möglichen Ausprägungen bei einem Auktionshaus.

| | Vorher | Während | Nachher |
|---------------------|--|--|--|
| Fluglinie | <ul style="list-style-type: none"> • Lounge-Zugang • Buchungsgarantie • Wartelistenpriorität • Bevorzugter Check-in • Hotline | <ul style="list-style-type: none"> • Upgrading • Erhöhte Meilengutschrift • Mehr Freigepäck (Golfset, Schi) • Limousinen- und Transferservice • Bevorzugte Gepäckbehandlung | <ul style="list-style-type: none"> • Gültigkeit der Meilen • Freiflüge • Sachprämien • (Partner-)Karte |
| Auktionshaus | <ul style="list-style-type: none"> • Zusendung "Vordruck" des Katalogs • Private Führung durch Exponate • Sammlungsberatung (exklusiver Zugang zu Experten) • Vorabinform zu Publikationen • Vorabinform zu Marktentwicklungen ("Alerts" via SMS, Twitter etc.) • Freie Kataloge | <ul style="list-style-type: none"> • Zuordnung von Sitzplätzen bei Auktion • Freier Sensal • Exklusive Real-Time-Informationen über Verlauf einer Auktion | <ul style="list-style-type: none"> • "Rücknahmegarantie" • Seminare zu Technik, Bewertung |

Abbildung 52: Ausgestaltungsmöglichkeiten nonmonetärer Bonifikationen²⁵⁵

Eine Bonifikation vor Inanspruchnahme der eigentlichen Dienstleistung könnte etwa die Vorabinformation von Kunden zu möglicherweise interessierenden Losen oder die exklusive, frühe Zusendung des Katalogs sein. Einen ähnlichen Impuls könnte eine exklusive Führung durch die zu versteigernden Lose mit Sachverständigen darstellen. Es ist klar, dass Auktionshäuser eine Vielzahl der genannten Bonifikationen bereits einsetzen oder sogar darüber hinausgehen.

Während der Auktion ist die Reservierung privilegierter Sitzplätze eine Möglichkeit der Besserstellung. Eine weitere Möglichkeit könnte es sein, bei Abwesenheit, aber dennoch bestehendem Interesse ein Live-Update zum Verlauf der Auktion anzubieten. Der Phantasie in diesem Zusammenhang kaum Grenzen gesetzt sind. Das Entscheidende und gleichzeitig Restringierende bleiben die oben angeführten Kriterien, allen voran die Systematisierung entlang von für den Kunden steuerbaren Kriterien (bzw. dem vom Unternehmen errechneten Kundenwert).

²⁵⁵ Die Bonifikationen für Fluglinien sind exemplarisch dem Vielfliegerprogramm der Deutschen Lufthansa entnommen. Für eine vollständige Liste, inklusive der Differenzierung nach unterschiedlichen Klassen, siehe auch URL: <http://www.miles-and-more.com/online/portal/mam/de/program> (zuletzt abgerufen am 2. August 2009).

5.2.4.4 Anforderungen an die Organisation

Den operativen Anforderungen an Sekundärprozesse, die wir unter dieser Überschrift beleuchten werden, sind zwei konzeptionelle und grundlegende Aufgaben vorgelagert.

Zum Ersten: Intensive Recherche im Vorfeld der Planung und Umsetzung. Mit Blick auf die Adaptionen beim Pricing im Rahmen der Preiskommunikation müssen Datenpunkte vorliegen, welche Preiskomponenten von primärer bzw. sekundärer Bedeutung sind und wie sensitiv die Nachfrager auf Preisänderungen reagieren. Bei der Rabattierung haben wir auf die uns an dieser Stelle unbekannte Preiselastizität hingewiesen. Vor den sensiblen Änderungen im Preisgefüge ist diese näher zu untersuchen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es nicht „die“ Elastizität gibt (wie von uns im Vorstehenden der modellhaften Einfachheit halber unterstellt wurde), sondern dass diese mindestens von Kategorie und Kundensegment beeinflusst wird und somit mehrere Elastizitäten existieren. Bei der Auflage von nonmonetären Incentivierungen ist zunächst festzustellen, welche Bonifikationen überhaupt erwünscht sind, welche differenzierend wirken und wirtschaftlich bereitgestellt werden können.

Zum Zweiten: Gerade bei der Einführung von nonmonetären Incentivierungen muss die Schaffung einer organisatorischen Einheit mitgedacht werden, die über Auswahl von Bonifikationen und Systematisierung entscheidet und deren konsistente Umsetzung funktionsübergreifend sicherstellt.

5.2.4.4.1 *Controlling/Accounting*

Dem Controlling/Accounting kommt bei allen vorgestellten Maßnahmen die Aufgabe zu, deren Auswirkungen auf Nachfrage, Kosten und Profitabilität zu überwachen. Dies ist im Besonderen deshalb nicht trivial, weil es darum geht, die Effekte sinnvoll zu isolieren und aussagekräftige Like-for-like-Vergleiche zu ermöglichen. Bei jenen Maßnahmen, die mit der Identität des jeweiligen Kunden verknüpft sind (also monetäre und nonmonetäre Rabattierung), müssen nicht nur diese Wirkungsanalysen auch auf Kundenebene darstellbar, sondern auch das diese Maßnahmen konstituierende historische Datenmaterial vorhanden sein (siehe auch Abschnitt 5.2.2.4).

5.2.4.4.2 *IT*

Damit wird die Anforderungsliste an den nächsten Sekundärprozess angestoßen, nämlich die IT. Die Verfügbarkeit von Kundendaten bedeutet an dieser Stelle ein Zusammenziehen (inkl. Eliminierung der Dubletten) aller Kundendaten über die gesamte Organisation (Länder, Währungen, unterschiedliche Datenbanken, Kundennummerierungssysteme). Da sowohl bei monetären als auch bei nonmonetären Bonifikationssystemen für den Kunden transparent sein muss, wo er sich auf der „Leiter“ zu mehr Entgegenkommen durch das Unternehmen gerade befindet, müssen Kunden darüber informiert werden – entweder über das Mailing eines aktuellen „Kundenauszugs“ oder über die Möglichkeit, online den jeweiligen Kontostand abzurufen. IT hat diese Interface-Funktionalität bereitzustellen.

5.2.4.4.3 *Human Resource*

Human Resources kann auf zwei Arten gefordert sein. Zum einen gilt es, das Personal auf die Kommunikation solcher Änderungen im Markt vorzubereiten. Zum anderen, und das ist die genuinere HR-Aufgabe, kann sich durch Modifikationen im Pricing auch die unternehmensinterne Incentivierung verschieben. Die Einzeltransaktionsorientierung gegenüber den Kunden kann sich in den Anreizsystemen für Mitarbeiter bei der Akquise bzw. Versteigerung von Objekten widerspiegeln. Wird nun für die Kundenseite die Prämie/Objekt gesenkt, um Anreize für zukünftige Transaktionen (eventuell in anderen Sparten) zu setzen, muss das interne Anreizsystem darauf reagieren, um nicht von vornherein derartige Adaptionen im Pricing zu unterminieren. Klar ist, dass über solche cross-funktionalen Anreize bzw. mehrperiodigen Anreize die transaktionsorientierte Entlohnungskomponente komplexer wird.

5.2.5 ***Kommunikation***

5.2.5.1 *Allgemeine konzeptionelle Verortung*

Dass wir Kommunikation als einen von vier Bestandteilen unseres CRM-basierten Sollkonzepts wählen, liegt darin begründet, dass – wie wir bei der Wertschöpfungsanalyse in Kapitel 4 gesehen haben – sowohl im Beschaffungs- als auch im Absatzmarkt ein Kommunikationskonzept erforderlich ist. Dass es sich bei den Bestandteilen Betreuung, Pricing und Kommunikation nicht um eine konsekutive Abfolge handelt, wird gerade bei der Kommunikation klar. Diese ist, so wie wir sie darstellen, immer auch eingewoben in die Betreuung des Kunden. Überschneidungen zwischen Pricing und Kommunikation wurden

bereits im letzten Kapitel unter dem Stichwort „Preiskommunikation“ evident (s. Abschnitt 5.2.4.1.3 auf S. 179).

Wie schon bei den Konzeptblöcken zu Pricing und Kundenbetreuung stellen wir unseren Überlegungen zur Kommunikation einige theoretische Elemente voran. Im Unterschied zur theoretischen Verortung der beiden anderen Blöcke verweisen wir zunächst kurz auf die extrem breite Literatur zur (Marketing-)Kommunikation, vor allem um Themen zu erwähnen, die wir nicht behandeln können. Dann lassen wir nochmals Elemente des in Kapitel 6 vorgestellten CRM-Konzepts Revue passieren. Wir werden feststellen, dass diese CRM-immanente Verortung wichtige Eckpfeiler gerade zur Kommunikation beiträgt.

5.2.5.1.1 *Grundlagen der Marketingkommunikation*

Im Teil „Strategieverwirklichung durch Wertvermittlung und Wertübertragung“ widmet Kotler ein umfangreiches Kapitel dem Thema des Managements integrierter Marketingkommunikation, das unserer Einschätzung nach einen repräsentativen Überblick über die Weite des Feldes gibt.²⁵⁶ Neben einer Typologie der Instrumente beschreibt Kotler auch einen konzeptionellen Kommunikationsprozess. In Abgrenzung von dem, was wir nicht behandeln, ist für uns die Skizzierung der Planungsschritte für ein Kommunikations- und Absatzförderungsprogramm wichtig. Kotler erwähnt hier acht Aufgabenpakete:

1. Zielpublikum und seinen Bezug zum Kommunikationsobjekt ermitteln
2. Wirkungsziele der Kommunikation bestimmen
3. Botschaft gestalten
4. Kommunikationswege auswählen
5. Gesamtbudget für die absatzfördernde Kommunikation festlegen
6. Budgeteinteilung für den Absatzförderungsmix entscheiden
7. Ergebnisse messen
8. Absatzfördernde Kommunikation durchführen und koordinieren

Der Blick auf diese Aufgabenpakete macht auch deutlich, dass die Rahmenbedingungen für eine CRM-orientierte Kommunikation außerhalb eines CRM-Konzepts gesetzt werden müssen. Dabei verhält es sich ähnlich wie etwa bei der Mengen- und Sortimentsplanung, die ebenfalls eine Grundlage darstellt, gleichzeitig aber nicht von uns behandelt wird. Auch bei der Definition des Zielpublikums und seinem Bezug zum Kommunikationsobjekt handelt es sich um eine basale Frage, zu deren Beantwortung sich das CRM-Instrumentarium wenig

²⁵⁶ Kotler 2001, S. 881 ff.

eignet. Ebenso sehen wir die Budgetallokation außerhalb eines primären CRM-Fokus. Daher stellen wir Kotlers breitem Aktionsplan die bereits erarbeiteten CRM-immanenten Konzeptkomponenten gegenüber, um zu entscheiden, welchen Aspekten von Kommunikation wir uns zuwenden wollen.

5.2.5.1.2 *CRM-immanente Komponenten*

Wenn wir einen Blick auf den Würfel in Abschnitt 5.1.2.2.1 auf S. 136 werfen, der die Möglichkeitsausprägungen einer Kundenbindungsstrategie in drei Dimensionen aufzeigt, können wir wesentliche Parameter für die Kommunikation herausdestillieren:

Die eine Achse zeigt *multiple* Interaktions-, also *Kommunikationskanäle*, was bedeutet, dass die Kommunikation innerhalb eines CRM-Konzepts über mehrere Kanäle akkordiert laufen muss. Die Literatur beschreibt diese Forderung auch mit dem Begriff des Crossmedia-Marketings und definiert wie folgt: „Unter Crossmedia-Marketing versteht man die Nutzung von verschiedenen und aufeinander abgestimmten Kommunikationskanälen zur Bewerbung eines Produkts oder einer Dienstleistung. Als Ergänzung zum klassischen Kommunikationsmix werden insbesondere die neuen, elektronischen Medien eingesetzt. Die Werbeträger werden untereinander vernetzt, um ihre spezifischen Stärken optimal zu nutzen. Dabei wird eine einheitliche Werbelinie (CD/CI) [Corporate Design/Corporate Identity, Anm. JS] genutzt, um einen hohen Wiedererkennungseffekt zu erzielen.“²⁵⁷

Die zweite Achse illustriert die *Phase der Kundenbeziehung*, womit sich nicht nur die Kommunikationskanäle, sondern auch die oben angesprochenen Wirkungsziele und die konkrete Botschaft unterscheiden. Bei Hippner manifestiert sich dies sogar jeweils in phasenspezifischen Subkonzepten, wie etwa dem Kundenrückgewinnungsmanagement oder dem Beschwerdemanagement.²⁵⁸

Die dritte Achse zeigt eine Segmentierung der Kunden, die aufzeigt, dass auch die Kommunikation nach Segmenten differenzieren soll. Wir haben die *Segmentierung nach Kundenwert* ins Zentrum unserer Differenzierungsüberlegungen gestellt, weshalb wir vorschlagen, auch die Kommunikation entlang dieses Kriteriums zu tarieren.

257 Crux 2001, S. 17.

258 Vgl. Hippner 2006b, S. 36.

Abseits dieses Würfels lässt sich auch noch das Gebot der *Individualisierung* der Kommunikation destillieren. Die Kommunikation muss also, soweit wie technisch und ökonomisch möglich, auf den spezifischen Kunden zugeschnitten (Individualisierung) sein. (Auf die teilweise in der Literatur angeführte Differenzierung zwischen Personalisierung und Customization wollen wir an dieser Stelle jedoch nicht eingehen.²⁵⁹)

Das führt uns schließlich zur letzten CRM-immanenten Leitplanke für unsere Bearbeitung der Kommunikationsblocks, nämlich der technischen Unterstützung dieser Kommunikation. Wir wollen aber weniger die Möglichkeiten aufzeigen, die sich potenziell durch den Einsatz automatisierter Kommunikation ergeben, sondern vielmehr dem Aspekt des *Daten-(qualitäts)managements* Beachtung schenken, das die Grundlage für die technische Unterstützung von Kommunikation darstellt.

In der Zusammenschau von Kotlers Gesamtübersicht und der nochmals rekapitulierten CRM-immanenten „Leitplanken“ für Kommunikation wollen wir für unseren Abschnitt zur Kommunikation folgende Schwerpunkte setzen: Zum einen werden wir die Frage der Kanalauswahl und CRM-adäquaten Bespielung beleuchten und damit gleichsam die vorderste Kommunikationsfront behandeln. Zum anderen gehen wir auf die Funktion mit der geringsten Visibilität ein, nämlich das Datenqualitätsmanagement.

Wir tun dies vor allem aus drei Gründen: Erstens wird nach unserer Einschätzung diesem Managementaspekt in der CRM-Literatur zu geringe Beachtung geschenkt (und wenn, dann geht es vor allem um technisch orientierte Lösungen). Zweitens fallen unserer Beurteilung nach in einer Branche, die von hochdifferenzierten Kundenkontakten geprägt ist, Kommunikationsleistung und Management der damit verbundenen Daten unmittelbar zusammen. Und schließlich drittens: Unser gesamtes CRM-Konzept ist von der Idee des Kundenwerts durchzogen – und wir haben in den voranstehenden Kapiteln unter den Anforderungen an die Organisation immer wieder entsprechende Daten zur Berechnung reklamiert. Das bedeutet gleichzeitig, dass Kundenwertberechnung ohne entsprechende Daten unmöglich ist und/oder zu falschen Steuerungsimpulsen führt. Die Hervorhebung der Datenqualität entspricht also auch einer konzeptimmanenten Notwendigkeit dieser Arbeit.

259 Treiblmaier 2006, S. 68.

5.2.5.2 Branchenspezifika

5.2.5.2.1 *Multiple Kanäle und Individualisierung der Inhalte*

Mit Blick auf die führenden Auktionshäuser und deren Aktivitäten, multiple Kanäle zu bespielen, können wir im Wesentlichen positive Beobachtungen machen. Ob nun die Praxis, verschiedene Kommunikationskanäle zum Kunden offenzuhalten und zu bespielen, mit „Multi-Channeling“ oder mit „Cross-Media-Marketing“²⁶⁰ tituiert wird: die führenden Auktionshäuser kommunizieren nicht nur über traditionelle Kanäle wie das (ab S. 161 vorgestellte) Vertriebsnetz, sondern nutzen auch das Internet intensiv für die Kommunikation mit ihren Kunden. Neben der herkömmlichen Nutzung, bei der die Häuser über ihr Leistungsspektrum informieren (Web 1.0), sind für uns vor allem die Web-2.0-Ausprägungen interessant. Die Funktionalitäten, die die führenden Häuser dabei anbieten, sind genauso differenzierend wie die Namen, unter denen diese Applikationen firmieren: „My Sotheby’s“, „My Christie’s“, „My Bonhams“ und „myDOROTHEUM“ bieten im Wesentlichen folgende Möglichkeiten:

- Kontoinformationen selbständig verwalten: Dabei hat der Kunde die Möglichkeit, seine Kontaktdaten, seine Bankverbindung, Lieferadresse bzw. Rechnungsadresse oder seine persönlichen Präferenzen (Sparten von Interesse oder Währung seiner Wahl) einzusehen und selbst zu modifizieren.
- Erinnerungsservices: Basierend auf den Kundenangaben erhält der Kunde unterschiedliche Erinnerungen: Beispielsweise wird er über die Festlegung eines Auktionstermins, eines Einbringerschlusses (der späteste Termin, zu dem für eine bestimmte Auktion noch eine Einlieferung möglich ist) oder die Online-Verfügbarkeit eines entsprechenden Katalogs bzw. der Auktionsergebnisse per E-Mail informiert.
- Losverfolgung: Schließlich können individuelle Suchen nach bestimmten Objekten gespeichert werden. Auch kann der Kunde bestimmte Lose zur „Verfolgung“ markieren, sodass er informiert wird, wann ein Objekt versteigert wird bzw. welches Ergebnis für dieses Los erzielt wurde.

Abbildung 53 zeigt eine edukative Zusammenfassung dieser Funktionalitäten am Beispiel von „myDOROTHEUM“:

²⁶⁰ Kracke 2001, S. 15.

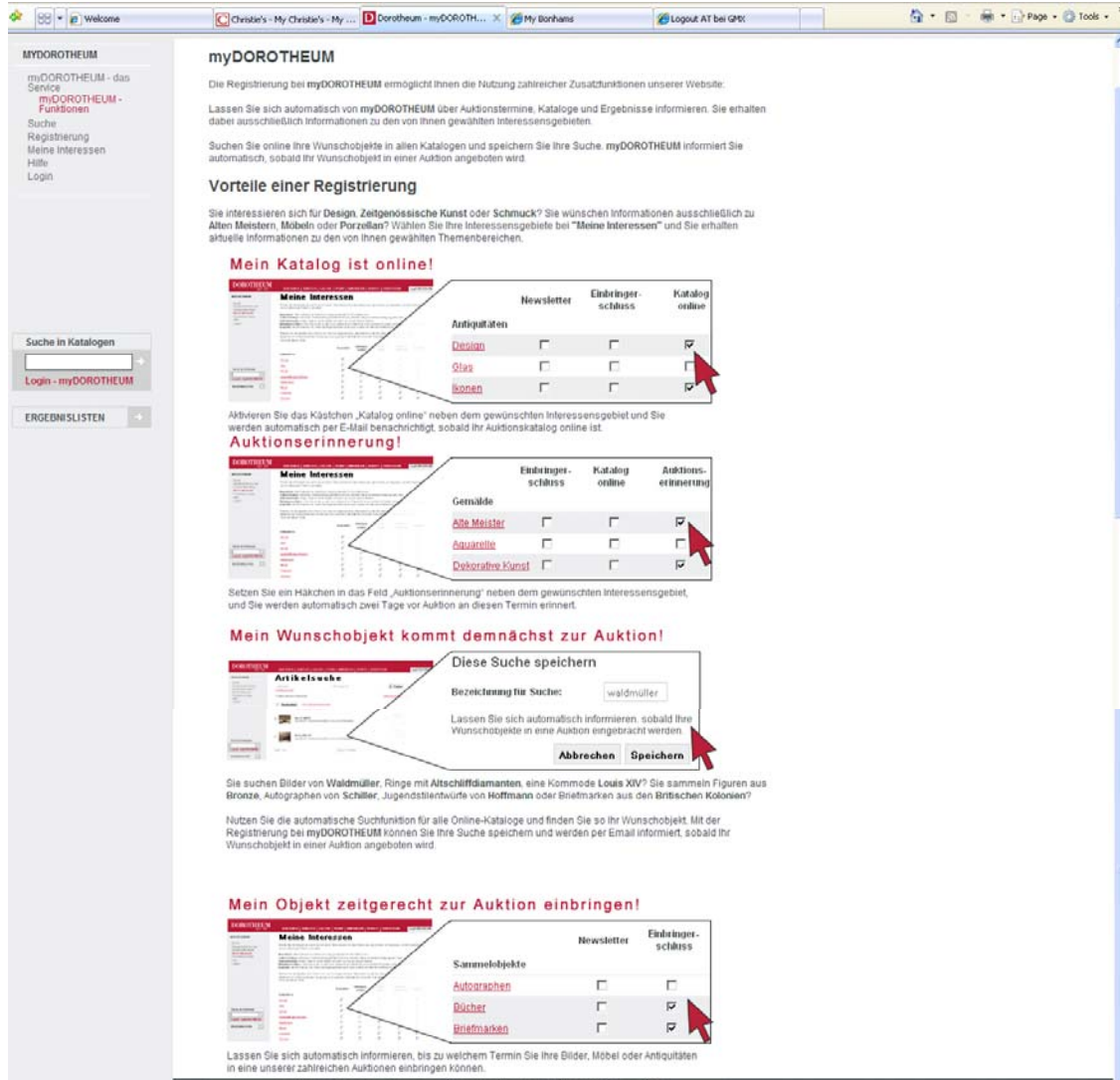


Abbildung 53: Funktionalitäten von my DOROTHEUM

Die gerade referierten Beobachtungen lassen sich folgendermaßen zusammenfassen: Erstens: Die relevanten Häuser verfügen über multiple Kanäle, die sich vor allem in der traditionellen Vertriebs-/Beschaffungs-Organisation und ihrem Webauftritt manifestieren. Zweitens: Im Rahmen der Web-2.0-Funktionalitäten wird die Kommunikation systematisch individualisiert. Drittens: Wir können auch in der Kunstauktionsbranche eine der Binsenweisheiten beobachten, die von CRM-Kritikern moniert werden, nämlich, dass technisch dominierte Individualisierung keine nachhaltige Differenzierung bietet, weil diese rasch von Wettbewerbern kopiert werden kann.²⁶¹ Gleichzeitig bleiben aus unserer Sicht drei zentrale Fragen offen: Erstens: Ist der Kanalbegriff mit traditionellem Vertrieb und mit Internet bereits ausgereizt? Zweitens wissen wir nichts darüber, wie stark und auf welche

²⁶¹ Treiblmaier 2006, S. 22.

Weise die Kommunikation über Kanäle und Kundengruppen systematisiert wird. Schließlich drittens, ob diese Kommunikation auch effizient gestaltet ist.

5.2.5.2.2 *Technische Unterstützung und Datenqualität*²⁶²

In einem Gespräch teilte uns eine Führungskraft Folgendes mit: „Ich habe eine riesengroße Kundendatenbank und ich schiebe die Aufgabe, diese einmal zu sichten und eventuell zu bereinigen, wie einen monströsen Berg vor mir her. Diese Aufgabe kann ich ja auch nicht delegieren, weil für ein Sortieren sehr viel Wissen notwendig ist, das meine Mitarbeiter gar nicht haben.“²⁶³ Eine Expertin eines anderen Hauses, die auch in direktem Kundenkontakt steht, berichtete uns: „Zuletzt habe ich von Herrn X eine Liste meiner Kunden bekommen, und ich musste dann entscheiden, welchem dieser Kunden ein Katalog für die kommende Auktion zugesendet werden sollte und welchem nicht. Dieser Vorgang wiederholt sich vor jeder Auktion. Ich selbst habe keinen Zugang auf die Umsätze, die das Haus mit meinen Kunden generiert.“²⁶⁴

Dass die geschilderten Umstände aus CRM-Sicht alles andere als erfreulich sind, liegt auf der Hand. Was darüber hinaus jedoch noch zwischen den Zeilen offensichtlich wird, ist Folgendes: Die Kundendatenbank ist ein großer quantitativer Datensatz. Gleichzeitig schwingt in jedem Datensatz eine Menge qualitativer Informationen mit, die in keiner Form im System erfasst sind. Es handelt sich dabei um implizites Wissen eines Einzelnen (oder vereinzelter Akteure), das nicht strukturiert erfasst wird und sich damit einer technisch unterstützten Auswertung bzw. einem systematisierten Transfer zwischen Funktionsträgern entzieht.

Es überrascht auch nicht, dass in der Beziehung mit Kunden in der Branche große qualitative Datenmengen anfallen: Der Experte bzw. Kundenbetreuer tritt in den entscheidenden Phasen einer Transaktion mit dem Kunden persönlich in Kontakt, der Kunde sucht im Vorfeld die Meinung des Gegenübers, um selbst zu einer Entscheidung zu finden. Dabei legt er ein breites Spektrum an Information frei: zurückliegende

²⁶² Wir beziehen wichtige Anregungen von Horst Treiblmaier, der sich in seiner Habilitationsschrift gerade des Kreuzungspunktes von Datenqualität und individualisierter Kommunikation annimmt. Darin finden sich wichtige Grundlagen, wie etwa die Definition von Daten, von Datenqualität, Individualisierung von Kommunikation u. v. m. Obwohl sich seine Arbeit vor allem auf automatisch generierte, quantitative Daten bezieht, ist sie nach unserer Einschätzung wichtig, um das Thema der Datenqualität bei individualisierter Kommunikation greifbar zu machen.

²⁶³ Gespräch mit Geschäftsführung eines regionalen Mittelmarkt-Players, Februar 2009. Ein Blick unsererseits in die Datenbank selbst wurde übrigens trotz anfänglich signalisierter Bereitschaft nach Rücksprache mit dem Unternehmensanwalt verweigert.

²⁶⁴ Gespräch mit einem Spartenexperten eines regionalen Mittelmarkt-Players, März 2009.

Sammlerhistorie (welche Objekte, welche Interessengebiete), positive oder negative Erfahrungen mit anderen Marktteilnehmern, finanzielle Dispositionsmöglichkeiten, Risikofreude, Kaufmotive und vieles mehr. Was wir recht technisch mit „großen qualitativen Datenmengen“ beschrieben haben, ist schließlich nichts weniger als ein zentrales Merkmal eines avancierten Verkaufsprozesses. Und wir müssen im Rahmen eines CRM-Konzepts für die Kunstauktionsbranche aufzeigen, wie mit dieser Art von Daten (oder Wissen) sinnvoll umgegangen wird.

In Kombination mit der Beobachtung, dass die führenden Häuser das Internet stark zur Kommunikation mit ihren Kunden einsetzen, wird aber auch klar, dass die Unternehmen theoretisch über eine weitere Quelle an Kundendaten verfügen, deren Sammlung und Auswertung eine enorme Aufgabe und Chance gleichzeitig darstellen. Treiblmaier unterscheidet zwischen expliziten und impliziten Methoden der Datengewinnung im Internet, wobei er unter den expliziten Methoden vor allem E-Mail und HTML-Formulare versteht, bei denen der Kunde seine eigenen Informationen über Kontaktadresse oder Präferenzen bekanntgibt. Implizite Methoden funktionieren über Cookies oder Logfiles, wobei deren häufigste Analysemöglichkeit sogenannte Clickstream-Analysen oder Warenkorbanalysen sind. Bei der Clickstream-Analyse wird etwa untersucht, wie lange sich ein bestimmter Nutzer welche Inhalte angesehen hat oder welchen Verlauf User durch mehrere Seiten wählen.

Aus diesen Beobachtungen ergeben sich folgende Fragen: Erstens: Welche qualitativen und quantitativen Daten sollen in welchem Umfang von wem erhoben werden (Datenuniversum)? Zweitens: Wie wird die Integration unterschiedlicher Datengenerierungsformen sichergestellt? Drittens: Wie wird sichergestellt, dass einerseits im Rahmen der Kundenkommunikation die richtigen Daten gesammelt werden (v. a. bei qualitativen Daten) und andererseits die vorliegenden Daten im Kundenkontakt produktiv genutzt werden? Viertens: Wie kann entlang dieses sensiblen Prozesses die (Daten-)Qualität gesichert werden?

5.2.5.3 Möglichkeiten der Gestaltung

5.2.5.3.1 *Erweiterung der Kanäle und kundenwertdifferenzierte Nutzung*

Grundsätzlich befinden sich unserer Einschätzung nach die führenden Unternehmen beim Individualisierungsgrad der Kommunikation auf einem richtigen Pfad, und unsere Gestaltungsvorschläge bauen darauf auf. Zwei der uns zentral erscheinenden, am Ende des

obigen Absatzes gestellten Fragen wollen wir mit den folgenden Vorschlägen beantworten.²⁶⁵

Unserer Einschätzung nach sollte zunächst das Spektrum der Kommunikationskanäle aufgezeigt bzw. erweitert werden, um dieses dann entsprechend zu systematisieren. Wir haben in unseren Beobachtungen nur Internetaktivitäten und das traditionelle Vertriebsnetz erwähnt, glauben aber, dass hier eine weitere Differenzierung notwendig ist. Vor allem – und das ist die zweite von uns vorgeschlagene Justierschraube –, um diese Instrumente dann in unterschiedlichen Segmenten mit unterschiedlicher Ambition zum Einsatz zu bringen. Wie der jeweilige Einsatz der Instrumente gestaltet ist, lässt sich kaum generisch beantworten, sondern folgt unternehmensspezifischen Prioritäten. Dabei wird auch deutlich werden, dass bei einer segmentspezifischen Staffelung von Kommunikationsmaßnahmen die Grenze zu den nonmonetären Incentives verschwimmt, die wir in Abschnitt 5.2.4.3.3 auf S. 193 vorgeschlagen haben. Wir wollen mögliche, im Rahmen eines CRM-Konzepts argumentierbare Einsatzmuster vorstellen.

Abbildung 54 illustriert unsere Gedanken: In der Vertikalen sehen wir die verschiedenen Kanäle, beginnend mit klassischen Printmedien über Web-1.0 bzw. -2.0-Anwendungen hin zu Printkatalogen oder Kundenevents. Sämtlichen distinkten Kommunikationsmöglichkeiten und -formate können als eigener Kanal begriffen werden. Damit wird auch deutlich, welches Instrumentarium zur Verfügung steht. Wir haben diese Bandbreite noch weiter klassifiziert, und zwar zum einen in die medienspezifische Unterscheidung zwischen Above-the-line- (ATL-) und Below-the-line- (BTL-)Instrumentarien.²⁶⁶

²⁶⁵ Die dritte Frage, die nach der Effizienz der Kommunikation, blenden wir an dieser Stelle aus. Die Beurteilung der Kommunikations-/Marketingeffizienz ist konzeptionell differenziert zu betrachten und nicht trivial. Sie würde hier den Rahmen des Möglichen sprengen (vgl. dazu z. B. Kotler 2001, S. 970 ff).

²⁶⁶ Siehe dazu genauer Esch 2009, S. 78ff

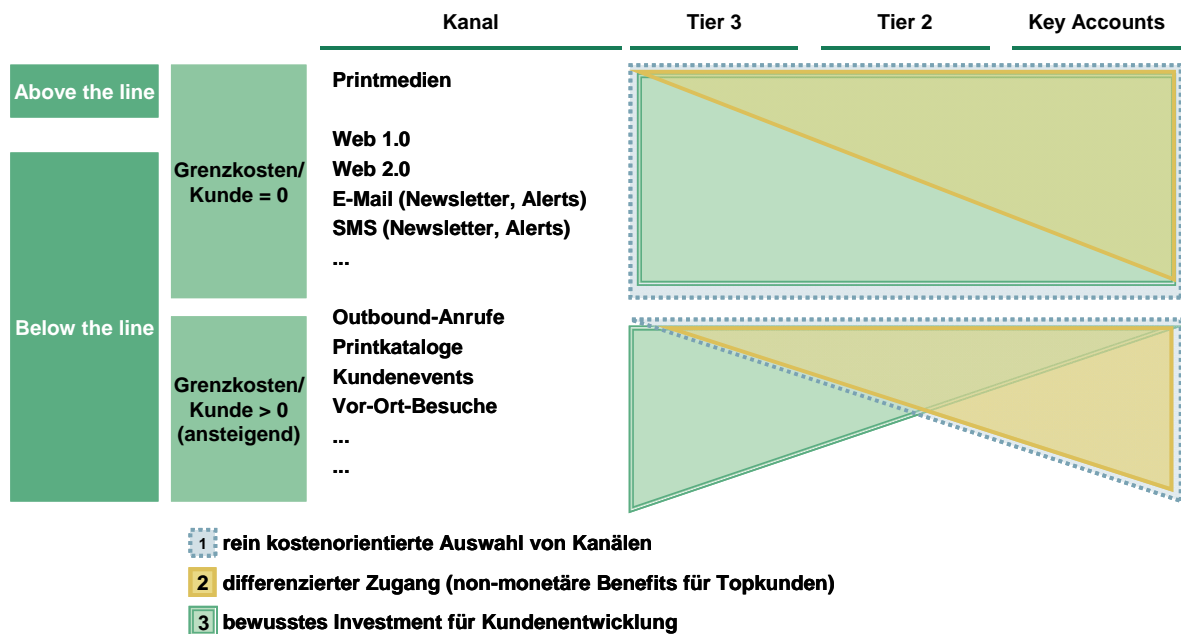


Abbildung 54: Möglichkeiten zur Systematisierung der Kommunikation nach Segmenten

Eine weitere Differenzierung erfolgt nach den Grenzkosten pro Kunde eines spezifischen Kanals, weil wir durch diese Überlegung eine Möglichkeit gewinnen, den Einsatz der unterschiedlichen Kanäle auf die Segmente zu allokkieren.

Für diese Allokation sind innerhalb eines CRM-Konzepts drei Zugänge argumentierbar:

Der erste – wie gerade angedeutet – allokkiert die Kanäle nach dem Kriterium Grenzkosten/Kunde auf die Segmente. Da sowohl bei Above-the-line-Instrumentarien als auch bei Web-Applikationen, E-Mails oder SMS-Einsatz die Grenzkosten pro Kunde gleich Null sind, kann aus all diesen Kanälen auf alle Segmente „gefeuert“ werden. Differenzierter werden jene Kanäle eingesetzt, deren Grenzkosten pro Kunde positiv sind, wobei die Logik gewählt werden kann, dass besonders teure Instrumente nur bei besonders wertvollen Kunden zum Einsatz kommen.

Beim zweiten Ansatz ist die Komponente der Differenzierung nach Kundenwert insofern stärker ausgeprägt, als auch Kanäle mit Grenzkosten gleich Null für weniger gute Kunden restringiert werden. Das bedeutet also, dass nur wertvolle Kunden in den „Genuss“ spezifischer Kommunikationsleistungen kommen, um damit auch deren Werthaftigkeit für das Unternehmen auszudrücken. Bei einer derart gestalteten

Kommunikationsabstufung tangieren wir bereits klar die von uns vorgeschlagene Steuerung von nonmonetären Benefits nach Kundenwert.

Die dritte mögliche Differenzierungsform ist der zweiten beinahe diametral entgegengesetzt und orientiert sich eher am Verlaufszyklus einer Kundenbeziehung. Zu Beginn einer Beziehung (Kunden mit einem geringen Kundenwert) wird Kunden im Sinne eines Akquiseinvestments das volle Spektrum an Informationsleistung geboten, und im Verlauf der Kundenbeziehung wird dieses sukzessive reduziert. Klarerweise ist es z. B. schwer vorstellbar, dass jene Kunden, deren Kundenwert sich über Jahre positiv entwickelt hat, auf einmal keine Kataloge mehr zugesandt bekommen, eben weil sie besonders wertvolle Kunden sind. In der konkreten Praxis ist hier sicherlich zu differenzieren. Vielmehr geht es mit dieser dritten Variante darum aufzuzeigen, dass es die Systematisierung von Kommunikationsleistung über die Kanäle erlaubt, strategische Ziele zu realisieren, und dass diese jeweils unternehmensspezifisch gestaltet sein können.

5.2.5.3.2 *Datenqualitätsmanagement in der Organisation verankern*

Hinsichtlich des Aufzeigens von Gestaltungsmöglichkeiten geht es uns beim Datenqualitätsmanagement vor allem darum, Vorschläge zu unterbreiten, wie diese für erfolgreiches CRM fundamentale Aufgabe in der Organisation etabliert werden kann. Dabei müssen wir drei normative Forderungen vorausschicken. Erstens darf die Sammlung von Kundeninformationen nicht in einer schieren Masse von Daten resultieren – der Aufbau einer für CRM brauchbaren Grundlage darf nicht einen Datenfriedhof zum Ergebnis haben. Zweitens muss die Etablierung dieser Datenbasis ökonomisch tragfähig gestaltet sein – weshalb sich auch die Tiefe der zu sammelnden Daten an der Bedeutung der Kundensegmente orientieren sollte. Drittens muss die Aufgabe des Daten(qualitäts)-managements integrativen Charakter haben – die unmittelbare Tendenz, wertvolles Detailwissen über Kunden für sich zu behalten, muss überwunden werden.

Wir schlagen fünf Schritte vor, die unserer Meinung nach erforderlich sind:

Festlegung des Datenuniversums

In einem ersten Schritt muss das Datenuniversum festgelegt werden. Das bedeutet, dass unternehmensintern geregelt werden muss, welche Daten überhaupt für CRM in der spezifischen Branche relevant sind. Dieser Schritt dient erstens zur Standardisierung von Datenmaterial durch Definition von Kategorien und deren Inhalten und zweitens zur

Priorisierung von möglichen Informationen (und ist damit unverzichtbar zur Vermeidung eines „Datenfriedhofs“).

Inhaltlich wird dabei unbestritten sein, dass Kundenstammdaten (Name, Adresse, Kontaktinformationen) unabdingbar sind. Ähnlich verhält es sich mit den gattungsspezifischen Interessenschwerpunkten. Darüber hinaus können aber noch weitere Datenpunkte dazu beitragen, die Verkaufs- und Beschaffungsanstrengungen besser zu gestalten: etwa die Historie vergangener Interaktionen des Kunden mit dem Unternehmen, seien es zurückliegende Transaktionen, Zusendungen von Werbe- und Informationsmaterial, Beschwerden o. Ä. Dazu zählen unserer Einschätzung nach auch die bereits erwähnten Clickstream-Analysen (die z. B. mit Hilfe von Google Analytics oder ähnlichen Applikationen durchgeführt werden können). Bei besonders visiblen Kunden ist es auch denkbar, Informationen über deren Aktivitäten aufzunehmen, die außerhalb der bilateralen Beziehung mit dem Kunden stehen (etwa ein Besuch bei einer Messe, ein Kauf/Verkauf bei einem anderen Haus o. Ä.). In einem avancierten Verkaufsgespräch werden auch persönlichere Elemente erwähnt: Zum Beispiel kann im Dialog ein Gefühl für einen finanziellen Dispositionsrahmen entwickelt werden, oder es werden Geburtstage, persönlich-individuelle Vorlieben oder Ähnliches offengelegt.

Ziel muss es sein, bei der Festlegung des Datenuniversums Kategorien zu definieren, innerhalb deren Kundeninformation geordnet werden sollen (typischerweise der erste Schritt bei der Erstellung einer sogenannten „Spezifikation“). Diese Festlegung wird um die oben angeführten Beispiele kreisen, jeweils aber eine unternehmensspezifische Färbung haben. Diese Definition kann/soll im Gespräch mit bereits im Kundenkontakt stehenden Mitarbeitern entwickelt werden, um möglichst breite Akzeptanz des Datenpools zu sichern.

Definition der Datenmaske

Die Festlegung des Datenuniversums resultiert in einer entsprechend aufgebauten Datenbank bzw. in der entsprechenden Vernetzung unterschiedlicher Systeme. Sichtbar wird dies in einer Eingabe (bzw. Lesemaske), die die definierten Datenfelder konsolidiert aufbereitet. An dieser Stelle müssen auch erste Prüfalgorithmen zur Datenqualitätskontrolle greifen, indem bei der Eingabe Konsistenz- und Vollständigkeitschecks etabliert werden.

Differenzierung des Zielumfangs

Es ist unrealistisch, dass ein Auktionshaus sämtliche im Universum definierten Datenpunkte für alle Kunden eruieren kann. Erstens wird bei wenig frequenten Kunden der Zugang zu diesen Daten fehlen, zweitens wären die Erhebung und Verwaltung schlicht unökonomisch. Daher schlagen wir auch hier wieder eine Differenzierung nach der Wertigkeit der Kunden vor. Die Faustregel dabei ist: Je höher der Kundenwert, desto vollständiger muss die definierte Zielmaske gefüllt sein. Je nach Segment steigt der Soll-Anteil an Daten im Verhältnis zu den Kann-Daten. Die Festlegung von Soll- und Kann-Daten ist wiederum ein Unternehmensspezifikum und integraler Bestandteil der Datenspezifikation. Diese ist in cross-funktionaler Zusammenarbeit festzulegen.

Nicht nur der Umfang der Daten sollte unserer Einschätzung nach mit dem Kundenwert gekoppelt sein, sondern auch die Frequenz der routinemäßigen, automatisierten „Wiedervorlage“ des Kundendatensatzes.

Ownership und Kommunikationsloops zwischen Experten und Kundenbetreuern

Während wir grundsätzlich die Verantwortung für das Management einer Kundenbeziehung jeweils einem Kundenbetreuer (als Leiter eines virtuellen Teams) zuordnen und damit diesem auch die Pflege des Datensatzes obliegt, müssen wir im Fall der Key Accounts differenzieren. In Abschnitt 5.2.3.3.4 auf S. 171 haben wir vorgeschlagen, dass diese Kunden auf Wunsch auch direkt mit jeweiligen Experten kommunizieren sollen. Wenige Umstände sind mehr geeignet, die Ambition eines vereinheitlichten Kundenauftritts zu unterminieren, als etwa das Unwissen des Betreuers über eine inhaltliche Interaktion des Kunden mit einem Experten. Wir meinen daher, dass es Kommunikationsloops zwischen Experten und den entsprechenden Key-Accountern geben muss, um diese Gefahr von Fehldaten zu vermeiden. Was hier sehr technisch klingt, kann nahtlos dazu übergehen, gemeinsam das Vorgehen bei einem Kunden im Sinn einer Kundenplanung zu besprechen.

Monitoring etablieren

Der Aufbau einer derart gestalteten Datenbank wird Widerstände in der Organisation auslösen: Zum einen ist die konkrete Arbeit im Operativen mühsam und/oder monoton (im Übrigen ein weiterer Grund für die im vorangehenden Kapitel vorgeschlagene Trennung von Experten und Kundenbetreuern, S. 172), definitiv kein Glanzpunkt eines Jobprofils, sondern eben die Grundlagenarbeit eines professionellen Vertriebs.

Zum anderen zielt diese Maßnahme gerade darauf ab, das individuelle Kapital eines Mitarbeiters, nämlich seine Kundenkenntnis, zu entpersonalisieren. Mit einer gut gepflegten Kundendatenbank macht sich ein Mitarbeiter beinahe selbst obsolet. Daher ist in einem letzten Schritt ein zentrales Monitoring zu etablieren, das Befüllungsstände der Profile, Fehlerquoten und Update-Frequenz transparent macht. Es liegt auf der Hand, dass gerade bei der Einführung einer Routine, die zunächst wenig Popularität verspricht, im Zusammenhang mit einem Monitoring eine positive Incentivierung naheliegend ist. Letztlich aber muss eine mangelnde Pflege des Systems auch sanktioniert werden.

5.2.5.4 Anforderung an Organisation

5.2.5.4.1 *Geschäftsführung (in Teilaspekten unterstützend: HR)*

Die Geschäftsführung muss zunächst die Rahmenbedingungen für CRM-orientierte Kommunikationsanstrengungen fixieren. Dazu rechnen wir die Definition des Zielpublikums (im Sinn der Festlegung einer Grundgesamtheit, die überhaupt angesprochen werden soll) oder auch die Fixierung von Budgets.

Innerhalb der Systematisierung der Kommunikationsanstrengungen muss die Geschäftsführung auch definieren, welchen der generisch vorgestellten Ansätze sie verfolgen will. Wie oben erwähnt, gibt es dabei kein apodiktisches „Richtig oder Falsch“, sondern es handelt sich um eine unternehmensspezifische Managemententscheidung, die getroffen werden muss, um auf deren Basis das CRM-orientierte Kommunikationsinstrumentarium zum Einsatz zu bringen.

Bei der Etablierung des Datenqualitätsmanagements – eines, wie bereits angedeutet, eigentlich wenig illustren Felds – ist das Management voll gefordert: Zum einen geht es darum, klarzumachen, dass dies die Grundlage für erfolgreiches CRM darstellt, was sich in der Allokation der notwendigen Ressourcen für die Schulung an den Systemen und deren Pflege manifestieren muss. Zum anderen ist gegen den Impuls des Vertriebsegoismus vorzugehen. Mitarbeiter zu motivieren (incentivieren), ihr Wissen formalisiert dem Unternehmen und anderen Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen, ist Managementaufgabe und gehört im Rahmen eines CRM-Projekts auf die Topagenda. HR kann hier unterstützend tätig werden, die Verantwortung für diesen Veränderungsprozess kann die Geschäftsführung jedoch nicht delegieren.

5.2.5.4.2 *IT*

Dass IT mit der Bereitstellung der technischen Infrastruktur gefordert ist, liegt auf der Hand, und wir haben diese Tatsache auch bereits im Zusammenhang mit den übrigen Konzeptkomponenten erwähnt. An dieser Stelle – weil wir die Datenqualität besonders hervorgehoben haben – wollen wir auch auf die Verantwortung von IT oder IT-nahen Organisationseinheiten bei der Steuerung des Spezifikationsprozesses und dem Release-Update hinweisen. Wir meinen damit gerade die Schritte der Definition des Datenuniversums, dessen Kategorisierung und die Festlegung von Soll- und Kann-Feldern. Natürlich kann und darf dieser Prozess nicht ausschließlich in der Verantwortung von IT liegen, machte man damit doch einen internen Dienstleister zum neuralgischen Steuermann (dem diese Rolle eventuell gar nicht bewusst ist!). Wir meinen aber, dass diese Rolle an der Schnittstelle zwischen Kundenbetreuung und IT angesiedelt sein müsste.

Ein weiterer Aufgabenbereich kommt IT bei der Analyse von Internetauftritten zu. Die Beobachtung des Nutzungsverhaltens von Websites generiert ein hohes Datenvolumen, dessen Auswertung eine Organisation vor komplexe Herausforderungen stellt. Eventuell kann/muss hier in der Initiationsphase externe Expertise zugekauft werden; dennoch muss in der IT auch webanalytische Kompetenz vorgehalten werden.

5.2.5.4.3 *Controlling*

Controlling ist bei den von uns vorgeschlagenen Gestaltungsoptionen gefordert, Indikatoren für das Monitoring und das Management der unterschiedlichen Kanäle vorzuschlagen und zu etablieren. Vor allem beim von uns hervorgehobenen Datenqualitätsmanagement kann das unabhängige Controlling durch ein objektives Reporting das Topmanagement dabei unterstützen, die Bedeutung von Datenqualität manifest zu machen.

5.2.6 *Zwischenergebnis CRM-basiertes Sollkonzept*

In der Zusammenschau von Geschäftsmodell und Grundlagen zu CRM haben wir nun ein CRM-Sollkonzept mit den Bestandteilen Kundenwert, Betreuungsmodell, Pricing und Kommunikation entwickelt.

Zentrales Element der Kundenwertberechnung ist ein branchen- bzw. unternehmensspezifisches Scoringmodell. Beim Betreuungsmodell schlagen wir eine nach Kundenwert gestaffelte Betreuungsintensität vor, wobei „one face to the customer“ der Leitgedanke sein muss. Unsere zentrale Feststellung zum Pricing ist, dass die aktuellen Preisregimes einzeltransaktionsorientiert sind und damit dem CRM-Grundgedanken widersprechen. Monetäre preisliche Incentivierung wird auf Grund der geringen Preissensitivität ein geringer Gestaltungshebel sein. Gestaltungsoptionen im Pricing liegen vor allem im non-monetären Bereich. Beim Hebel der Kommunikation spielt neben der kundenwertbasierten Intensität vor allem die Verzahnung traditioneller und elektronischer Kommunikationsformen eine zentrale Rolle. Dem operativen Feld des Datenqualitätsmanagements fällt dabei besondere Bedeutung zu.

6 Plausibilisierung des Soll-Konzepts durch Experten

6.1 Kontext und methodisches Vorgehen

Im Zeitraum von Ende September bis Mitte November 2009 wurden acht Expertengespräche mit dem Ziel der wiederholten Priorisierung der ursprünglichen Themenfelder und der Plausibilisierung des im vorhergehenden Kapitel vorgestellten Sollkonzepts geführt. Die grundsätzliche Auswahl der Gesprächspartner orientierte sich an den abstrakten Kriterien, die in Kapitel 4 an einen Experten gestellt werden. Konkret handelte es sich bei unseren Gesprächspartnern um Vertreter des Senior Managements von internationalen Häusern (u. a. auch ein Mitglied des globalen Executive Board), um Mitglieder der Geschäftsführung regionaler Mittelmarktakteure und um lokale Geschäftsführungen internationaler Häuser. Die Gespräche fanden in Wien, München, Zürich, Köln und London statt und dauerten zwischen 60 und 120 Minuten. Der Zugang zu den Experten erfolgte vorwiegend opportunistisch, wobei die grundsätzliche Auskunftsbereitschaft das Haupt- und die lokale Nähe das Nebenkriterium waren. Die Erstansprache erfolgte entweder durch persönliche Vermittlung Dritter oder über direkte Anfragen via E-Mail.

Den Gesprächspartnern wurde im Vorfeld der Diskussion ein ausführlicher Foliensatz (s. Anhang 8.2 ab S. 251) mit den Zielen des Gesprächs sowie den wesentlichsten Inhalten unseres CRM-Konzepts zugesandt. Während des Gesprächs wurden Forschungsfrage und -ansatz erläutert. Anschließend wurden die inhaltlichen Komponenten besprochen (Kundenwert, Betreuungsmodell, Pricing und Kommunikation), wobei die Gesprächspartner gebeten wurden, entlang folgender Leitplanken ihre Einschätzungen zu unseren Vorschlägen zu geben:

- Konzeptionelle Plausibilität
- Umsetzungsgrad
- Hürden bei der Umsetzung bzw. Gründe für Nichtumsetzung
- Konzeptionelle Defizite

Die Gespräche orientierten sich weitgehend an diesen Leitplanken, allerdings ließen wir Exkurse bewusst zu – einerseits um den evolutiven Charakter des Gesprächs nicht zu unterbrechen, andererseits um über Seitenpfade neue Themen zu erschließen. So konnten an einigen Stellen auch Aussagen über Treiber eines gewissen Vorgehens gesammelt werden, obwohl der Interviewleitfaden (i. e. die vorab zugesandte Unterlage) das nicht vorgesehen hatte.

Die Kontrastierung unseres Sollkonzepts mit den Einschätzungen der Branchenvertreter ist an zwei Stellen verkürzt: einerseits durch die geringe Anzahl der Gespräche, andererseits durch die Schwerpunktsetzung während der Gespräche. Denn insgesamt wurden die Themen Kundenwert und Betreuungsmodell intensiver besprochen als Pricing und Kommunikation. Dieser Umstand ergab sich nicht nur aus einer tatsächlichen Priorität der Themen für die Gesprächspartner, sondern auch durch die zeitliche Restriktion während der Gespräche.

Die Gespräche wurden im Anschluss transkribiert, die Interviewpartner erhielten eine Abschrift mit zwei „Versicherungen“: Erstens, dass es sich dabei zunächst um die Niederschrift des Gesprächs handelt, die konkret in die Arbeit einfließenden Passagen jedoch in Form und Inhalt überarbeitet werden. Zweitens, dass die jeweiligen Gesprächspartner bis zur Finalversion der Arbeit die Kontrolle über die zu verwendenden Inhalte aus den Gesprächen behalten werden. Dieser letzte Punkt schließt auch die Variante der Anonymisierung mit ein.

Eine Indikation dafür, dass wir mit den Gesprächen essenzielle Themen und pointierte Positionen gesammelt haben, sind die Reaktionen der Gesprächspartner auf die Zusendung der Transkriptionen. In fünf von acht Fällen bekamen wir unmittelbar danach (in einem Fall sogar schon vor Zusendung) um Vertraulichkeit besorgte Reaktionen. Trotz unserer mehrmaligen Zusicherung (vor, während und nach den Gesprächen) derselben!

Genau aus diesem Grund werden wir in dieser Arbeit keine Namen nennen, weder von Personen noch von Institutionen. Auch aus den konkreten Zitaten werden sämtliche Nennungen des eigenen Unternehmens oder jene des Wettbewerbers eliminiert. Darüber hinaus haben wir die verwendeten Zitate um all jene Details bereinigt, die unserer Einschätzung nach keinen wesentlichen Erklärungsbeitrag leisten, einem Brancheninsider jedoch eventuelle Rückschlüsse auf das Unternehmen ermöglichen könnten. Zusätzlich dazu haben einige Gesprächspartner weitere Entschärfungen ihrer Aussagen reklamiert. In diesem Kapitel werden wir auf ausführliche Zitate weitgehend verzichten, die Langform der relevanten Zitate findet sich als Quellenangabe im Anhang unter Punkt 8.3 ab S. 262). Die Liste mit den Namen, dem Unternehmen, den Kontaktdaten und der spezifischen Funktion ist den Betreuern dieser Arbeit bekannt.

Wir werten die Interviews folgendermaßen aus: Die vier zur Diskussion gestellten Komponenten bilden die erste, das Ergebnis strukturierende Achse. Die zweite Achse bilden

die interessierenden Kategorien, wobei die Frage nach der konzeptionellen Plausibilität eine grundsätzliche Gabelung darstellt. Wenn das Konzept grundsätzlich für plausibel angesehen wird, fächern wir die Inhalte breiter auf, und zwar nach Treibern, Umsetzungsgrad und Hürden für die Umsetzung. Obwohl wir die Dimension der Treiber in den Gesprächen nicht explizit abgefragt, sondern die Relevanz der Konzeptkomponente a priori vorausgesetzt haben, finden wir in den Gesprächen Hinweise darauf. Wir fügen diese Information daher dieser Aufbereitung hinzu. Bei der Spiegelung des Umsetzungsgrades orientieren wir uns an den von uns vorgeschlagenen „Möglichkeiten der Gestaltung“. Die Hürden für die Umsetzung orientieren sich an den „Herausforderungen für die Organisation“.

Darüber hinaus haben wir diese Achse jeweils nochmals unterteilt: und zwar in Antworten, die von Gesprächsteilnehmern kamen, die für internationale Häuser arbeiten, und solche Antworten, die wir von Vertretern des Mittelmarktes erhielten. Eine erste Zusammenfassung, die auch gleichzeitig die Struktur für das Folgende bildet, findet sich in Abbildung 55.

| | | Kundenwert | Betreuungsmodell | Pricing | Kommunikation |
|--|--------|--|---|--|---|
| Konzeptionelle Plausibilität | Top | • Ja | • Teilweise | • Teilweise | • Ja |
| | Mittel | • Nein | • Nein | | • Nein |
| Treiber | Top | <ul style="list-style-type: none"> • Ineffiziente Ressourcenallokation • Externer Wettbewerbsdruck • Interne Change Agents • Technologischer Fortschritt | <ul style="list-style-type: none"> • Professionalisierungsdruck durch Kunden • Als Hebel zur Ausschöpfung von Potenzialen erkannt | <ul style="list-style-type: none"> • Abhängigkeit von Käufergebühren engt Pricing-Spielraum ein • Vereinfachung: Unzufriedenheit der Kunden mit intransparenter Preisgestaltung, geringe Zusatzerträge durch geringfügige Preiskomponenten | • Nicht diskutiert |
| | Mittel | | | | |
| Umsetzungsgrad (Möglichkeiten der Gestaltung) | Top | <ul style="list-style-type: none"> • Scoringmodell / definierte Kriterien • Rekurrierende Prozesse • Interne Einheiten • Nicht für alle Kunden ausgerollt | <ul style="list-style-type: none"> • <i>One (main) face to the customer</i> • Separate Organisationsstrukturen und Prozesse für unterschiedliche Kundengruppen | <ul style="list-style-type: none"> • Vereinfachung: Zunehmende Verbreitung von All-in-Raten • Kundenbindung: Rudimentäre Ansätze für strukturierte Programme | <ul style="list-style-type: none"> • Interne Einheiten für Datenqualität zuständig • Teilweise Verzahnung von Internet und traditionellen Kanälen |
| | Mittel | | | <ul style="list-style-type: none"> • Vereinfachung: Reduktion auf wenige Preiskomponenten • Kundenbindung: keine Ansätze | |
| Hürden der Umsetzung (Herausforderungen für Organisation) | Top | <ul style="list-style-type: none"> • Ressourcenknappheit • Reputationsdefizit von Management-techniken • Akzeptanz und Funktion von IT | <ul style="list-style-type: none"> • Initiale Zuweisung von Kunden an Betreuer • Mangel an Kundenmanagern • Widerstand der Experten | <ul style="list-style-type: none"> • Wahrgenommene Bedeutungslosigkeit von Maßnahmen bei Käufer-Pricing für Kundenbindung bzw. Geschäftserfolg • Kostenintensität strukturierter Programme | • Fähigkeiten der Mitarbeiter entscheidend |
| | Mittel | | | | |
| Konzeptionelle Defizite | Top | | <ul style="list-style-type: none"> • Ausmaß der erforderlichen organisationalen Änderung • Kunde will Expertenkontakt und lehnt generalistischen Betreuer ab • Hohes Anforderungsprofil an generalistischen Kundenbetreuer unrealistisch | <ul style="list-style-type: none"> • Kein Spielraum beim Preis (Einbringerseite erodiert, Erträge voll aus Käuferprovision) • Über Preis keine Kundenbindung beim Käufer | |
| | Mittel | <ul style="list-style-type: none"> • Keine ausreichende Berücksichtigung von Branchenspezifika, dadurch Verzerrungen <ul style="list-style-type: none"> – Kundenlebenszyklus – Unterbieter | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Mittelmarkt</i>: Überstrukturierung von kleinen Organisationen • <i>Mittelmarkt</i>: Spezialisierung bringt Risiko der Mitarbeiterfluktuation | | <ul style="list-style-type: none"> • Geringe Relevanz von Informationen, die über Stammdaten und historische Transaktionen hinausgehen |

Abbildung 55: Zusammenfassung der Konzept-Plausibilisierung mit Branchenexperten

6.2 Kundenwert

Die Kontrastierung unseres Sollkonzepts zum Kundenwert mit den Einschätzungen der Brancheninsider liefert eine Überraschung – zumindest im Topsegment und auch dort nur auf den ersten Blick. Denn tatsächlich sind Unternehmen des Spitzensegments bei der Etablierung einer kundenwertorientierten Bearbeitung des Kundenportfolios konzeptionell überraschend weit fortgeschritten. Wir finden keinen Anhaltspunkt für eine grundlegende inhaltliche Differenz zu unserem Sollkonzept – unsere Vorschläge werden für vollkommen plausibel gehalten. Auf den zweiten Blick wird jedoch deutlich, dass bei der konkreten Umsetzung erhebliche Hürden vorhanden sind. Gerade bei den unteren Segmenten, in denen die Kundenanzahl exponentiell zu- und der Kundenwert abnimmt, ist unklar, wie die Menge an Kunden mit der Informations- und Ressourcenintensität der Bewertungsverfahren übereingebracht werden soll.

Im Mittelsegment sind wir allerdings mit fundamentalerer und unverblümter Skepsis konfrontiert. Im Wesentlichen wird zunächst moniert, dass unser Zugang zur Kundenwertberechnung wesentliche Branchenspezifika nicht berücksichtigt. Diese blinden Flecken würden trotz aller Objektivierungsbemühungen zu Fehlbewertungen und damit zu Fehlallokationen führen.

6.2.1 *Topsegment: Überraschung und Ernüchterung*²⁶⁷

6.2.1.1 Konzeptionelle Plausibilität²⁶⁸

Bei der Vorstellung der kundenwertorientierten Betrachtung eines Kundenportfolios stoßen wir auf breite Übereinstimmung bei den Gesprächspartnern aus dem Topsegment – sowohl was die grundsätzliche *Verteilung der Kundenwerte* betrifft (nämlich: Ein kleiner Anteil der Kunden trägt einen Großteil des Wertes bei, und es existiert ein großer Bereich an „Negativkunden“) als auch die Vorauswahl der *Parameter zur Kundenwertbestimmung*.

Interessanterweise ist die Zustimmung zum Verlauf der kumulierten Kundenwertkurve unabhängig von der Ebene der Gesprächspartner. Ein lokaler Repräsentant, der vor allem sein geographisches Gebiet im Blick hat, stimmt diesem genauso zu wie ein Mitglied des Senior Managements, das einen globalen Blick auf das Kundenportfolio hat. Die Pikanterie liegt darin, dass jene Kunden, die für den lokalen Repräsentanten Topkunden darstellen, aus globaler Perspektive bereits Negativkunden repräsentieren.

²⁶⁷ Wir zeigen hier Einschätzungen der Gesprächspartner konsolidiert auf. Die belegenden Originalzitate finden sich im Anhang ab S. 262 und sind nach der Überschriftennummerierung in diesem Kapitel sortiert. Aus Gründen der zugesicherten Vertraulichkeit und der insgesamt geringen Anzahl an Gesprächspartnern sehen wir von einem exakten Verweis auf die unsere Aussagen belegenden Zitate ab.

²⁶⁸ Siehe belegende Zitate im Anhang unter 8.3, S. 262 ff.

Während wir in unserem Konzept einen stark ausdifferenzierten Baum zur Berechnung des Kundenwerts vorgeschlagen haben, können wir bei den beobachteten Unternehmen andere Varianten feststellen. In einem Gespräch wurde die Fokussierung auf wenige, ausgewählte Kriterien betont, in einem anderen wurde von einer A-priori-Kategorisierung nach Kundentypen berichtet, für die es dann jeweils wieder eigene Kriterien gibt.

Die eng definierten Kriterien im einen Fall sind historisches Transaktionsvolumen, Sammlungswert und Einflusspotenzial einer Person auf die Kaufentscheidung Dritter. Die vorgelagerten Kategorien, die uns in einem anderen Gespräch geschildert wurden und für die es jeweils spezifische Kriterien zur Beurteilung gibt, sind Sammler, Kunsthändler, Presse und Advisor.

Dass zunächst ein beschränktes Grundgerüst an Kriterien definiert wird, um Segmente zu bilden, bedeutet allerdings nicht, dass damit die Informationssammlung zum Kunden abgeschlossen ist. Über die Grundkriterien hinaus werden intensiv (v. a. qualitative) Informationen gesammelt. Dazu können etwa Daten zu Anzahl, Alter und Geburtstagen der Kinder zählen. Inwieweit sich diese zusätzlichen Daten auf die Segmentierung auswirken, war aus den Gesprächen nicht klar abzuleiten.

6.2.1.2 Treiber

Auch wenn wir in den Gesprächen die Notwendigkeit einer kundenwertorientierten Steuerung a priori vorangestellt und damit auch nicht nach den Treibern für diesen Managementimpetus gefragt haben, sind wir in den Interviews auf einige Elemente aufmerksam geworden. Bei der Auflistung der Treiber wird rasch klar, dass nicht scharf separiert werden kann, was Ursache und Wirkung ist – es handelt sich dabei jedoch um die Motive, die hinter der Etablierung einer kundenwertorientierten Betrachtung stehen.

In einem Gespräch wurden wir auf das grundsätzliche Problem der *unökonomischen Ressourcenallokation* in Dienstleistungsbetrieben im Allgemeinen aufmerksam gemacht, das jedoch für die Kunstauktionsbranche besonders zutrifft. Denn die Generierung von Wert für das Unternehmen ist eine binäre Angelegenheit: Entweder fruchten alle Bemühungen, eine bestimmte Einlieferung an Land zu ziehen oder einen Kunden zum Mitbieten zu motivieren – und dann fährt das Auktionshaus Provisionen ein. Wenn nicht, handelt es sich bei diesen Investitionen (bei einer Einzeltransaktionsbetrachtung) um Sunk Cost. Sowohl ein

Gesprächspartner im Topsegment als auch einer im Mittelmarkt wiesen uns darauf hin, dass ihre Wahrnehmung der Werthaftigkeit eines Kunden einer Verzerrung unterliegt. Denn je mehr Zeit sie in einen Kunden investieren, für desto wertvoller halten sie ihn intuitiv. Durch diese gefühlsmäßige Verzerrung kommt es zu Fehlallokationen von knappen Ressourcen. Aus der Notwendigkeit, dieser Verzerrung ein Korrektiv gegenüberzustellen, resultiert der Impetus eines objektivierbaren Kundenwerts.

Ein weiterer Treiber für die Etablierung einer Kundenwertlogik ist *externer Wettbewerbsdruck*. Im Topsegment herrscht (je nach Definition) eine Duopol- bzw. Oligopol-Situation vor. Wie wir bei der Betrachtung der physischen Distributionstruktur von Sotheby's und Christie's gesehen haben, ist diese weitgehend identisch. Ebenfalls vergleichbar sind der Auftritt im Internet und die angebotenen Fazilitäten. Trotz der weitgehenden Diskretion in der Branche sind grundlegende und nachhaltige Differenzen in Außenauftritt und Organisation kaum aufrechtzuerhalten. Ein Treiber von Veränderung kann also der Versuch sein, sich (kurzfristig) vom Wettbewerb zu unterscheiden bzw. möglichst rasch mit diesem wieder gleichzuziehen.

Neben dem externen Druck wurde uns von *internem Veränderungsdruck* berichtet, der von Einzelpersonen ausging. Eine starke Führungspersönlichkeit hat in einem Unternehmen die Fokussierung auf eine kundenwertorientierte Betrachtung vorgegeben und diese mit hoher Managementenergie erstmals implementiert.

Ein weiterer Treiber (bzw. „Enabler“) ist der *technologische Fortschritt*. Durch moderne Kundeninformationssysteme wird es überhaupt erst möglich, kundenbezogenes Datenmaterial in großen Mengen zu konsolidieren und zu verknüpfen.

6.2.1.3 Umsetzungsgrad

Im Konzeptteil haben wir stark dafür plädiert, den Kundenwert über ein Scoringmodell zu verdichten, da damit ein gangbarer Kompromiss zwischen Komplexität der Aufgabe, konkreter Handhabbarkeit und methodischer Avanciertheit gegeben ist. Die beobachteten Unternehmen kamen offensichtlich bei der Operationalisierung der Kundenwertberechnung zum selben Ergebnis und verwenden ein *Scoringmodell*. Wie bereits angedeutet, sind die Inputfaktoren unterschiedlich, die konkrete Untergliederung mag sich daher unterscheiden. Aber es werden keine alternativen Methoden wie etwa eine Barwertsicht o. Ä. zur Verdichtung herangezogen.

Zur Definition der Kundenwerte haben die beobachteten Unternehmen *feste Prozesse* und *organisationalen Einheiten* etabliert. Prozessual wurde zum einen ein laufender, organisational tief

aufgehänger Routineprozess geschildert. Dieser ist in den konkreten Alltag eingeflochten und wird vor allem durch elektronische Routinen des Kundeninformationssystems getrieben. Mitarbeiter bekommen Alerts, bei welchem Kunden eine Aktion ansteht. Zum anderen sind in den Zentralbereichen interne Serviceeinheiten etabliert, die die Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt unterstützen bzw. antreiben. In regelmäßigen Meetings werden Kunden, die verfügbare bzw. fehlende Information besprochen und in einer Bewertung verdichtet. Die Frequenz dieser Prozesse orientiert sich am Wert der Kunden, die beobachteten Unternehmen sprachen jedoch von mindestens jährlichen, zeitlichen komprimierten Meetings zwischen internen Serviceeinheiten und Mitarbeitern im Kundenkontakt.

Während wir bislang nur Bestätigung unseres Konzepts und damit eine gewisse Überraschung erfahren haben, kommt bei der dritten Beobachtung zum Umsetzungsgrad die erste Ernüchterung. Denn die Ausrollung der Kundenwertlogik – die ja gerade einen differenzierten Blick über das gesamte (!) Kundenportfolio erlauben soll – wird bei den beobachteten Unternehmen bislang *nicht auf den gesamten Kundenstock* angewandt. Natürlich kann dahinter ein ökonomisches Vorgehen im Sinne einer Priorisierung stecken. Gleichzeitig gibt es in den Wortmeldungen der Gesprächspartner Indikationen, dass bei den unteren Segmenten, in denen die Kundenanzahl exponentiell zu- und der Kundenwert abnimmt, ein grundlegendes Missverhältnis zwischen zu beurteilender Kundenanzahl und Informations- und Ressourcenintensität des Bewertungsverfahrens herrscht.

Wir haben in unserem Konzept diese Friktion nur insofern antizipiert, als wir auf die Ressourcen- und Informationserfordernisse im Allgemeinen aufmerksam gemacht haben. Dass diese Erfordernisse sogar Branchenführer bei der Einführung eines Konzepts so weit überlasten können, dass die Grundidee einer konsolidierten Sicht auf das Gesamtportfolio wegen Ressourcenknappheit aufgegeben werden muss, haben wir nicht antizipiert.

Interessanterweise konnten wir in einem Fall erneut Wahrnehmungsdifferenzen zwischen der globalen und der regionalen Perspektive festmachen. Von einem Interviewpartner auf globaler Ebene wurde antizipiert, dass die lokale Ebene des Unternehmens eine Vollabdeckung mit der Kundenwertlogik behaupten würde (was die lokalen Gesprächspartner auch tatsächlich getan haben). Gleichzeitig wurde von diesem Kontakt mit globaler Verantwortung auch klargemacht, dass aus seiner Perspektive dieser Umstand nicht gegeben ist.

6.2.1.4 Hürden der Umsetzung

6.2.1.4.1 *Ressourcenknappheit*

In den Gesprächen haben die Interviewpartner immer wieder auf die Ressourcenintensität der Informationsbeschaffung und deren individueller Konsolidierung hingewiesen. Diese Knappheit resultiert zunächst in einer Beschränkung der Kundenwertfestlegung auf kleinere Teilsegmente. Während diese Hürde noch naheliegend und nur von geringer Branchenspezifität ist, trifft dies auf die sonstigen organisationalen Hürden, die uns berichtet wurden, nicht zu.

6.2.1.4.2 *Organisational (Reputationsdefizit von Management)*

In den Gesprächen wurden auch Hürden der Umsetzung deutlich. Im Besonderen war diese Schilderung aus der Perspektive jener interessant, die vor ihrer Tätigkeit in der Kunstauktionsbranche bereits Erfahrung in anderen Professional-Service-Unternehmen sammeln konnten. Die Beobachtungen stammen von Gesprächspartnern, die für unterschiedliche Unternehmen der Kunstauktionsbranche tätig sind – dennoch ist der Inhalt weitgehend identisch.

Zum einen monieren die Gesprächspartner einen allgemein *niedrigen Professionalisierungsgrad* der Branche (zumindest bei Eintritt der Interviewpartner in das Unternehmen). Dieser wird vor allem in einer nicht näher definierten Unstrukturiertheit wahrgenommen, manifestiert sich jedoch konkret etwa in voluminösen und wenig zeitnahen Managementreports oder in einer managementskeptischen Diskussionskultur.

Darüber hinaus berichten die Gesprächspartner von einer *Kluft zwischen Expertentum und Management*, wobei ganz klar ist bzw. war, wie die Hierarchien verteilt sind. Die Organisationen sind expertenzentriert, es zählen kunsthistorische Expertise und Dealmaking-Fähigkeit. Managementaufgaben im eigentlichen Sinn wurden/werden gering eingeschätzt.

Damit hängt eine *mangelnde Incentivierung* von Projekten zusammen, die primär auf eine Verbesserung des Managements im Allgemeinen abzielen. So wird etwa gerade die Zusammenarbeit zur Verbesserung der kundenwertorientierten Betrachtung nicht in dem Sinne incentiviert, dass etwa ein Verpassen der Informationsbeschaffungsziele oder eine eher zurückhaltende Kooperationsbereitschaft monetär sanktioniert würde. Dieses Missverhältnis wird auch darin offensichtlich, dass es etwa für jene Mitarbeiter, die intern die kundenwertorientierte Steuerung verantworten, keinen Karrierepfad gibt, der in Struktur und Reputation ähnlich angesehen wäre wie jener der Kategorieexperten.

Dass trotz des vehementen Managementfokus auf das Thema der Kundenwertorientierung immer wieder Inkonsistenzen mit der konkreten Realität auftauchen, wird auch an einem Fall deutlich, der sich bereits an der Grenze zur IT-Hürde befindet. Ein Gesprächspartner berichtet, dass im Zuge von Rationalisierungsmaßnahmen genau jene Mitarbeiterin abgebaut wurde, die dafür verantwortlich war, im Kundenkontakt gesammelte Detailinformation richtig und zeitnah in das Kundeninformationssystem einzugeben.

6.2.1.4.3 IT

Neben den gerade geschilderten generell-organisationalen Hürden liegt eine gravierende Herausforderung einer kundenwertorientierten Betrachtung in deren Darstellung in der unternehmensinternen IT-Landschaft.

Dabei gibt es wiederum unterschiedlich gelagerte Problemfelder. Ein grundlegendes ist der Fit zwischen der Einstellung der Mitarbeiter bzw. ihren IT-Anwenderfähigkeiten und den Anforderungen, die die Systemlandschaft stellt. In unseren Gesprächen bekamen wir einerseits Indikationen, dass in einem Büro die kundenwertorientierte Betrachtung deswegen so gut funktioniert, weil das Durchschnittsalter der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter niedrig ist. Gleichzeitig sickerte bei anderen Gesprächen eine gewisser *Widerwille gegenüber IT-Applikationen* durch. Konkreter manifestierte sich dieser auch in der zweimaligen Anmerkung, das alte System sei doch besser gewesen sei als das neu etablierte.

Noch konkretere IT-Hürden werden adressiert, wenn es um die *Verknüpfung von Datenbeständen* geht, sodass das System schließlich falsche Daten ausgibt. Darin klingt bereits die Notwendigkeit von gut organisiertem Datenqualitätsmanagement an, die wir allerdings erst im Kapitel „Kommunikation“ (S. 6.5 ab S. 234) behandeln.

6.2.2 **Mittelmarkt: Grundlegende Skepsis und „Ausreden“**

Während wir im Topsegment sehen, dass das Management – trotz aller Widerstände und Einschränkungen – ganz in die auch von uns vorgeschlagene grundlegende Richtung läuft, ist bei den beobachteten Unternehmen des Mittelmarktes eine differente Situation zu konstatieren.

6.2.2.1 Konzeptionelle Defizite

Wir werden in den Gesprächen mit Geschäftsführungen von Mittelmarktakteuren bei der Diskussion der generischen Kundenwertkurve und des vorgeschlagenen Scoringmodells mit dem

fundamentalen Einwand konfrontiert, dass ein derartig analytisch-normiertes Herangehen aus zwei Gründen zu Fehlentscheidungen führen kann, da der zugrunde liegende Algorithmus zentrale Branchenspezifika nicht berücksichtigt:

Erstens sehen sich die Unternehmen der Kunstauktionsbranche mit extrem langen Kundenlebenszyklen konfrontiert, bei denen Jahre der Inaktivität bzw. moderaten Aktivität völlig normal sind, um dann plötzlich in hohe (punktuelle) Transaktionen umzuschlagen. Eine Selektion von Kunden aufgrund von Inaktivität liefe daher den Kauf- bzw. Verkaufsmustern der Branche entgegen.

Ein zweiter Einwand betrifft die Konzentration auf tatsächlich getätigte Transaktionen als Teil des stark gewichteten Basisvolumens. Denn diese Fokussierung ignoriere den „Beitrag“ unterlegener Bieter für das Auktionsergebnis. Schließlich sei der zweithöchste Bieter fast genauso wertvoll wie derjenige, der den Zuschlag erhält. Ein hypothetischer notorischer Unterbieter würde bei diesem Algorithmus sehr schlecht abschneiden, was allerdings nicht seinem tatsächlichen Kundenwert entspricht.

Die Vehemenz, mit der die beiden Einwände am Anfang des Gespräches mit Mittelmarktakteuren eingebracht wurden, relativierte sich im weiteren Gesprächsverlauf. Je mehr die vorgeschlagenen Elemente in einen Gesamtkontext gerückt wurden, je mehr die Gesprächspartner Zeit hatten, sich in unsere Vorschläge hineinzudenken, desto weniger beharrten sie auf den obigen Einwänden. Das wird auch dadurch deutlich, dass die Gesprächspartner bereits im Ansatz, ohne konzeptionelles Rahmenwerk, Versuche unternommen haben, die in diese Richtung weisen.

6.2.2.2 Versuche der Umsetzung

Zum einen wurde uns von intensiven Marketingbemühungen berichtet, denen jedoch die analytische Basis fehlte. Dies führte letztlich zu enormem Aufwand bei gleichzeitig geringem Ergebnis. In diesem Fall wurde konkret versucht, das gesamte Kundenportfolio (!) telefonisch zu befragen – was ein ausuferndes und die verfügbaren Kapazitäten sprengendes Unterfangen darstellt, das schließlich in Resignation resultiert.

Ebenfalls wurden uns Bemühungen geschildert, das Kundenportfolio in A-, B- und C-Kunden einzuteilen. Allerdings blieb unklar, wie stringent diese Einteilung durchgeführt wurde und welche Konsequenzen für die Bearbeitung an diese Einteilung geknüpft waren.

Schließlich konnten die Gesprächspartner dem von uns vorgeschlagenen Algorithmus doch Plausibilität zugestehen. Wir sehen aber an dieser Konfrontation der Gesprächspartner mit dem Sollkonzept zum einen den Bedarf an entsprechenden Lösungen, zum anderen das Unvermögen, durch gezieltes Management darauf zu reagieren. Die beobachteten Managementinterventionen sind halbherzig oder zu wenig sophistiziert, in jedem Fall ungeeignet, das bestehende Problem nachhaltig zu lösen.

6.3 Betreuungsmodell

Während wir bei der Konzeptkomponente durchaus Differenzen in der wahrgenommenen Bedeutung zwischen Topsegment und Mittelmarkt ausmachen konnten, sind sich alle Gesprächspartner aus beiden Segmenten über die Bedeutung des richtigen Betreuungsmodells einig. Alle beobachteten Unternehmen verwenden signifikante Managementkapazität auf die Ausgestaltung des organisatorischen Bindeglieds zum Kunden. Auf der Suche nach der bestmöglichen Variante sind all die inhärent divergenten Bedingungen in Übereinstimmung zu bringen: Erstens ist fachliche Topexpertise ein Differenzierungsmerkmal gegenüber dem Wettbewerb, gleichzeitig jedoch die knappe Ressource, die nicht beliebig skaliert werden kann und deshalb ökonomisch eingesetzt werden muss. Zweitens ist Topexpertise an einen Experten einer bestimmten Kategorie geknüpft, der per definitionem nur seinen Bereich im Blick haben kann und darf. Avancierte, umfassende Kundenbetreuung verlangt jedoch eine Gesamtsicht, eine spartenübergreifende Betrachtung des Kunden.

Die Branche steht also vor einem per se nicht auflösbaren Dilemma. Schon die Beobachtung des konkreten unternehmerischen Umgangs mit diesem ist spannend, die Kontrastierung mit unserem Sollkonzept bringt zusätzliche Perspektiven.

6.3.1 *Topsegment: In die richtige Richtung, aber mit Systemfehler*

6.3.1.1 Konzeptionelle Plausibilität und Defizite

Bei der Vorstellung unseres Soll-Betreuungsmodells erhalten wir nur ein eingeschränktes Plausibilitätstestat. Unser Vorschlag eines generalistischen Kundenbetreuers ist ja stark angelehnt an das Betreuungsmodell aus der Finanzindustrie für Geschäftskunden bzw. gehobene Privatkunden. Auch dort kümmert sich ein generalistischer Kundenbetreuer um die Kundenbeziehung insgesamt, um dann im Bedarfsfall den jeweiligen Produktspezialisten hinzuzuziehen. Es besteht dabei nicht nur von der Logik her ein Naheverhältnis zur

Kunstauktionsbranche, dass für konkrete Produkte (Objekte unterschiedlicher Sparten) spezifische Ansprechpartner mit detaillierter Expertise (die jeweiligen Spartenexperten) erforderlich sind. Ein Naheverhältnis besteht auch – zumindest im Hinblick auf die Klientel der gehobenen Bankkunden – im Serviceanspruch der Kunden.

Zwei unserer Gesprächspartner konnten vor ihrer Tätigkeit Erfahrungen in anderen Professional-Service-Firmen, u. a. bei einem etablierten Finanzdienstleister, sammeln. Beide konnten das Naheverhältnis und die konzeptionelle Überlegung einer Übertragung grundsätzlich nachvollziehen, machten jedoch auch auf Defizite dieses Gedankens aufmerksam, die die konzeptionelle Plausibilität unseres Vorschlags stark unterminieren.

Erstens: das *Ausmaß an organisationaler Änderung*, welches ein derartiger Schritt für die Unternehmenskulturen bedeuten würde. Der Grad an Kooperation zwischen mehreren Experten und dem Kundenbetreuer, das Ausmaß an Bereitschaft, Wissen zu teilen, übersteigt jenes Niveau, das realistischerweise für möglich gehalten wird.

Zweitens: die Tendenz, dass Kunden in ihrem jeweiligen Sammelgebiet selbst über eine *hohe Expertise* verfügen und letztlich immer mit dem Experten, der höchsten Inkorporation von Wissen in einem jeweiligen Unternehmen, sprechen wollen. Allein anhand dieser Auseinandersetzung mit dem Experten wird die Kauf- bzw. Verkaufsentscheidung festgemacht.

Drittens: das *hohe Anforderungsprofil*, das unser Vorschlag an einen generalistischen Kundenbetreuer stellt und die dem teilweise zuwiderlaufende konkrete Qualifikation jener Mitarbeiter, die bereits eine ähnliche Rolle wahrnehmen (i. e. die lokalen Kundenbetreuer).

Eine breite konzeptionelle Zustimmung herrscht bei dem Vorschlag, die Kundenansprache zu systematisieren und einen *One-Face-to-the-Customer-Zugang* zu etablieren. Hier sind die Unternehmen des Topsegments bereits weit fortgeschritten; wir werden dies in Abschnitt 6.3.1.3.1 näher beschreiben.

6.3.1.2 Treiber

Bei den Gesprächen konnten wir zwei Treiber heraushören, die die Grundlage dafür bilden, dass die Unternehmen ihre Gestaltungsenergie stark auf das Betreuungsmodell richten. Der erste Treiber ist ein gewisser *Professionalisierungsdruck durch die Kunden*. Es ist nicht akzeptabel, dass Kunden beispielsweise zu oft (oder zu selten) von jeweils unterschiedlichen Personen zu gleichen oder unterschiedlichen Themen kontaktiert werden.

Darüber hinaus ist den Unternehmen klar, dass eine persönliche, tiefgehende Kundenbeziehung essenzieller *Hebel zur Ausschöpfung von Kundenpotenzialen* ist. Schon aus diesem Grund muss die Ausgestaltung des Betreuungsmodells im Zentrum der Überlegungen stehen.

6.3.1.3 Umsetzungsgrad

6.3.1.3.1 *One (Main) Face to the Customer*

Wir haben bei der Einleitung zum Betreuungsmodell bereits angedeutet, dass die Unternehmen ebenfalls stark die Idee eines Hauptansprechpartners für den Kunden verfolgen. Wichtig dabei ist, dass es sich um ein *Main (!) Face to the Customer* handelt. Die Branche hält also nicht dogmatisch daran fest, dass nur ein Mitarbeiter jeweils einen Kunden betreut, sondern lässt bewusst zu, dass neben dem Hauptkontakt auch weitere Mitarbeiter auf den Kunden zugehen. Diese Adaption des *One-Face-to-the-Customer*-Gedankens ergibt sich einerseits daraus, dass ein Kundenbetreuer nicht alle inhaltlichen/operativen Wünsche des Kunden wahrnehmen kann. Andererseits kann man darin auch eine Art unternehmensgetriebenes Risikomanagement sehen: Indem neben dem Hauptansprechpartner noch weitere Kanäle zum Kunden gelegt werden, soll sichergestellt werden, dass ein Kunde aus mehreren Blickwinkeln angegangen wird.

Ein Gesprächspartner machte jedoch deutlich, dass das Konzept bei einer Kontaktaufnahme mit dem Kunden durch jemand anderen als den Hauptansprechpartner dessen vorheriges Einverständnis vorsieht.

Die Festlegung, wer für einen Kunden der Hauptansprechpartner ist, beruht zunächst auf der Überlegung, wer im Unternehmen den Kunden am besten betreuen kann. Dabei ist es unerheblich, ob es sich dabei um einen Relationship-Mitarbeiter in einem lokalen Repräsentationsbüro handelt, um einen lokalen Experten oder einen Experten in einem der Zentralbereiche. Die Gesprächspartner berichten, dass nach einer ersten Welle der initialen Festlegung viel Feinabstimmungsbedarf erforderlich ist, um vorgenommene Zuordnungen zu korrigieren bzw. zu verbessern. In jedem Fall wird aber der spezifische Wunsch nach einem bestimmten Ansprechpartner berücksichtigt. Jeder Mitarbeiter (ab einer gewissen Minimalseniorität) soll Ansprechpartner für Kunden sein.

6.3.1.3.2 *Betreuungsintensität nach Kundenwert*

Wir haben in unserem Konzept vorgeschlagen, dass die *Betreuungsintensität nach Kundenwert* tariert werden soll, wobei die Seniorität der Kundenbetreuer und der Zugang zu Experten und deren Seniorität die wesentlichen Steuerungshebel sind.

In der Realität der betrachteten Unternehmen sehen wir zwar den Grundgedanken des kundenwerttarierten *Betreuungsmodells*, allerdings in weiterreichender Form. Die beobachteten Unternehmen bauen nicht ein *Betreuungsmodell* und tariieren die wesentlichen Inputparameter, sondern gehen so weit, *separate Organisationsstrukturen für unterschiedliche Kundengruppen* zu etablieren.

Wir haben unter dem Begriff *One (Main) Face to the Customer* das Basismodell beschrieben, das im Topsegment den Ausgangspunkt für Überlegungen zum *Betreuungskonzept* darstellt.

In einem Fall wurde uns von einer regelrechten Parallelwelt berichtet, die etabliert wurde, um internationale Topkunden zu servizieren. Dabei wird über das Basismodell insofern weit hinausgegangen, als die Verantwortung für einen Kunden nicht mehr bei einem Hauptbetreuer liegt, sondern sich ein ganzes Team von Experten unterschiedlicher Kategorien und Spezialisten aus den Backoffice-Funktionen um wichtige Kunden bzw. Transaktionen kümmert. Rund um einen Kunden bzw. eine Transaktion wird also ein cross-funktionales Team gebildet, das optimale *Betreuung* sicherstellen soll.

In einem anderen Fall wurde uns berichtet, dass die Festlegung auf einen Hauptbetreuer und Nebenbetreuer nicht ausreicht, um die erforderliche Qualität zu sichern. So wurden zwei interne Abteilungen ins Leben gerufen, die die Kundenbetreuer bei der Wahrnehmung ihrer *Betreuungspflichten* – freundlich formuliert – unterstützen sollen. Die eine Abteilung kümmert sich darum, mit den Kundenbetreuern *Einbringerpotenziale* voll auszuschöpfen, die andere Abteilung arbeitet mit den Kundenbetreuern daran, *Kaufpotenziale* bei Kunden zu realisieren. Allerdings konzentrieren sich diese beiden internen Abteilungen zunächst darauf, diese *Potenziale* bei den besonders wertvollen Kunden zu heben.

Aus unserer Sicht lassen sich aus dem Vorstehenden drei Dinge festhalten: Erstens: Die beobachteten Unternehmen sehen ebenfalls die Notwendigkeit einer *Tarierung* der *Betreuungsintensität nach Kundenwert*. Die Zugänge dazu können unterschiedlich sein, was auch

deutlich macht, dass es sich hier um ein Thema handelt, bei dem eine „Best Practice“ noch nicht etabliert ist.

Zweitens, und das ist unserer Einschätzung nach ein grundlegendes Problem: Die beobachteten Zugänge sind nicht skalierbar! Sie sind strukturell untauglich für das gesamte Geschäftsmodell. Keiner der beiden Zugänge kann sinnvoll auf das Massensegment ausgeweitet werden. Dieser Umstand ist insofern bemerkenswert, weil die Unternehmen des Topsegments die Bearbeitung des Massenmarktes ebenfalls als Teil ihres Geschäftsmodells sehen.

Drittens: der zweite skizzierte Zugang ist für uns insofern problematisch, da durch die Etablierung interner „Aufpasserabteilungen“ Symptombekämpfung stattfindet, nicht aber das Grundproblem adressiert wird. Denn in unserem Konzept fordern wir gerade einen generalistischen Kundenbetreuer, der sich auch konzeptionelle Gedanken zu einer Kundenbeziehung macht. Durch die Etablierung interner Abteilungen wird diese Verantwortung teilweise ausgelagert.

6.3.1.3.3 *Rollenverteilung und Trennung von Verantwortlichkeiten*

In unserem Sollkonzept haben wir im Rahmen der Einführung eines generalistischen Kundenbetreuers bemerkt, dass die Aufgaben und Kompetenzen der unterschiedlichen Akteure klar definiert und voneinander abgegrenzt werden müssen.

In der Schilderung des *Main-Face-to-the-Customer*-Ansatzes der beobachteten Unternehmen ist im Basismodell angeklungen, dass zumindest klar geregelt ist, dass ohne vorheriges Einverständnis des Hauptkontakts keine Interaktion mit dem Kunden erlaubt ist.

Die Festlegung, wer Hauptkontakt ist, erfolgt weitgehend opportunistisch. Im Wesentlichen handelt es sich um eine qualitative Entscheidung, welche Person für wie geeignet gehalten wird, mit einem bestimmten Kunden bestmöglich zu interagieren. Dabei kann es sich um einen Mitarbeiter der lokalen Repräsentanz handeln, also auch einen lokalen Experten, oder um einen Mitarbeiter einer zentralen Spartenorganisation. Die Festlegung des zentralen Bindeglieds zwischen Unternehmen und Kunden erfolgt also unabhängig von seiner organisatorischen Aufhängung und seinem primären Jobprofil. Es handelt sich um eine personengetriebene, individuelle Entscheidung.

Dazu gibt es zwei Lesarten: Die erste ist, dass dies die einzige Möglichkeit ist, in einer Branche, die stark von persönlichen Beziehungen getrieben ist, einen Fit zwischen Kunden und Unternehmen herzustellen. Bei der Allokation der knappen Ressource „Chance auf persönliche

Bindung“ kann keine Rücksicht auf die Verortung im Organigramm des Unternehmens genommen werden. Diese individuell getriebene Allokation ist gerade Ausdruck einer besonderen Kundennähe.

Die zweite Lesart fällt negativer aus: In der Eile, einen Ansprechpartner zu nominieren, und in Anbetracht der Knappheit an möglichen Kandidaten wird über den elementaren Schritt der Klärung von Verantwortung und wechselseitiger Abgrenzung bzw. grundlegender Kompetenz hinweggesehen – mit Konsequenzen, die sich nachteilig auf das Betreuungsmodell auswirken. Erstens stellt sich die Frage nach der Eignung eines „typischen“ Experten für die Rolle des aktiven Kundenbetreuers. Ein Gesprächspartner schloss diese Eignung strukturell aus. Zweitens hat dieses Vorgehen eine Konsequenz, die unserer Einschätzung nach – neben der mangelnden Skalierbarkeit – den zweiten Systemfehler beim Status quo des Betreuungsmodells darstellt. Denn dieses Vorgehen löst nicht die zuwiderlaufenden Partikularinteressen auf, die sich aus einer Doppelfunktion als cross-funktionaler Kundenmanager und Mitglied einer spezifischen Spartenorganisation ergeben. Besonders evident wird dieser Interessenkonflikt beim Thema Cross-Selling, das einen der wesentlichsten Wachstumspools für die Branche darstellt.

Dass ein Repräsentant im lokalen Office indifferent ist, innerhalb welcher Kategorien ein Kunde seinen Umsatz tätigt, ist naheliegend. Weniger plausibel ist diese Vorstellung bei einem Spartenexperten. Nicht nur, dass er ein inhaltliches Naheverhältnis zu seiner Kategorie hat, sich dort im Umgang mit dem Kunden wohler fühlt und vielleicht auch deshalb seine Komfortzone nicht verlassen will. In einem Gespräch wurde auch deutlich gemacht, dass seine Incentivierung ausschließlich auf seinem Beitrag zum Ergebnis seiner Sparte basiert. Ein konkretes Cross-Selling-Ziel für Kundenbetreuer (unabhängig ob Experte oder lokaler Office-Mitarbeiter) konnte kein Gesprächspartner bestätigen. In einer der beobachteten Organisationen werden Cross-Selling-Aktivitäten über jene internen „Aufpasser“-Abteilungen gemanagt, die die Kundenbetreuer bei ihrer konzeptionellen Arbeit unterstützen.

Noch evidenter wird die Herausforderung eines strukturierten und richtig incentivierten Cross-Sellings, wenn dieses über Kategorien hinausgeht, wenn es also gilt, einen Auktionskunden etwa für Immobilien, Private Sales, Handel o. Ä. zu begeistern.

Wir haben auch Meinungen gesammelt, die das Cross-Selling-Problem insofern als gering einstufen, als die starke Konkurrenz zwischen Unternehmen ausreichend Anreize schafft, einen aktiv nach anderen Kategorien fragenden Kunden auch an diese heranzuführen. Selbst wenn dieser Umstand plausibel klingt, incentiviert er allerdings nicht ein aktives, eigenmotiviertes Cross-Selling durch einen Experten.

6.3.1.4 Hürden der Implementierung

Zum einen können wir hier die Hürden auflisten, die bereits bei der Etablierung der existierenden Betreuungsmodelle laut Aussagen unserer Gesprächspartner aufgetaucht sind. Zum anderen haben wir auch zentrale Bemerkungen gesammelt, die Gründe dafür angeben, weshalb ein avanciertes Betreuungsmodell unmöglich gemacht wird. Wir haben bei den Hürden zur Etablierung eines Betreuungsmodells vor allem solche Barrieren beobachtet, die mehr im Organisationalen und weniger im Technischen liegen. Zum Teil sind die Hürden bereits weiter oben angesprochen worden und auch schon in den die entsprechenden Abschnitte belegenden Zitaten angeklungen.

Die erste Implementierungshürde ist die Organisation der *initialen Zuweisung von Mitarbeitern auf Kundenkontakte*. Wenn keine konkreten inhaltlichen Anforderungen gestellt werden, sondern das Entscheidungskriterium zunächst nur behauptete Kundenkenntnis ist, kann dieser Prozess schnell unübersichtlich werden. Eine Gesprächspartnerin berichtete davon, dass in dieser ersten Verteilungsrunde Kolleginnen und Kollegen zunächst einfach eigennützig Kontakte „gerafft“ haben, um sich ein großes Portfolio zusammenzustellen. Die Reallokation dieser Zuteilung ist zeitaufwendig und mühsam.

Eine zweite Implementierungshürde, die sowohl bei den aktuell etablierten Modellen als auch bei einer eventuellen Weiterentwicklung evident ist, stellt der *Mangel an geeigneten Kundenmanagern* dar. Eine zusätzliche Komplexität wird dabei durch die unterschiedlichen Qualifikationsprofile der bereits vorhandenen (v. a. in lokalen Außenstellen platzierten) Mitarbeiter induziert. Das Management kann aufgrund historisch gewachsener Strukturen nicht über eine große Anzahl von Mitarbeitern disponieren, die über homogene Qualifikationen verfügten.

In einem Gespräch wurde schließlich ein massiver Widerstand gegen das Betreuungsmodell der Finanzindustrie mit einem generalistischen Kundenbetreuer genannt. Dabei wurde weder der hohe Qualifikationsanspruch an diese Position noch der Wunsch der Kunden, mit dem Experten persönlich zu sprechen, ins Treffen geführt. Vielmehr lautete das Argument, dass die mächtige Expertenorganisation diese Position niemals zulassen würde – weil dies de facto ihre Entmachtung bedeuten würde. Unser Gesprächspartner stimmte der Aussage zu, dass es somit die dominante Expertenorganisation ist, die verhindert, dass die Branche ein State-of-the-Art-Betreuungsmodell etabliert.

6.3.2 *Mittelmarkt: Weder Bedarf noch Möglichkeit*

Bei der Diskussion unseres Vorschlags zum Betreuungsmodell mit den Vertretern des Mittelmarktes stießen wir zwar insofern auf Zustimmung, als bestätigt wurde, dass eine gewisse Kontinuität in der Kundenbetreuung wichtig ist. Unsere ausformulierten Vorschläge wurden auch nicht als grundsätzlich unplausibel bewertet, es tat sich allerdings eine Lücke zwischen konzeptionellem Anspruch und Notwendigkeit einerseits und den Möglichkeiten der Realität andererseits auf.

Unsere Vorschläge haben ja insofern einen hohen Formalisierungsgrad, als wir unterschiedliche Kundensegmente, unterschiedliche Senioritäten bei Experten und bei Kundenbetreuern miteinander verzahnen. Unsere Ideen finden nicht nur deshalb wenig Resonanz, weil die beobachteten Mittelmarktspieler bislang kaum eine tragfähige Kundensegmentierung erarbeitet haben, sondern auch, weil – erstens – die Differenzierungsmöglichkeiten im *(kleinen) Personalpool* nicht vorhanden sind. Die Mittelmarktstruktur ist bereits aufgrund ihrer Betriebsgröße so granular, dass auch die Mitarbeiterzahl unter eine Größenordnung sinkt, die unsere Vorschläge als überstrukturiert konterkariert. Unterschiedliche Rollenbilder in dem Umfang zu definieren, wie wir es im Konzept vorschlagen, erscheint bei einer Anzahl fachlicher Mitarbeiter, die sich im Bereich zwischen 15 und 30 bewegt, kaum sinnvoll. Der konkrete Arbeitsalltag ist geprägt vom täglichen Kontakt an einem Standort, jeder Mitarbeiter kann informell rasch mit dem anderen sprechen.

Zweitens: Selbst wenn eine solche Struktur eingeführt würde und beim Kunden Akzeptanz fände – eine Spezialisierung weniger Mitarbeiter führt mitunter zu einer höheren Effizienz in der Erfüllung der Teilaufgaben, setzt Unternehmen dieser Betriebsgröße jedoch einem *hohen Risiko aufgrund von Mitarbeiterfluktuation* aus.

Drittens: Wenn selbst die großen Häuser Schwierigkeiten haben, Mitarbeiter aufzubauen und zu halten, die sowohl fachlich bei mehreren Themen sprachfähig sind als auch im Kundenkontakt reüssieren können, gilt dieser *Mangel an Generalisten* für kleine Häuser umso mehr. Ein Gesprächspartner meinte sogar zugespitzt und polarisierend, dass es von jener Sorte Generalisten, die in unserem Konzept gefordert wird, in einem Land wie Österreich gerade eine Handvoll gebe.

Der eingeschränkte Fit zwischen unserem Konzept und der konkreten Realität im Mittelmarkt bedeutet allerdings nicht, dass der beobachtete Status quo beim Betreuungsmodell des Mittelmarktes nicht verbesserungsfähig wäre. In einem Fall wurde ein Vertriebsmodell geschildert, bei dem eine (nicht unmittelbar hart etablierte) Betreuungszuteilung nach Wert des

Kunden durch eine regionale Aufteilung durchbrochen wurde, wobei gleichzeitig noch eine fachliche Dimension eine Rolle spielte. Es entstand bei der Schilderung der Eindruck, dass de facto derjenige Mitarbeiter zum Kunden fährt, der gerade Zeit hat.

6.4 Pricing

Grundsätzlich wurden unser Befund und unsere Anpassungsvorschläge zum Pricing (vorsichtig) bestätigt. Einigkeit besteht über die Notwendigkeit zur Vereinfachung des Preisregimes. Hier findet bereits ein Umdenken statt: Einige der beobachteten Unternehmen gehen schon den von uns angesprochenen Weg des Flatrate-Pricings. Zum Thema der Einzeltransaktionsorientierung besteht Einigkeit darin, dass – wenn überhaupt – Spielraum nur auf der Käuferseite besteht und dass eine monetäre Bonifikation auszuschließen ist.

Wenn wir verklausuliert von einer (vorsichtigen) Bestätigung gesprochen haben, hängt das vor allem damit zusammen, dass die Gesprächspartner Pricing als Instrument zur Kundenbindung einen weitaus geringeren Stellenwert einräumen, als wir das in unserem Sollkonzept getan haben. Diese Repriorisierung bringt unser Sollkonzept an den Rand der Implausibilität, vor allem bei den beobachteten Mittelmarktunternehmen: Der Grundtenor der Skepsis lautet, dass Pricing insofern unwichtig ist, als kein Kunde ein ihn begeisterndes Objekt, das bei Unternehmen A ausbezahlt wird, deswegen nicht kaufen wird, weil er auf ein weniger schönes Objekt beim Unternehmen B die eine oder andere Bonifikation bekommt.

Wir stellen im Folgenden unsere Beobachtungen für Topsegment und Mittelmarkt konsolidiert dar.

6.4.1 *Topsegment und Mittelmarkt: Kompromisslose Durchsetzung der Marktmacht*

6.4.1.1 Konzeptionelle Plausibilität

Unser Befund, dass das Preisregime bei einigen Häusern intransparent ist bzw. war, wird bestätigt. Laut mehreren Aussagen geht der Trend beim Pricing zu All-inclusive-Preisen. Eine exakte Aufsplittung in einzelne Preiskomponenten findet tendenziell noch eher im unteren Preissegment statt. In zwei Gesprächen wurde die Meinung vertreten, dass die Preisgestaltung bei internationalen Häusern bewusst intransparent gehalten werde, um so eine möglichst weitgehende Abschöpfung der „Preisbereitschaft“ zu sichern.

Auch unser Befund der strukturellen Einzeltransaktionsorientierung wurde bestätigt. Bei der Beurteilung, ob diese Tatsache allerdings im CRM-Kontext eine Anomalie darstellt, gingen die Einschätzungen bereits auseinander. Während einige Gesprächspartner diese Ansicht teilten und sich für ein Schaffen bzw. Ausbauen entsprechender Anreize aussprachen, sahen andere Interviewpartner diese Notwendigkeit nicht. Die ablehnende Haltung resultiert vor allem aus der Einschätzung, dass eine solche Maßnahme strukturell unwirksam wäre. Denn kein Kunde wird wegen einiger Rabattpunkte bei einem Unternehmen ein Objekt ersteigern, das er eigentlich weniger besitzenswert findet als ein anderes Objekt bei einem anderen Unternehmen, welches keine Bonifikation verspricht. Anders formuliert: Die Preiselastizität der Nachfrage ist zu gering, als dass Preisänderungen im ökonomisch vertretbaren Rahmen eine Auswirkung auf die Kaufentscheidung hätten.

Ein zweites ins Treffen geführtes Argument gegen eine Einführung von monetären Rabatten für besonders gute Kunden ist moralischer Natur: Garantierte ein Auktionshaus seinen Premiumkunden a priori einen Preisnachlass, würde dies das objektive Preisfindungsverfahren der Auktion konterkarieren.

Einigkeit bestand wiederum in der Tatsache, dass eine Incentivierung nonmonetär ausgestaltet sein dürfe. Dies entspricht unseren Vorschlägen im Konzept.

Die Argumentationslinien bei diesem Thema verlaufen in Topsegment und im Mittelmarkt weitgehend parallel. Auffallend ist, dass im Mittelmarkt die Möglichkeit der Kundenbindung insgesamt geringer eingeschätzt wird.

6.4.1.2 Treiber

Der wesentlichste Treiber zu Veränderungen im Pricing im Auktionssegment ist die Verknappung im Beschaffungsmarkt. Dies führte in der Vergangenheit zur Erosion von Einbringergebühren und machte die Branche singulär von Käufergebühren als Einkommensstrom abhängig. Diese Entwicklung engt den Spielraum der Unternehmen bei Pricingthemen massiv ein.

Der Treiber hinter einer Vereinfachung der Preisregimes ist die steigende Unzufriedenheit der Kunden mit intransparenter Preisgestaltung und der verhältnismäßig geringe Ergebnisbeitrag dieser Praxis.

Die relativ leichte wechselseitige Beobachtbarkeit durch den Wettbewerb führt zu einer raschen Angleichung und zu geringem Differenzierungsspielraum.

6.4.1.3 Umsetzungsgrad

Beim Blick auf den Umsetzungsgrad einer vereinfachten Pricingstruktur sind die beobachteten Unternehmen relativ weit fortgeschritten. Die Mittelmarktakteure haben auf der Einbringerseite ein Pricing aus drei Komponenten etabliert: prozentuale Provision, Transport und Abbildungskosten. Gesprächspartner aus dem Topsegment bestätigten den Trend zu einer All-inclusive-Gebühr.

Bei der Umsetzung eines nonmonetären Incentivierungsprogramms für Topkunden wird von rudimentären Strukturen berichtet. Ein Haus hat in der Vergangenheit bereits Schritte in diese Richtung unternommen, aufgrund der verschobenen Prioritäten im Licht des Einbruchs des Kunstmarktes wurde dieser Ansatz jedoch in letzter Zeit nicht weiterentwickelt.

6.4.1.4 Hürden der Umsetzung

Aus den Gesprächen wird eine wesentliche Hürde der Umsetzung deutlich: Mangelnde Management-Attention.

In Kombination mit dem hohen Ressourceneinsatz, den die Auflage eines strukturierten Incentivierungsprogramms erfordert, wird klar, weshalb eine eine starke Diskrepanz zwischen der von uns vorgeschlagenen Soll-Variante und dem Status quo zu beobachten ist.

6.5 Kommunikation

Im Wesentlichen kreist unser Kommunikationskonzept um drei inhaltliche Elemente, die wir einer Plausibilisierung unterziehen wollten. Erstens die Verzahnung unterschiedlicher Kommunikationskanäle, die wir vor allem an der Synchronisierung von Informationen, die online generiert werden, mit Informationen, die dem Kundenbetreuer zur Verfügung stehen, festmachen wollen. Zweitens die organisatorische und prozessuale Aufhängung des wichtigen Themas Datenqualitätsmanagement (DQM). Schließlich haben wir in unserem Konzept auch für eine Erweiterung des Kanalbegriffs im Sinne eines Multi-Channelings plädiert und eine kundenwertorientierte Steuerung der unterschiedlichen Kanäle vorgeschlagen. Vor allem dieser letzte Punkt fiel der Verkürzung durch engen Zeitrahmen und der geringen Zahl der Interviewpartner zum Opfer und wurde daher nicht plausibilisiert. Wegen der Verkürzung bei dieser Konzeptkomponente insgesamt berichten wir hier unsere Ergebnisse in komprimierter Form.

Im Topsegment sehen wir erstens eine weitgehende Sensibilisierung für das Thema der Datenqualität. Die Synchronisation kommunikativer Inhalte zwischen unterschiedlichen Kanälen ist allerdings noch nicht ausgeschöpft.

Im Mittelmarkt orten wir weder das eine noch das andere in einer strukturierten Form.

6.5.1 Topsegment: Bedeutung der Datenqualität erkannt

Dass es sich bei der Datenqualität um ein besonders virulentes Thema im Zusammenhang mit CRM-Aktivitäten handelt, wird an dem Beispiel deutlich, das uns ein Gesprächspartner aus der Frühphase von CRM-Ambitionen gab. Ein Drittel der damals gespeicherten Kundenkontakte war verstorben, ein weiteres Drittel war umgezogen und nur ein Drittel der Daten war aktuell – die Kataloge als Marketingmaßnahme gingen allerdings jeweils an den gesamten Kundenstock.

Die beobachteten Unternehmen des Topsegments haben das Thema der Datenqualität sowohl organisatorisch als auch prozessual stark verankert. Das manifestiert sich vor allem in der Etablierung separater Abteilungen, die aus den Zentralen heraus diese Thematik verantworten.

Zur Sicherstellung der Datenqualität konnten wir unterschiedliche Zugänge beobachten – in einem Fall einen dezentralen, bei dem jeder Mitarbeiter die Möglichkeit hat, Daten einzupflegen. Inkonsistenzen in der Eingabe sollen durch breit angelegte Schulungsmaßnahmen und die Etablierung von Lead-Usern in den einzelnen Abteilungen vermieden werden. In einem anderen Fall sehen wir einen Qualitätssicherungsprozess, der stark zentralisiert ist, indem dezentrale Nutzer selbst keine Schreibrechte haben. Vielmehr werden Änderungen und Hinzufügungen per E-Mail an ein zentrales Department weitergeleitet, das dann zentral alle Aktualisierungen vornimmt.

Die Verzahnung von Inhalten unterschiedlicher Kommunikationskanäle haben wir mit unseren Gesprächspartnern anhand eines Beispiels diskutiert, nämlich, inwieweit der Hauptkundenbetreuer über die Aktivitäten seiner Kunden im Internet informiert wird. Da sich Kunden bei den Marktführern einloggen müssen, können ihre Bewegungen auch verfolgt werden. Zwar erhalten die Kundenbetreuer im Fall von kundenseitig vorgenommenen Änderungen im Nutzerprofil (etwa Stammdaten oder Interessenprofil) eine automatisierte Nachricht. Es bleibt jedoch unsichtbar, welche Bilder oder Kataloge ein Kunde angesehen hat (Clickstreams) oder wie lange er bei dem einen oder anderen Inhalt verweilt hat. Die Gesprächspartner sind sich darin einig, dass bei dieser Verzahnung noch nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft sind.

6.5.2 Mittelmarkt: Fokussierung auf Stammdaten

Im Mittelmarkt können wir keine derartigen Strukturen erkennen, weder organisatorisch/prozessual bei der Aufhängung des Themas Datenqualität noch bei der Ambition, eine Verzahnung zwischen Kanälen herzustellen. Informationssammlung und Einpflegung in das System erfolgen hier eher opportunistisch.

6.6 Zwischenergebnis Plausibilisierung des Soll-Konzepts durch Experten

Wir sehen auch gerade bei der Betrachtung eines Teilaspekts der Branche, nämlich bei der Frage, wie Kundenbeziehungen gemanagt werden, die *massive Trennlinie, die zwischen Topsegment und Mittelmarkt* entlang aller Konzeptkomponenten verläuft. Die Unternehmen des Topsegments sind nicht nur bei der konkreten Ausgestaltung einzelner Komponenten weitaus fortgeschrittener. Viel grundlegender ist unserer Einschätzung nach, dass die Aufgeschlossenheit gegenüber unseren konzeptionellen Vorschlägen zwischen den Segmenten stark differiert. Diese Differenz wurde gerade bei der Diskussion des grundlegenden Kundenwertkonzepts besonders offensichtlich.

Weiter hinein in die Detailbetrachtung kaskadierend fällt auf, dass die Definition eines „richtigen“ Betreuungsmodells jene Hürde darstellt, welche die größte Herausforderung für die Branche verkörpert. Die beobachteten Unternehmen des Topsegments finden unterschiedliche Herangehensweisen, von denen jede ihre substanziellen Limitationen in sich trägt. Letztlich sind auch die von unseren Gesprächspartnern monierten konzeptionellen Defizite unseres Vorschlags im Licht unternehmerischer Realität (teilweise) berechtigt. Die Frage nach dem richtigen *Betreuungsmodell ist also der Kristallisationspunkt von Kundenmanagement in der Branche*. Weder unser Sollkonzept noch die konkreten Ausgestaltungen liefern eine eindeutige beste Lösung. Damit wird aber auch klar, dass an dieser Stelle substanzielles Differenzierungspotenzial für die Unternehmen besteht.

Wenig Differenzierungspotenzial existiert hingegen beim Pricing. Die komplexen Pricingstrukturen der Branche werden zunehmend durch transparenteres Pricing mit weniger Komponenten abgelöst. Es gibt einen Trend zu All-inclusive-Preisen. Nicht zuletzt deswegen spielt der *Preis als absatzpolitisches Instrument in der Branche eine untergeordnete Rolle*. Die Bedeutung dieses Hebels für das Management der Kundenbeziehung ist eingeschränkt. Wenn sich im Rahmen des Pricings überhaupt Gestaltungsmöglichkeiten für das Management von

Kundenbindungen ergeben, so müssen diese auf der Käuferseite im nonmonetären Bereich angesiedelt sein.

7 Fazit und Ausblick

Zum Abschluss der Arbeit fassen wir die Ergebnisse zusammen, indem wir das Erreichte rekapitulieren. Gleichzeitig müssen einige grundlegende Fragen unbeantwortet bleiben, weil sie den Fokus der Arbeit sprengen würden. Wir wollen Anknüpfungspunkte liefern, wie mit diesen noch offenen Themen in einer weiterführenden Auseinandersetzung umgegangen werden kann.

7.1 Ergebnisse

Wenn wir die einzelnen Kapitel der Arbeit Revue passieren lassen, so bleibt als Ergebnis des ersten inhaltlichen Kapitels, des Kapitels 3, Folgendes bestehen: Die Branche der Kunstauktionshäuser ist bislang betriebswirtschaftlich unerforscht. Es gibt keine Auseinandersetzung, die sich mit unternehmerischen Herausforderungen dieser prominenten Branche beschäftigt. Das ist insofern bemerkenswert, weil eine Analyse der Berichterstattung in der Wirtschaftspresse und die Eigendarstellung der Branche deutlich machen, dass sich die Kunstauktionsbranche mit einer Reihe unternehmerischer Herausforderungen konfrontiert sieht. *Wir haben also in Kapitel 3 eine Lücke betriebswirtschaftlicher Forschung identifiziert.*

Das Kaleidoskop mehrerer unternehmerischer Herausforderungen ist zu vielfältig, als dass es sinnvoll in einer Arbeit behandelt werden könnte. Gleichzeitig sind nicht alle Themen für sämtliche Marktteilnehmer gleich relevant, weshalb sich die Frage nach dem „Nummer-1-Problem“ der Branche stellt. Wir haben das richtige Management der Kundenbeziehungen und die Ausschöpfung der Kundenpotenziale als die relevanteste branchenübergreifende Herausforderung identifiziert. *Kapitel 4 liefert einen Vorschlag zur Priorisierung der unternehmerischen Herausforderungen der Branche und isoliert das „Nummer-1-Problem“ der Branche.*

Unsere Mutmaßung ist, dass die Diskrepanz zwischen Vorhandensein betriebswirtschaftlicher Herausforderungen und Abwesenheit von wissenschaftlicher Behandlung gerade deshalb besteht, weil bislang keine fundierte, grundlegende Aufbereitung der betriebswirtschaftlichen Konstanten der Branche existiert. Es gibt also keinen etablierten Anker, an dem betriebswirtschaftliche Forschung andocken könnte, um darauf aufbauend eigenständige Beiträge zu leisten. In Kapitel 5 haben wir diese Grundlagenarbeit geleistet, indem wir die Branche durch eine Analyse der Wertschöpfungskette und der Branchenstruktur überhaupt erst für unsere eigene und eventuelle folgende Auseinandersetzungen „urbar“ gemacht haben. *Mit Kapitel 5 haben wir die Grundlage für die betriebswirtschaftliche Auseinandersetzung mit der Branche geschaffen.*

Indem wir das „Nummer-1-Problem“ in den konzeptionellen Rahmen des Customer-Relationship-Managements einbetten, schaffen wir eine Verortung in einer breiter gefassten betriebswirtschaftlichen Literatur. Wir bekommen damit eine Reflexionsfläche, die es uns erlaubt, einen Lösungsvorschlag für die identifizierte Herausforderung zu unterbreiten. Entlang der Dimensionen Kundenwert, Betreuungsmodell, Pricing und Kommunikation haben wir wir aus relevanter Literatur und Geschäftsmodellskizze ein CRM-basiertes Sollkonzept entwickelt. *Kapitel 6 liefert damit eine Blaupause zur Lösung des „Nummer-1-Problems“ und beantwortet die zentrale Forschungsfrage, wie ein State-of-the-Art-Konzept zur Bearbeitung von Kunden aussehen müsste.*

In Kapitel 7 stellten wir unser Sollkonzept schließlich zur Diskussion mit Branchenexperten. Wir konnten dadurch nicht nur eine Plausibilitätsprüfung der einzelnen Komponenten erreichen, sondern auch den Status quo bei den beobachteten Unternehmen ausleuchten. Dadurch konnten wir einerseits Differenzen zwischen Soll- und Ist-Zustand identifizieren, andererseits konnten wir Erklärungsansätze für genau diese Unterschiede sammeln.

Über die konkreten, bereits in Kapitel 7 im Detail referierten Ergebnisse hinaus, ist folgende Beobachtung ein weiteres wichtiges Ergebnis: das *massive Reputationsdefizit von Managementkompetenz innerhalb der Branche*. Die Umsetzung etablierter Managementprinzipien wird durch latente Skepsis und Geringschätzung unterminiert. Das ergibt sich vor allem aus einer Unternehmens- bzw. Branchenkultur, die kunsthistorische Expertise und visuelle Begabung über Managementhandwerk stellt. Wir haben damit anhand eines Teilaspekts unternehmerischer Realität das Managementdefizit der Kunstauktionsbranche aufgezeigt. Wir schließen eine Mutmaßung an und schlagen damit die Brücke zur weiterführenden Auseinandersetzung: Wenn bereits die gewinnorientierte und in weiten Teilen in globalem Wettbewerb stehende Kunstauktionsbranche massive Managementdefizite aufweist, wie muss es dann um den Stand von Managementexpertise in anderen Kulturbereichen bestellt sein, die weder international verflochten sind noch eine Gewinnerzielungsabsicht haben?

7.2 Anknüpfungspunkte für weitere Auseinandersetzung

Ein erster Anknüpfungspunkt für eine weiterführende Auseinandersetzung sind *jene Themen, die in Kapitel 4 zwar ebenfalls als prioritär eingestuft wurden*, dann allerdings in der Folge nicht weiter bearbeitet wurden. Dies ist erstens die Frage nach der Expansion in Wachstumsmärkte und zweitens jene nach Möglichkeiten der Steigerung der Objektqualität. Beide Themenfelder stellen wichtige Herausforderungen für die Branche dar und verdienen eine tiefergehende Beleuchtung.

Bei der ersten Frage ist unserer Einschätzung nach ganz besonders auf den Split zwischen den Marktsegmenten einzugehen. Während das Topsegment bereits Schritte in Richtung physischer Expansion getan hat, dürfte die globale Präsenz für den Mittelmarkt aufgrund eingeschränkter Ressourcen von geringer Relevanz sein. Der Umgang mit der Globalität des Kunstmarktes wird also für die unterschiedlichen Segmente unterschiedliche Herangehensweisen und Strategien erforderlich machen.

Die zweite Frage ist nach unserer Bewertung wieder von universeller Bedeutung, und die grundlegenden Herangehensweisen sollten eigentlich segmentübergreifend sein. In unserem Sollkonzept wie auch in der anschließenden Kontrastierung mit dem Status quo in der Branche wurde deutlich, dass diese zweite Frage bis zu einem gewissen Grad auch als Unterthematik unserer Fragestellung betrachtet werden kann. Schließlich geht es bei der Steigerung der Objektqualität um eine Erhöhung der Beschaffungsmarketingeffizienz. Diese wird nicht ohne strukturelle Änderungen bei der Analyse und Bearbeitung der Kunden, im Besonderen der Einbringer, zu erreichen sein. Dennoch konnten auch wir in den Gesprächen mit den Experten Indikationen sammeln, dass auf diesen Aspekt besonderes Augenmerk zu legen ist, weshalb eine separate Beleuchtung ebenfalls interessant wäre.

Ein weiterer Aspekt blieb in dieser Arbeit weitgehend unbeleuchtet, nämlich die Gestaltung der konkreten Auktion selbst. Einerseits gibt es aus der Auktionstheorie das klare Ergebnis, dass eine Änderung des Auktionsmechanismus per se keine Änderung des Versteigerungserlöses induziert. Andererseits ist anzunehmen, dass viele Gestaltungsdetails in Summe bedeutende Auswirkungen auf das Ergebnis haben können: Etwa die Intensität, mit der im Vorfeld versucht wird, potenzielle Bieter in die Auktion zu locken, die Anzahl versteigerten Lose und die Reihenfolge ihres Aufrufs oder das unmittelbare Geschick des jeweiligen Auktionators, ein Bietgefecht bei einem bestimmten Los richtig zu stimulieren. An dieser Stelle bietet sich auch eine Schnittstelle unserer Thematik zum Event Management an.

Konzeptimmanent bietet sich folgender Strang zur Weiterentwicklung an: In unserem Sollkonzept haben wir die Konzeptkomponenten parallel nebeneinandergestellt und jeweils nur innerhalb der Komponenten aufgezeigt, wie die Ausprägung einer bestimmten Komponente entlang des Kundenwerts tariert werden kann. *Wir haben jedoch keine Simultanbetrachtung der Ausprägung der Komponenten geleistet.* Konkreter: Wir haben nicht beleuchtet, welche Abhängigkeiten zwischen der Ausprägung einer Konzeptkomponente und der Ausprägung einer anderen bei einem bestimmten Kundenwert bzw. Kundensegment bestehen. Zurückgespiegelt in die Konzeptwelt der Betriebswirtschaftslehre, ist das die Frage des richtigen Marketingmix für

eine bestimmte Zielgruppe.²⁶⁹ Kernaussage ist, dass es keine genuin gültige Idealkombination der Bestandteile des Marketingmix gibt, sondern dass diese für die jeweilige Zielgruppe spezifisch definiert werden muss. Gerade unsere Beobachtungen zu den unterschiedlichen Betreuungsmodellen und deren eingebauten „Systemfehlern“ im Hinblick auf das gesamte Geschäftsmodell machen deutlich, dass ein segmentspezifischer Blick auf die Kombination der Marketinginstrumente (bzw. Konzeptkomponenten) ein wichtiger nächster Schritt zur Weiterentwicklung unserer Ergebnisse sein kann.

Über unser Konzept hinausgehend, aber noch innerhalb der Branche verhaftet ist der Anknüpfungspunkt, der sich aus der Beobachtung der Branchenstruktur ergibt. Bereits bei der Segmentierung im Rahmen der Branchenanalyse in Kapitel 4 haben wir deskriptiv festgestellt, dass die Branche durch ein zahlenmäßig kleines Topsegment und einen Mittelmarkt charakterisiert ist. Bei der Kontrastierung des CRM-basierten Sollkonzepts mit dem Status quo haben wir eine Reihe von Indikationen dafür erhalten, dass sich diese Spaltung auch bei Managementprozessen, konzeptionell-betriebswirtschaftlicher Aufgeschlossenheit und unternehmerischem Gestaltungswillen fortsetzt. Zwar beschreiben wir mit unserem Ergebnis einen Ist-Zustand näher, indem wir eine tieferliegende Ebene der Branchen-Bipolarität aufzeigen, wir liefern allerdings weder eine Erklärung für den aktuellen Zustand, noch zeigen wir unternehmerische Handlungsoptionen für das eine oder andere Segment auf. Ein Anknüpfungspunkt für weitere derart gelagerte Analysen kann das Konzept der Entwicklungspfade sein, das von Risak entwickelt wurde.²⁷⁰

Laut Risak existieren vier *generische Entwicklungspfade für ein Unternehmen*, die vom Kämpfer über den Absteiger bis zum Optimierer rangieren. Der Erneuerer-Pfad ist schließlich der avancierteste Entwicklungspfad. Jeder Entwicklungspfad hat eine „Falltür“, durch welche ein Unternehmen fällt, wenn es sich nicht permanent anstrengt und den Weg zu einem höher gelegenen Entwicklungspfad sucht. Risak thematisiert auch, wie Unternehmen von einem niedrig gelegenen Entwicklungspfad auf einen höheren aufsteigen können (Sanierung, Turnaround, Konversion). Die Branche vom theoretischen Standpunkt Risaks betrachtend, könnten sich a) Erklärungsansätze für die aktuelle Branchenstruktur ergeben und b) die Chancen auf einen Wandel der Branchenstruktur bewertet werden. Neben diesem allgemeinen Blickwinkel können mit dieser analytischen Brille auch unternehmensspezifische Strategien neu bewertet bzw. entwickelt werden.

Eine über die Branche hinausgehende Thematik, die für sämtliche Organisationen im Kulturbereich von Relevanz sein dürfte, ist jene des *Reputationsdefizits von Managementkompetenz*.

²⁶⁹ Vgl. Kotler 2001, S. 149 ff.

²⁷⁰ Risak 2004, S. 113 ff.

Wir haben zuletzt darüber gemutmaßt, wie stark dieses Reputationsdefizit erst in Organisationen im Kulturbereich ausgeprägt sein muss, die weder einer globalen Dimension ausgesetzt sind noch eine Gewinnerzielungsabsicht verfolgen (z. B. Museen). Wenn bereits in der Branche der Kunstauktionshäuser das Reputationsdefizit von Management so markant ist, dass betriebswirtschaftlich sinnvolle Lösungen unterminiert werden, kann angenommen werden, dass diese Anomalie in anderen Kulturbetrieben noch stärker ausgebildet ist. Davon ausgehend stellt sich die Frage nach den Ursachen; viel relevanter ist es jedoch, Möglichkeiten aufzuzeigen, wie dieses Reputationsdefizit sinnvoll überwunden werden kann. Damit stoßen wir in das Themenfeld von organisationalem Change-Management vor.

8 Anhang

8.1 Literatur

Angeführt sind sämtliche Quellen, die inhaltlich für die Arbeit genutzt wurden. Um die Fußnoten im Text zu entlasten, werden die Quellen jeweils in der hier dem Vollzitat vorangestellten Kurzform inklusive Seitenzahl zitiert.

Abele 1984

Abele, Hanns und Bauer, Hannes: *Die Bundestheater in der österreichischen Wirtschaft*, Wien 1984.

Adler 2003

Adler, Brenna: The International Art Auction Industry: Has Competition Tarnished Its Finish?, in: *Northwestern Journal of International Law and Business*, Vol. 23, S. 433 – 466.

Alper 2006

Alper, Neil O. und Wassall, Gregory H.: Artists' Careers and their Labor Markets, in: Ginsburgh 2006, S. 813 – 864.

Anderson 2006

Anderson, Simon P. und Gabszewicz, Jean J.: The Media and Advertising: A Tale of Two-Sided Markets, in: Ginsburgh 2006a, S. 567 – 614)

Ashenfelter 1989

Ashenfelter, Orley: How Auctions Work for Wine and Art, in: *Journal of Economic Perspectives*, Vol.3, Nr. 3, 1989, S. 33 – 36.

Ashenfelter 2005

Ashenfelter, Orley und Graddy, Kathryn: Anatomy of the Rise and Fall of a Price-Fixing Conspiracy: Auctions at Sotheby's and Christie's, in: *Journal of Competition Law and Economics*, 2005, S. 3 – 20.

Ashenfelter 2006

Ashenfelter, Orley und Graddy, Kathryn: Art Auctions, in: Ginsburgh 2006a, S. 909 – 944.

Atteslander 2006

Atteslander, Peter: *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 11. Auflage, Berlin 2006.

Baumol 1997

Baumol, William J. und Towse, Ruth (Hg.): *Baumol's Cost Disease. The Arts and Other Victims*, Cheltenham 1997.

Becker 1988

Gary S. Becker und Murphy, Kevin M.: A Theory of Rational Addiction, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 96, 1988, S. 675 – 700.

Belz 2006

Belz, Christian und Bieger, Thomas: *Customer-Value: Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile*, Landsberg a. L. 2006.

Blomberg 2005

Blomberg, Katja: *Wie Kunstwerke entstehen*, Hamburg 2005.

Bogner 2005

Bogner, Alexander u. a. (Hg.): *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung*, 2. Auflage, Wiesbaden 2005.

Boll 2004

Boll, Dirk: *Der Kampf um die Kunst. Handel und Auktionen positionieren sich am Kunstmarkt*, Dissertation vorgelegt am Institut für Kulturmanagement der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg, Kassel 2004.

Bryant 2006

Bryant, William D. A. und Throsby, David: Creativity and the Behavior of Artists, in: Ginsburgh 2006a, S. 507 – 529.

Canoy 2006

Canoy, Marcel u. a.: The Economics of Books, in: Ginsburgh 2006a, S. 721 – 764)

Caves 2006

Caves, Richard E.: Organization of Arts and Entertainment Industries, in: Ginsburgh 2006a, S. 534 – 566.

Chamoni 2010

Chamoni, Peter und Gluchowski, Peter (Hg.): *Analytische Informationssysteme. Business Intelligence-Technologien und –Anwendungen*, 4. Aufl., Berlin 201

Christie's 2007

Christie's: *South Asian Modern and Contemporary Art, Thursday 20 September 2007*(Auktionskatalog), New York 2007.

Christophersen 1995

Christophersen, Doris: *Umfeldanalyse von Kunsthandels- und Kunstauktionsunternehmen. Ein Beitrag zur Ökonomie des Kunstmarktes*, Bergisch Gladbach 1995.

Conolly 2006

Connolly, Marie und Krueger, Alan B.: Rockonomics: The Economics of Popular Music, in: Ginsburgh 2006a, S. 667 – 720)

Czujack 2004

Czujack, Corinna und Martins, Maria F. O.: Do Art Specialists Form Unbiased Pre-Sale Estimates? An Application for Picasso Paintings, in: Applied Economics Letters, Vol. II, 2004, S. 245 – 249.

De Vany 2006

de Vany, Arthur: The Movies, in: Ginsburgh 2006a, S. 615 – 666)

Diller 2006

Diller, Hermann: Die Bedeutung des Beziehungsmarketing für den Unternehmenserfolg. In: Hippner 2006a, S. 97 – 120.

Dorotheum 2007

Dorotheum GmbH & Co KG: Gebührentarif für den Versteigerungsbetrieb. Gültig ab 1. Juli 2007, online unter URL:

http://www.dorotheum.at/fileadmin/user_upload/media/Dateien/agbs_neu/GTarif2062007.pdf ,

zuletzt abgerufen am 11. Dezember 2008.

Dossi 2007

Piroschka Dossi: *Hype! Kunst und Geld*, München 2007.

Esch 2009

Esch, Franz-Rudolf und Ambrecht, Wolfgang (Hg.): *Best Practice der Markenführung*, Wiesbaden 2009.

Frank 2008

Frank, Robert: Is Street Turmoil Coloring Art Market? Sotheby's Receivables Are Up as Buyers Delay, in: *The Wall Street Journal*, 14. April 2008, S. C1.

Frey 2003

Frey, Bruno S.: *Arts & Economics. Analysis and Cultural Policy*, 2. Auflage, Berlin 2003.

Frey 2006

Frey, Bruno S. und Meier, Stephan: The Economics of Museums, in: Ginsburgh 2006a, S. 1017 – 1047.

Früh 2007

Früh, Werner: *Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis*, 6. Auflage, Konstanz 2007.

Ginsburgh 2006a

Ginsburgh, Victor und Throsby, David (Hg.): *Handbook of the Economics of Art and Culture*, Amsterdam 2006.

Ginsburgh 2006b

Ginsburgh, Victor u. a.: The Computation of Price Indices, in: Ginsburgh 2006a, S. 947 – 979.

Gödl 2002

Gödl, Elisabeth: *Neue Institutionenökonomik. Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen*, Stuttgart 2002.

Goetzmann 1993

Goetzmann, W.: Accounting For Taste. Art and the Financial Markets Over Three Centuries, in: *The American Economic Review*, Dezember 1993, S. 1370 – 1376

Greenleaf 1993

Greenleaf, Eric A. u. a.: Guarantees in Auctions: The Auction House as Negotiator and Managerial Decision Maker, in: *Management Science*, Vol. 39, Nr. 9, September 1993, S. 1130 – 1145.

Gregori 2007

Gregori, Daniela und Stukhard, Cathrine: *Dorotheum. Die ersten 300 Jahre*, Wien 2007.

Grün 1993

Grün, Oskar: Materialwirtschaft und Logistik, in: Hauschildt 1993, S. 379 – 422.

Gutenberg 1983

Gutenberg, Erich: *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, 24. Auflage, Berlin 1983.

Hallowell 2001

Hallowell, Roger: *Sothebys.com*. Case Study at the Harvard Business School, 9-800-387, November 2001.

Hamel 2002

Hamel, Gary: *Leading the Revolution*, New York 2002.

Hauschildt 1993

Hauschildt, Jürgen und Grün, Oskar: *Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung. Zu einer Realtheorie der Unternehmung*. Festschrift für Eberhard Witte, Stuttgart 1993.

Henderson 1974

Henderson, Bruce D.: *Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie*, Frankfurt 1974.

Hippner 2006a

Hippner, Hajo und Wilde, Klaus D. (Hg.): *Grundlagen des CRM. Konzepte und Gestaltung*, 2. Auflage, Wiesbaden 2006.

Hippner 2006b

Hippner, Hajo: CRM – Grundlagen, Ziele und Konzepte, in: Hippner 2006a, S. 15 – 44.

Hippner 2006c

Hippner, Hajo u. a.: Aufbau und Funktionalitäten von CRM-Systemen, in: Hippner 2006a, S. 45 – 74.

Homburg 2008

Homburg, Christian u. a.: *Sales Excellence. Vertriebsmanagement mit System*, 5. Auflage, Wiesbaden 2008.

Kazumori 2006

Kazumori, Eiichiro und McMillan, John: *Art Online*. Case Study at the Stanford Graduate School of Business, EC-35, August 2006.

Kevrok 2009

Kevrok Eleni K. und Vrechopoulos, Adam P.: CRM Literature: Conceptual and Functional Insights by Keyword Analysis, in: *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 27, No. 1, 2009, S. 48 – 85.

Kivetz 2002

Kivetz, Ran und Simonson, Itamar: Earning the Right to Indulge: Effort as a Determinant of Customer Preferences Toward Frequency Program Rewards, in: *Journal of Marketing Research*, May 2002, S. 155 – 170.

Klein 2001

Klein, Armin: *Kultur-Marketing. Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe*, München 2001.

Klein 2003

Klein, Armin: *Besucherbindung im Kulturbetrieb. Ein Handbuch*, Wiesbaden 2003.

Klemperer 2004

Klemperer, Paul: *Auctions: Theory and Practice*, Princeton 2004.

Knoll 2008

Knoll, Sebastian: *Cross-Business Synergies. A Typology of Cross-Business Synergies and a Mid-Range Theory of Continuous Growth Synergy Realization*, Wiesbaden 2008.

Kotler 2001

Kotler, Philip und Bliemel, Friedhelm: *Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung*, 10. Auflage, Stuttgart 2001.

Kracke 2001

Kracke, Bernd: *Cross-Media Strategien. Dialog über alle Medien*, Wiesbaden 2001.

Krafft 2000

Krafft, Manfred und Albers, Sönke: Ansätze zur Segmentierung von Kunden – Wie geeignet sind herkömmliche Konzepte?, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zbf)*, Jg. 52, S. 515 – 536.

Kreuz 2001

Kreuz, Peter; Förster, Anja und Schlegelmilch, Bodo B.: *Customer Relationship Management im Internet. Grundlagen und Werkzeuge für Manager*, Wien 2001.

Krishna 2002

Krishna, Vijay: *Auction Theory*, London 2002.

Lacey 2001

Lacey, Robert: *Die Sotheby's Story. Hinter den Kulissen des internationalen Kunstgeschäfts*, München 2001.

Mas-Colell 1995

Mas-Colell, Andreu u. a.: *Microeconomic Theory*, New York 1995, S. 26.

Mason 2004

Mason, Christopher: *The Art of the Steal. Inside the Sotheby's-Christie's Auction House Scandal*. New York 2004.

McAndrew 2007

McAndrew, Clare und Thompson, Rex: The Collateral Value of Fine Art, in: *Journal of Banking and Finance*, Vol. 31, 2007, S. 589 – 607.

McAndrew 2009

McAndrew, Clare: *Globalisation and the Art Market. Emerging Economies and the Art Trade in 2008*, Maastricht 2009.

Meffert 2008

Meffert, Heribert u. a.: *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*, 10. Auflage, Wiesbaden 2008.

Mei 2002

Mei, Jianping und Moses, Michael A.: Art as an Investment and the Underperformance of Masterpieces, in: *The American Economic Review*, Vol. 92, Nr. 5, Dezember 2002, S. 1656 – 1668.

Mei 2004

Mei, Jianping und Moses, Michael A.: Vested Interest and Biased Price Estimates: Evidence from an Auction Market, in: *The Journal of Finance*, Vol. 60, Nr. 5, Oktober 2005, S. 2409 – 2435.

Meuser 2005

Meuser, Michael und Nagel, Ulrike: ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in: *Bogner 2005*, S. 71 – 93.

Milgrom 2004

Milgrom, Paul: *Putting Auction Theory to Work*, Cambridge 2004.

Ngai 2005

Ngai, E. W. T.: Customer Relationship Management Research (1992–2002). An Academic Literature Review and Classification, in: *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23, No. 6, 2005, S. 582 – 605.

Peers 2007

Peers, Alexandra: Tales of a Retailer: Doing Business with Conviction, in: *The Wall Street Journal*, 4. April 2007, D9.

Perrini 2008

Perrini, F. Salvi u. a.: Investing in Art Movements. The Case of Surrealist Paintings, in: *Journal of Arts Management*, Winter 2008, S. 27 – 39,

Pfadenhauer 2005

Pfadenhauer, Michaela: Auf gleicher Augenhöhe reden. Das Experteninterview – ein Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte, in: Bogner 2005, S. 113 – 130.

Pfadenhauer 2007

Pfadenhauer, Michaela: Das Experteninterview. Ein Gespräch auf gleicher Augenhöhe, in: Buber, Renate und Holzmüller, Hartmut H. (Hg.): *Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen*, Wiesbaden 2007, S. 449 – 461.

Porter 2001

Porter, Michael E.: Strategy and the Internet, in: *The Harvard Business Review*, März 2001, S. 63 – 78.

Porter 2004a

Porter, Michael E.: *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York 2004.

Porter 2004b

Porter, Michael E.: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York 2004.

Prince 2006

Prince, Russ Alan und Grove, Hannah Shaw: *The New Jet Set. A Psychographic Analysis of Luxury Spending*, online unter URL: <http://www.elitetraveler.com/business/research.html>, letzter Zugriff am 12. Dezember 2008.

Reinartz 2002

Reinartz, Werner und V. Kumar: The Mismanagement of Customer Loyalty, in: *The Harvard Business Review*, Juli 2002, S. 86 – 94.

Ressler 2001

Ressler, Otto Hans: *Der Markt der Kunst*, Wien 2001.

Risak 2004

Risak, Johann: Krisenmanagement – ein integraler Teil des Finanzmanagements, in: Guserl, Richard und Pernsteiner, Helmut (Hg.): *Handbuch Finanzmanagement in der Praxis*, Wiesbaden 2004, S. 113 – 158.

Romano 2003

Romano, Nicholas C. und Fjermestad, Jerry: Electronic Commerce Customer Relationship Management: A Research Agenda, in: *Information Technology and Management*, Vol. 4, 2003, S. 233 – 258.

Rudolf-Sipötz 2001

Rudolf-Sipötz, Elisabeth: *Kundenwert: Konzeption – Determinanten – Management*, St. Gallen 2001.

Saltz 2007

Saltz, Jerry: Seeing Dollar Signs. Is the Art Market Making Us Stupid? Or Are We Making It Stupid?, in: *The Village Voice*, 16. Januar 2007, online unter URL: <http://www.villagevoice.com/2007-01-16/art/seeing-dollar-signs/>, letzter Zugriff am 12. Dezember 2008.

Schäfer 2002

Schäfer, Heiko: *Die Erschließung von Kundenpotentialen durch cross-selling. Erfolgsfaktoren für ein produktübergreifendes Beziehungsmanagement*, Wiesbaden 2002

Scheer 2003

Scheer, Christian u. a.: *Geschäftsmodelle und internetbasierte Geschäftsmodelle – Begriffsbestimmung und Teilnehmermodell*, Mainz 2003, online unter URL: <http://isym.bwl.uni-mainz.de/publikationen/isym012.pdf> (letzter Zugriff am 10. Dezember 2008).

Schindler 2003

Schindler, Julia: *Auctions with Interdependent Valuations. Theoretical and Empirical Analysis, in Particular of Internet Auctions*. Dissertation an der Wirtschaftsuniversität Wien, 2003.

Schneider 2001

Schneider, Johannes: Optimierung des Kundensupports durch Service Automation, in: Kreuz 2001, S. 20 – 23.

Seaman 2006

Seaman, Bruce A.: Empirical Studies of Demand for the Performing Arts, in: Ginsburgh 2006a, S. 415 – 472.

Seicht 2001

Seicht, Gerhard: *Moderne Kosten- und Leistungsrechnung*, 11. Auflage, Wien 2001.

Simon 2009

Simon, Hermann und Fassnacht, Martin: *Preismanagement. Strategie – Analyse – Entscheidung – Umsetzung*, 3. Auflage, Wiesbaden 2009.

Sotheby's 2005

Sotheby's Inc.: *Form 10-K. Annual Report Filed 3/16/2006 for the Period Ending 12/31/2005*, online unter URL: <http://investor.shareholder.com/bid/downloads.cfm?CategoryID=2359&Year> (letzter Zugriff am 10. Dezember 2008).

Sotheby's 2008

Sotheby's Inc.: *Form 10-K. Annual Report Filed 02/27/08 for the Period Ending 12/31/07*, online unter URL: <http://investor.shareholder.com/bid/index.cfm> (letzter Zugriff am 18. August 2008).

Sotheby's 2008b

Sotheby's Inc.: *Art Market Review February 2008*, online unter URL: http://www.sothebys.com/liveauctions/amr/la_prevmarketimps_0208.html, letzter Zugriff am 12. Dezember 2008.

Sotheby's 2008c

Sotheby's Inc.: *Investor Briefing*. April 2008, online unter URL: http://investor.shareholder.com/common/download/download.cfm?companyid=BID&fileid=185513&filekey=BB9F2FDB-70CC-4AAA-A83C-6C1606C8F4C3&filename=FY07_IR_slides.pdf (letzter Zugriff am 4. August 2009).

Taubman 2007

Taubman, A. Alfred: *Threshold Resistance: The Extraordinary Career of a Luxury Retailing Pioneer*, New York 2007.

Throsby 2006

Throsby, David: Introduction and Overview, in: Ginsburgh 2006a, S. 3 – 21.

Titscher 2008

Titscher, Stefan u. a.: *Organisationsanalyse. Konzepte und Methoden*, Wien 2008.

Treiblmaier 2006

Treiblmaier, Horst: *Datenqualität und individualisierte Kommunikation. Potenziale und Grenzen des Internets bei der Erhebung und Verwendung kundenbezogener Daten*, Wiesbaden 2006.

Trinczek 2005

Trinczek, Rainer: Wie befrage ich Manager? Methodische und methodologische Aspekte des Experteninterviews als qualitativer Methode empirischer Sozialforschung, in: Bogner 2005, S. 209 – 222.

Veblen 1994

Veblen, Thorstein: *The Theory of the Leisure Class*, New York 1994.

Watson 1997

Watson, Peter: *Sotheby's: The Inside Story*, London 1997.

Webster 2001

Webster, Paul: Paris Bids Farewell to Monopoly Status of Auction Houses, in: guardian.co.uk, 20. August 2001, online unter URL: <http://www.guardian.co.uk/world/2001/aug/20/paulwebster>, letzter Zugriff am 12. Dezember 2008.

Worthington 2006

Worthington 2006. , Andrew C. und Higgs, Helen.: A Note on Financial Risk, Return and Asset Pricing in Australian Modern and Contemporary Art, in: *Journal of Cultural Economics*, Vol. 30, 2006, S. 73 – 84.

Yin 2009

Yin, Robert K.: *Case Study Research. Design and Methods*, 4. Auflage, Thousand Oaks 2009.

8.2 Gesprächsunterlagen

8.2.1 Priorisierungsgespräche, Februar 2009

Draft – For discussion only

Dissertationsprojekt Johannes Schneider
AT: Unternehmensstrategien bei Auktionshäusern

Gespräch mit NN

Wien, Februar 2009

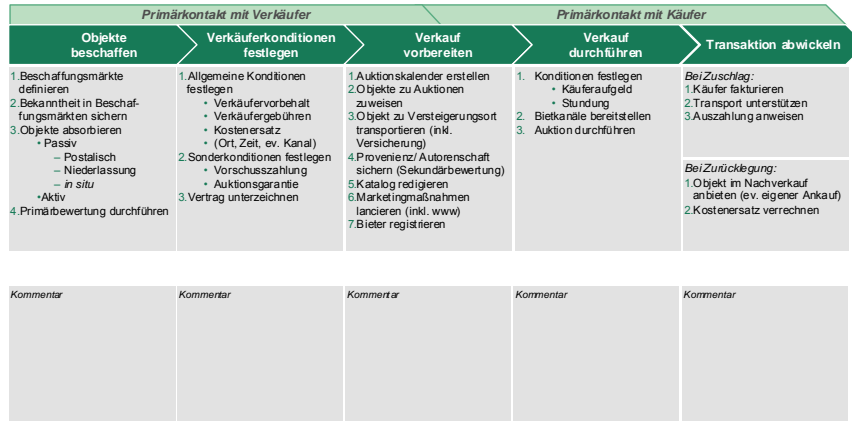
Kontext und Ziele des Gesprächs

| | |
|--|---|
| <p>Vorstellung - Aktueller Projektstatus – Nächste Schritte</p> <hr/> <p>Johannes Schneider</p> <ul style="list-style-type: none">• Studium der Kunstgeschichte und BWL• Berater bei The Boston Consulting Group (BCG), derzeit für Promotion beurlaubt• Dissertation an WU Wien bei Univ. Prof. Dr. Oskar Grün <p>Bisher im Rahmen des Diss-Projekts erfolgt</p> <ul style="list-style-type: none">• Umfangreicher Überblick über bestehende Quellen• Transparenz über Wertschöpfung und Industriestruktur <p>Nächste Schritte</p> <ul style="list-style-type: none">• Finale thematische Eingrenzung• Methodische Festlegung | <p style="text-align: center;">Ziele des Gesprächs</p> <hr/> <ol style="list-style-type: none">1 Abstimmung der Wertschöpfung von Kunstauktionen2 Diskussion von Themenfeldern für Management eines Auktionshaus und Priorisierung ("Managementagenda")3 Diskussion der Analyse zur Marktstruktur |
|--|---|

Letztes Priorisierungsgespräch.ppt Dissertationsprojekt Johannes Schneider (privat) 1

1

Die entscheidenden Aktivitäten im Kunstauktionsbusiness



Ist das eine probate Darstellung der "Wertschöpfung" eines Kunstauktionshauses?

Fokus auf Segment "Auktion", da entscheidender Umsatzträger. Weitere Segmente Private Sales, Handl, Finanzierung, Sonstige Services von sekundärer Bedeutung.
Quelle: Porter, eigene Analysen

Leitfaden: Priorisierungsrunde.ppt

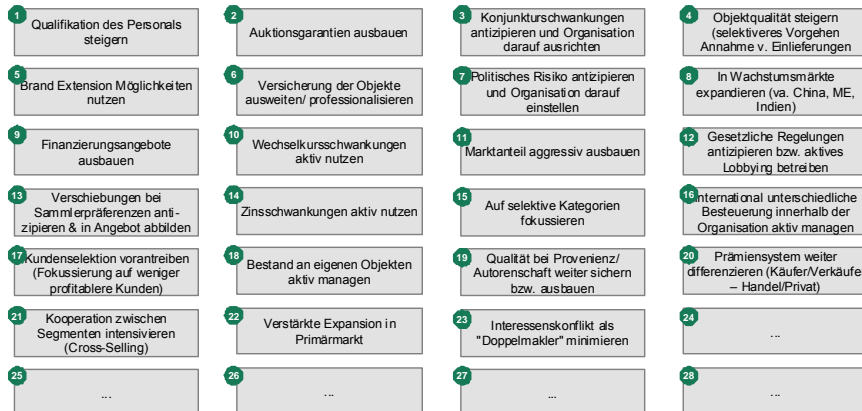
Dissertationsprojekt Johannes Schneider (privat)

2

2

Bisher mehrere strategische Themen identifiziert

Nummerierung kein Indikator für Bedeutung



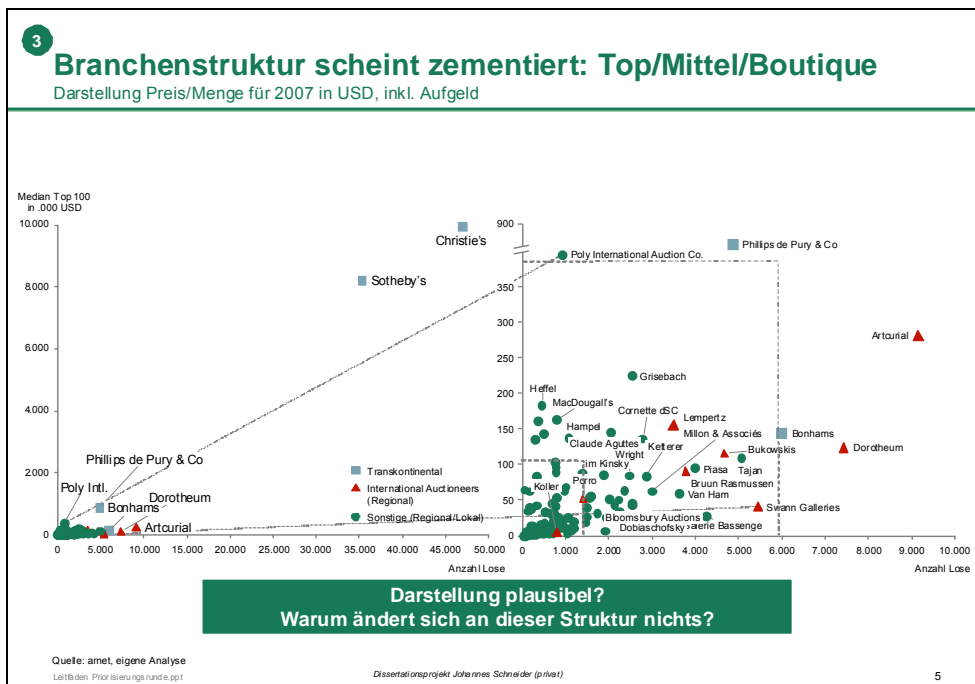
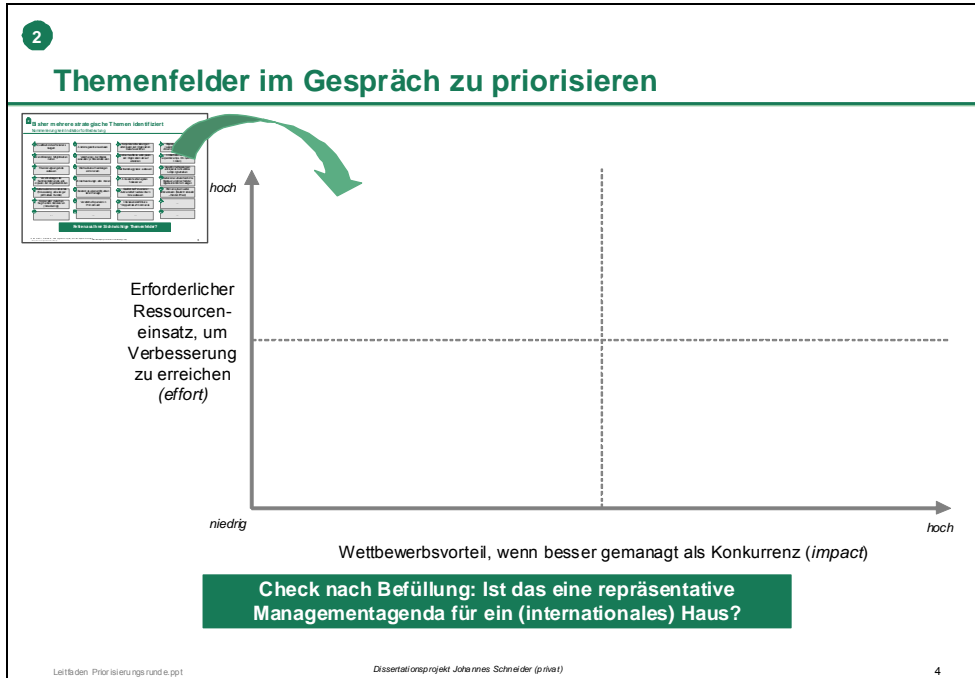
Fehlen aus Ihrer Sicht wichtige Themenfelder?

Quelle: WSJ, Economist, NZZ (eigene Analyse), Annual Report Sotheby's

Leitfaden: Priorisierungsrunde.ppt

Dissertationsprojekt Johannes Schneider (privat)

3



8.2.2 Plausibilisierungsgespräche, September – November 2009

CRM-based *to be* concept for international art auction houses

Plausibility check with NN

London, Date

PhD research Johannes Schneider (not for distribution – private)

Agenda

Introduction and Goal of Today's Meeting

Customer Value

Service Model

Pricing Structure

Communication Process

Next Steps

Art auction houses are a *white spot* in academic business research

"Surprisingly little attention has been paid in the literature about auctions to the role of the auctioneer."

Orley Ashenfelter, Princeton University, 2003

However, the industry faces multiple business challenges

Management Agenda of Sotheby's 1

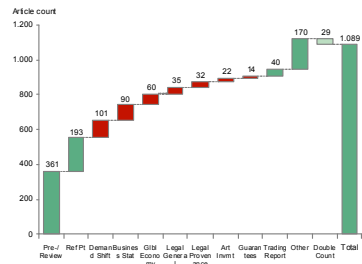
Strategic Initiatives

- Increased Focus on Sotheby's Most Valuable Relationships
- Realign Operations to Enhance Profitability
- Increase Exposure to Emerging Markets
- Capitalize on Brand Extension Opportunities
- Strategically Expand the Finance Segment

Risk Factors

- The overall strength of the various worldwide economies and financial markets
- Interest rates
- Government laws and regulations
- Political conditions and world events
- Foreign currency exchange rate movements
- Competition
- The amount and quality of property being consigned to art auction houses
- The demand for fine arts, decorative arts, and collectibles
- Qualified personnel
- Reliance on a small number of clients
- Demand for art-related financing
- ...

Topics covered by business press 2

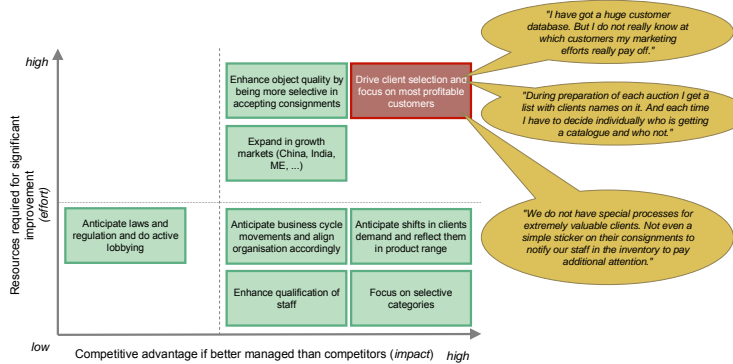


What is the #1-problem of the industry?

1: Geschäftsbericht Sotheby's 2008 2: Inhaltsanalyse Wirtschaftspress (The Economist, Wall Street Journal, NZZ) 2003-2008

Executives state client selection as one of their top priorities

Priority of topics generated in a small series of expert discussions (Feb 2009, Vienna)



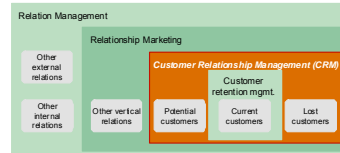
Note: List with "Strategic Initiatives" and "Risk Factors" mentioned in Sotheby's Annual Report were presented to three executives for a completeness check. The interviewees could add other topics relevant in their opinion. Topics were then prioritized along the impact/effort matrix. Here, only those topics are shown of which all executives had the same assessment of impact and effort.

Reasonable to embed client selection in broader context of *Customer Relationship Management (CRM)*

Definition

"CRM is a customer-oriented business strategy that aims at building and tightening profitable long-term client relationships by holistic and individual, marketing, distribution and service concepts. CRM especially relies on modern information and communication technology."

Classification of related concepts



CRM is an extremely broad concept – need to narrow it down on few tangible components

Letzter Pausbikung.ppt

PhD research Johannes Schneider – n.f. for dist. bukon (private)

5

CRM for art auction industry narrowed down to four components

- 1 Customer value**
 - Enables segmentation of customers along their economic value to company
 - Relevant for design of other CRM components
 - Of distinguished importance within CRM context
- 2 Service model**
 - Establish "One face to the customer"
 - Find sustainable operation model for cooperation of experts and account manager
- 3 Pricing structure**
 - Theoretically, price is most important tool of marketing mix
 - Differentiated assessment of price lever in art auction industry required
 - Need to balance monetary vs non-monetary benefits to customers
- 4 Communication processes**
 - Need to communicate via multiple channels
 - Secured data quality as prerequisite for advanced communication within CRM-context

Note: Selection of components based on literature review and on analysis of value chain of art auction business.

Letzter Pausbikung.ppt

PhD research Johannes Schneider – n.f. for dist. bukon (private)

6

Our discussion should cover three "points of interest"

- 1. Short presentation of each conceptual component and expert opinion along three "standard responses"**
 - Conceptually correct and already established → Degree of realisation?
 - Conceptually correct, but no option for specific house → Reasons for non-realisation
 - Conceptually not reasonable → Shortcomings of concept
- 2. Reflection upon what that would require from specific organisational units**
 - Top-Management
 - Human Resources
 - Controlling/Accounting
 - IT
- 3. Reflection upon company-wide challenges (risk factors/success drivers) of introducing professional CRM**
 - Organisational hurdles
 - Business case for giant "marketing" project

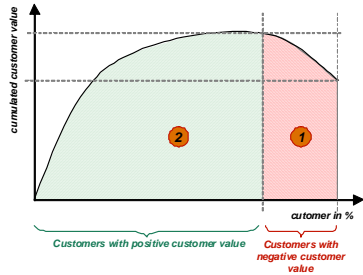
Letzter Pausbikung.ppt

PhD research Johannes Schneider – n.f. for dist. bukon (private)

7

Starting point is a value based view on customer portfolio

A view at cumulated customer value...



... reveals two standard strategies

- 1 **Selection of "negative customers":**
Serving customers with negative customer value to be abandoned
(Limitation: If possible and economically reasonable a conversion to "positive" needs to be discussed)
- 2 **Segmentation:** Customers with positive customer value are segmented (e.g. A/B/C) and served accordingly

**Core question of any value based concept:
How can customer value be assigned correctly?**

Leitfaden: Praxisbuchrechnung.pdf

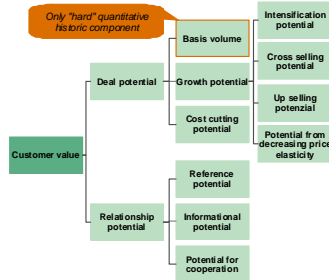
PhD research: Johannes Schneider - not for distribution (private)

8

Customer value comprises multiple (qualitative) dimensions

Scoring is a pragmatic algorithm to condense complexity of many dimensions

Customer value is multi-dimensional



Scoring as reasonable condensing algorithm

- Theoretically other valuation algorithms also possible (e.g. CLV)
- Scoring seems to be reasonable compromise between feasibility, robustness and sophistication with regards to content
- Discussion on how individual (Sub-) dimensions are interpreted with regards to content and the assignment of weights is already substantial part of scoring procedure
- Requires top management involvement, also for calibration of scoring model

Customer value needs to be assigned to each customer individually and to be updated on a regular basis!

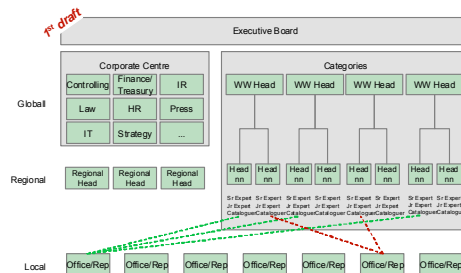
Leitfaden: Praxisbuchrechnung.pdf

PhD research: Johannes Schneider - not for distribution (private)

9

Categories as organisation criterion may result in conflicts

Typical organisational structure of an international house



Customer ownership unclear

- Both, members of "expert organisation" and local representatives have operative responsibility for servicing customers
- Customer potentially has multiple contact points within experts of different categories

Complex internal reporting lines

- Regional category heads stuck between regional management and worldwide heads
- Local office heads stuck between "expert organisation" and regional management

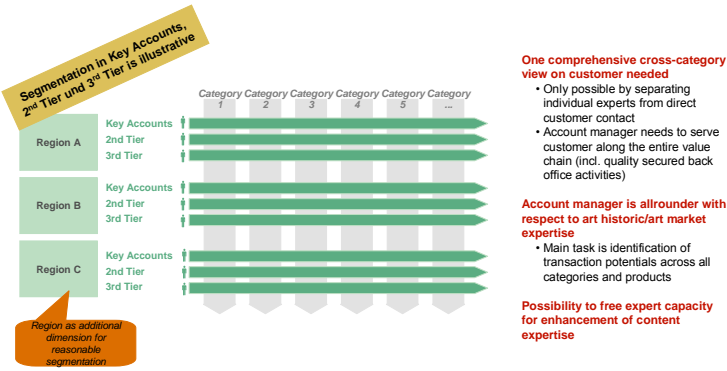
1. "The customer" is not reflected in organisation
2. Expert silo organisation impedes comprehensive view at customer

Note: Derived from annual report of Sobehy's and of description of contact persons on the internet by Chriels and Sobehy's
Leitfaden: Praxisbuchrechnung.pdf

PhD research: Johannes Schneider - not for distribution (private)

10

Establishing "cross-category account manager" as primary contact for customers as alternative

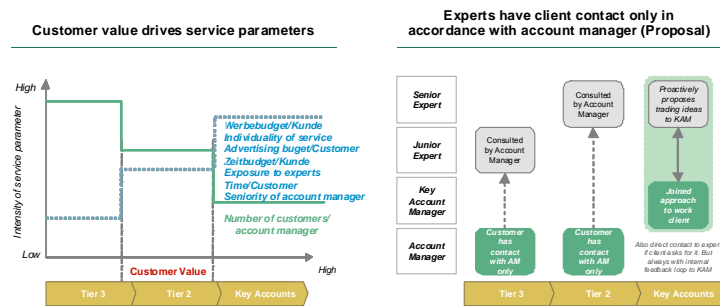


Leitfaden Pausibilisierung.ppt

PhD research Johannes Schneider – not for distribution (private)

11

Intensity of customer service needs to follow customer value



Leitfaden Pausibilisierung.ppt

PhD research Johannes Schneider – not for distribution (private)

12

Change in service model requires broader discussion on accountabilities in entire organisation

Backup

Possible definition of Accountabilities

| Aktivitäten | Geschäftsführung | Experten | Kundenbetreuer | Marketing | Backoffice |
|--|------------------|----------|----------------|-----------|------------|
| Objekte definieren | R | A | A | I | |
| Bekanntheit in Märkten sichern | | | R | A | |
| Auktionskalender erstellen | R | A | | I | |
| Objekte absorbieren | | A | R | | |
| | | | R | | |
| Primärbewertung durchführen | | A | R | | |
| Sekundärbewertung durchführen | | R | I | | |
| Allgemeine Konditionen festlegen | R | | I | I | |
| Sonderkonditionen festlegen | A | | R | | |
| Vertrag unterzeichnen | | | R | | I |
| Objekte zu Auktionen zuweisen | | R | | | I |
| Objekte transportieren | | | I | | R |
| Katalog redigieren | | R | | | |
| Auktionsspezifisches Marketing lancieren | | | I | R | |

R responsible A accountable A consulted I informed
 (1) im Rahmen der Key Accounts gemeinsam mit Experten

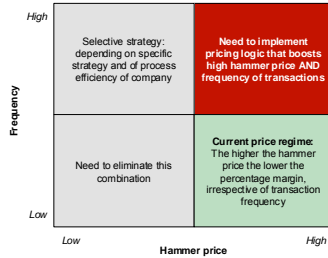
Leitfaden Pausibilisierung.ppt

PhD research Johannes Schneider – not for distribution (private)

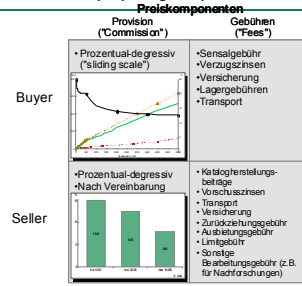
13

Two objections to current industry-specific price regime

1 Pricing model focused on single transactions



2 Price regime not transparent because of multiple pricing components



Above all, single transaction logic conflicts with CRM-logic

Lettliden Pauschlieferung.gpt

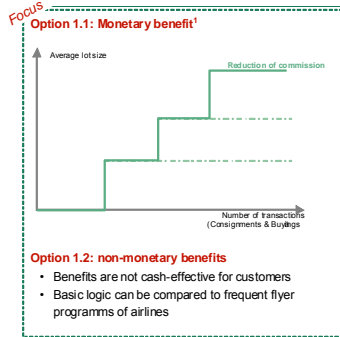
PhD research Johannes Schneider - not for distribution (private)

14

Only few levers for improvement are available

Price elasticity as important decision criteria further narrows down available options

1 Introducing incentives for frequency AND high price



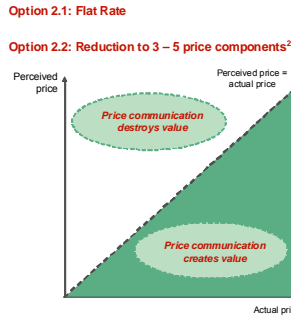
1. Transaction frequency and average lot size serve as proxy for customer value. Since customer value is a condensation of many internal and qualitative assessments, it must not be shared with customer. However, customer needs to understand why she is awarded a benefit or not.
2. Maximum number of pricing components mentioned in pricing literature.

Lettliden Pauschlieferung.gpt

PhD research Johannes Schneider - not for distribution (private)

15

2 Reducing price components and streamlining pricing communication



Backup

Stimulating demand by reducing commissions not realistic

Dummy simulation of required demand increases in case of price reductions

| Delta Preis | DB1 - Marge vor Preisreduktion | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------|--------------------------------|------|------|------|------|------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | 0,85 | 0,8 | 0,75 | 0,7 | 0,65 | 0,6 | 0,55 | 0,5 | 0,45 | 0,4 | 0,35 | 0,3 | 0,25 | 0,2 | 0,15 |
| - 5% | 6% | 7% | 7% | 8% | 8% | 9% | 10% | 11% | 13% | 14% | 17% | 20% | 25% | 33% | 50% |
| -10% | 13% | 14% | 15% | 17% | 18% | 20% | 22% | 25% | 29% | 33% | 40% | 50% | 67% | 100% | 200% |
| -15% | 21% | 23% | 25% | 27% | 30% | 33% | 38% | 43% | 50% | 60% | 75% | 100% | 150% | 300% | - |
| -20% | 31% | 33% | 36% | 40% | 44% | 50% | 57% | 67% | 80% | 100% | 133% | 200% | 400% | - | - |
| -25% | 42% | 45% | 50% | 56% | 63% | 71% | 83% | 100% | 125% | 167% | 250% | 500% | - | - | - |
| -30% | 55% | 60% | 67% | 75% | 86% | 100% | 120% | 150% | 200% | 300% | 600% | - | - | - | - |
| -35% | 70% | 78% | 88% | 100% | 117% | 140% | 175% | 233% | 350% | 700% | - | - | - | - | - |
| -40% | 89% | 100% | 114% | 133% | 160% | 200% | 267% | 400% | 800% | - | - | - | - | - | - |
| -45% | 113% | 129% | 150% | 180% | 225% | 300% | 450% | 900% | - | - | - | - | - | - | - |
| -50% | 143% | 167% | 200% | 250% | 333% | 500% | 1000% | - | - | - | - | - | - | - | - |

| Delta Preis | Erforderliche Preiselastizitäten | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------|----------------------------------|------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 0,85 | 0,8 | 0,75 | 0,7 | 0,65 | 0,6 | 0,55 | 0,5 | 0,45 | 0,4 | 0,35 | 0,3 | 0,25 | 0,2 | 0,15 |
| - 5% | -1,3 | -1,3 | -1,4 | -1,5 | -1,7 | -1,8 | -2,0 | -2,2 | -2,5 | -2,9 | -3,3 | -4,0 | -5,0 | -6,7 | -10,0 |
| -10% | -1,3 | -1,4 | -1,5 | -1,7 | -1,8 | -2,0 | -2,2 | -2,5 | -2,9 | -3,3 | -4,0 | -5,0 | -6,7 | -10,0 | -20,0 |
| -15% | -1,4 | -1,5 | -1,7 | -1,8 | -2,0 | -2,2 | -2,5 | -2,9 | -3,3 | -4,0 | -5,0 | -6,7 | -10,0 | -20,0 | - |
| -20% | -1,5 | -1,7 | -1,8 | -2,0 | -2,2 | -2,5 | -2,9 | -3,3 | -4,0 | -5,0 | -6,7 | -10,0 | -20,0 | - | - |
| -25% | -1,7 | -1,8 | -2,0 | -2,2 | -2,5 | -2,9 | -3,3 | -4,0 | -5,0 | -6,7 | -10,0 | -20,0 | - | - | - |
| -30% | -1,8 | -2,0 | -2,2 | -2,5 | -2,9 | -3,3 | -4,0 | -5,0 | -6,7 | -10,0 | -20,0 | - | - | - | - |
| -35% | -2,0 | -2,2 | -2,5 | -2,9 | -3,3 | -4,0 | -5,0 | -6,7 | -10,0 | -20,0 | - | - | - | - | - |
| -40% | -2,2 | -2,5 | -2,9 | -3,3 | -4,0 | -5,0 | -6,7 | -10,0 | -20,0 | - | - | - | - | - | - |
| -45% | -2,5 | -2,9 | -3,3 | -4,0 | -5,0 | -6,7 | -10,0 | -20,0 | - | - | - | - | - | - | - |
| -50% | -2,9 | -3,3 | -4,0 | -5,0 | -6,7 | -10,0 | -20,0 | - | - | - | - | - | - | - | - |

Lettliden Pauschlieferung.gpt

PhD research Johannes Schneider - not for distribution (private)

16

Extensive non-monetary benefits possible

Comparison to most popular incentives of airlines as part of their frequent flyer programs

| | Before | During | After |
|--------------------------|--|---|---|
| Airline | <ul style="list-style-type: none"> • Access to lounge • Booking guarantee • Waiting list priority • Preferred check-in • Hotline | <ul style="list-style-type: none"> • Free upgrading • Additional "free" miles • Additional luggage allowance (golf set, ski gear) • Limousine service • Preferred baggage handling | <ul style="list-style-type: none"> • Extended expiration date of miles • Free flights • In-kind bonuses • Partner Card |
| Art auction house | <ul style="list-style-type: none"> • Pre-Print of auction catalogue • Private exhibitions and tours before an auction • Free art consulting • Pre-information on market development or publications • Alert services (SMS, Twitter) • Free catalogues • ... | <ul style="list-style-type: none"> • Preferred seating during auction • Free broker • Exclusive real-time information on auction proceedings... | <ul style="list-style-type: none"> • Take back-guarantee • Seminars on technique, valuation ... • Lower rates for renting out auction premises for company events • ... |

Incentives need to be arranged in a system that reflects perceived value to customers

Web 2.0 applications allow customized communication - but some issues remain in a CRM-context

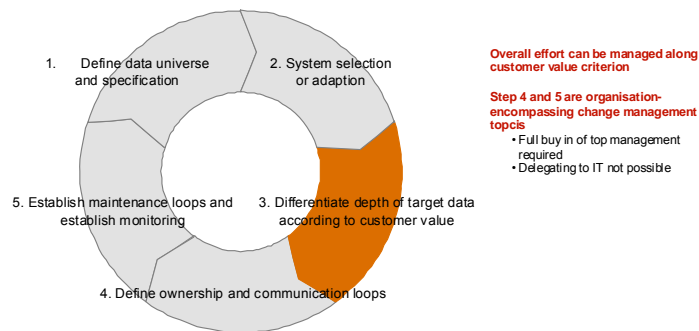
First view gives positive impression ...

- Web 2.0 applications are an important vehicle for customized communication
- Overall, one can observe a high standard at established companies, both technically and content-wise
- But no observable differentiation among companies in their web offerings
 - Managing account information
 - Reminder functionalities
 - Lot tracking

... but some hurdles to take for "next level"

- How can information generated via WWW be synchronised with traditional channels
 - Alignment of content
 - Content and medium as possibility to differentiate among different customer segments
- How can data quality be assured for integrated communication across all channels?

Managing data quality successfully is key prerequisite for customized communication



Next step: You will get a transcription of our discussion for review

1. Transcription of our discussion (focus on most relevant sections) sent to you within next week
2. Review of records
3. Decision on authorisation and/or de-personalisation
4. *[Finalisation of dissertation – some further inquiries via phone or e-mail if necessary]*
5. If requested: Closing discussion of overall results

For further questions please do not hesitate contacting me:

Mobile: 0043-676-5797360

E-Mail: schneider.johannes@bcq.com

Thank you for your support!

8.3 Auszüge aus Interviews

- 1 – Lokale Geschäftsführung eines internationalen Hauses
- 2 – Senior Management eines internationalen Hauses
- 3 – Lokale Geschäftsführung eines internationalen Hauses
- 4 – Lokale Geschäftsführung eines internationalen Hauses
- 5 – Geschäftsführung eines Mittelmarktakteurs
- 6 – Senior Management eines internationalen Hauses
- 7 – Geschäftsführung eines Mittelmarktakteurs
- 8 – Senior Management eines internationalen Hauses

Interviewpartner/*Johannes Schneider*

1.1

6.2.1

6.2.1.1

- a) "It totally makes sense and you are totally on the right track. And it is definitely something that we spent quite a lot of time focusing on within [*Unternehmen*]. [...] What I would say is that with both auction houses a significant proportion of value is derived from a very small number of clients and consignments. So it is relatively easy to manage because you might only be talking about let's say 100 to 200 clients worldwide who would drive a very significant amount of business."²⁷¹
- b) „Das machen wir. Wir teilen die Kunden ein in Kategorie 1 bis Kategorie [*x*], wobei Kategorie [*x*] genau jener Pool an Kunden ist, der hier als Negativkunden dargestellt ist.“²⁷²
- c) "From what you have presented so far – these are all issues that we already have addressed the last [*x*] years. I don't want to give away any confidential information, but we have gone through a rigorous exercise of segmenting our customers along the potential economic value to our company."²⁷³
- d) „Wir haben eine Art Gittermatrix, wo wir Kunden zum einen in Potenzial von 1 bis [*x*] einstufen, wobei 1 das Beste darstellt und [*n*] das Schlechteste. Und in der zweiten Dimension haben wir unterteilt in Sammler, Kunsthändler, Presse und Berater. Für jeden dieser vier Bereiche gibt es unterschiedliche, aber festgeschriebene Kriterien, die jährlich überprüft werden. Es ist festgelegt, ab wann ein Sammler in das oberste Segment fällt: Entweder Umsatz oder Kaufmöglichkeit oder Verkaufsmöglichkeit – der Hauptwert ist also ein finanzieller, dann kommen noch die weichen Kriterien dazu, die Sie in Ihrem Konzept unter Relationspotenzial anführen. Bei einem Pressevertreter haben Sie etwa nur Relationspotenziale drin: Für wen schreibt der? Wie wichtig ist seine Meinung? [...] Die unterste Kategorie müssen Sie sich wie ein Gitter vorstellen, durch das Kunden fallen. Und es muss etwas passieren, dass man die dann wieder hervorholt – etwa, dass man etwas über sie in der Zeitung liest, etwas über sie hört, oder die kommen hier mit einem Rembrandt rein. Aber alle anderen drei Gebiete werden konstant überwacht, je höher, desto häufiger. Wir haben vor zwei Jahren noch ein zusätzliches Topsegment eingeführt, weil im Rahmen des Booms sich auch das Potenzial von Kunden nochmals nach oben entwickelt hat.“²⁷⁴

271 Interviewpartner 2.

272 Interviewpartner 1.

273 Interviewpartner 6.

274 Interviewpartner 3.

- e) "Approximately 20 percent of the business value was derived from the regional salerooms although they represented approximately 75 percent of the volume of lots. So, if you go back to your value here [*points at negative zone at Abbildung 32 on page 134*], a lot of the regional business activities are in this area. There is an ongoing debate at [company] as to whether these regional salerooms ultimately add value or not."²⁷⁵
- f) "And those segments are based on a scoring model that is based on three criteria: Transactional value, collection value, and if you are a significant influencer, if you are an agent with really important clients, if you are representing those clients, that agent should get our focus. But we are quite strict on just having three criteria. We are running an art auction house. We are selling only one product. We are selling art. Yes, of course in different categories. But we are not looking at our customers as a mobile phone company maybe would do. They might look at age groups and other aspects. But for us it is always the same: Either the clients have art or they don't. If they have a collection, this might result into a transaction one day. And if it exceeds a certain value, then we will have an unlimited resource focus. [...] We have to ensure that our business getters are building relationships with clients that have the potential to sell art."²⁷⁶

6.2.1.2

- a) „Die Realität ist, dass vielfach wenig Relation zwischen dem Wert des Kunden und der auf ihn verwendeten Zeit besteht. Das betrifft unsere Arbeit ganz allgemein und ist ein generelles Problem: Mit wem gehen wir essen? Und gerade wenn Sie intensiv Informationen sammeln, suggeriert Ihnen eine Informationsanhäufung eine gewisse Bedeutung. Wir neigen dazu, dass wir einen Kunden, mit dem wir gerade Zeit verbringen, in seiner Bedeutung überschätzen.“²⁷⁷
- b) „Wobei [xxx – Unternehmen] das schon viel früher begonnen hat und wir dann intensiv nachgezogen haben. Allerdings glaube ich, dass [xxx – Unternehmen] zwar früher begonnen hat, dann aber das System nicht mit unserer Intensität weiterverfolgt hat. Bei uns lag drei Jahre lang der Hauptfokus auf diesem Projekt. [...] Aber man kann davon ausgehen, dass [xxx – Unternehmen] und [xxx – Unternehmen] die beiden einzigen Häuser sind, die so ein System etabliert haben.“²⁷⁸
- c) „Als ich angefangen habe, gab es das System der Kundenbetreuung noch nicht. Wenn ein Kunde anrief oder zur Tür hereinkam, konnte man seinen Namen nicht wie heute direkt einem Interessensgebiet zuordnen und wusste nichts über seine Wichtigkeit oder wer im Haus ihn kannte. Natürlich, wenn eine bekannte Persönlichkeit zu Besuch kam, wurde diese vom Chairman oder einem anderen Mitglied des *board of directors* begrüßt, aber viele durchaus wichtige Kunden blieben völlig unerkant. Dann wurde das Kundenbetreuungssystem von einem der Direktoren von unserem Board eingeführt, der wusste, wie wichtig es ist, Informationen zu bündeln. Dieses neue System erreichte, dass jeder Kunde (auch weniger wichtige) von einem Mitarbeiter des Hauses rundum betreut wurde. Und es verhinderte im Gegenzug, dass Kunden (meistens die wichtigen) aus sechs oder sieben Richtungen und von verschiedenen Mitarbeitern womöglich gleichzeitig kontaktiert wurden. Dies ist dem Kunden in der Regel lästig und das neue System kanalisierte alle Anfragen durch eine Person. [...] In langwierigen Meetings saß uns der Initiator dieser Datenbank ein bisschen in *schoolmaster* Manier gegenüber, um uns alle noch so abwegig erscheinenden Informationen über unsere Kunden zu entlocken. Aber das war gut. [...] Zuvor hatte jede Repräsentanz, ja jede Abteilung, seine eigene Datenbank. Damit habe auch ich noch angefangen. Diese Privatdateien wurden dann aber sukzessive abgeschafft und dem Gesamtsystem einverleibt.“²⁷⁹

275 Interviewpartner 2.

276 Interviewpartner 6.

277 Interviewpartner 3.

278 Interviewpartner 1.

279 Interviewpartner 4.

- d) „Ich würde sagen, das wurde in der zweiten Hälfte der [xxx]-iger Jahre eingeführt. Durch den Technologiefortschritt gab es zwei wesentliche Überarbeitungsphasen. Eine Phase um etwa 19[xx], eine weitere um 20[xx]. Sie gehen im IT-System auf ‚Transactions‘, haben dort alles, klicken sich rein, sind automatisch im Katalog, sehen den Zustandsbericht, gehen auf das Lot, sehen die Unterbieter, und so weiter. Das ist alles in sehr hohem Maße vernetzt.“²⁸⁰

6.2.1.3

- a) “And those segments are based on a scoring model that is based on three criteria: Transactional value, collection value, and if you are a significant influencer, if you are an agent with really important clients, if you are representing those clients, that agent should get our focus.”²⁸¹
- b) „Ist Scoring die Methode, um die Informationen zu verdichten?“
„Ja, alle Informationen werden in einem Modell bewertet und gescort.“²⁸²
- c) „Und um die Aktualisierung sicherzustellen, gibt es ein zentrales Department in London, das Ihnen auf die Finger klopft, wenn diese Daten nicht ausreichend gepflegt werden ...?“
„Ganz genau. Und zwar täglich. Wenn ich heute Morgen meinen Computer aufmache, ist die erste Seite, die ich sehe, eine Liste mit Kunden, mit denen schon lange nichts mehr gemacht worden ist oder wo es Action Points gibt, wie etwa ein stattgefundenes Meeting, zu dem noch kein Follow-up passiert ist. [...] Abgesehen davon, dass das Computerdepartment jeden Morgen sagt, welcher Kunde nun Pflege braucht, gibt es einmal im Quartal ein großes Meeting, bei dem die Kunden der beiden Topsegmente einer Region durchgesprochen werden. Das dauert zwei oder drei Tage, wo man über jeden Kunden spricht.“²⁸³
- d) „Bei den Kunden des obersten Segments hingegen wird anders vorgegangen: Jene Kunden, von denen wir wissen, dass sie eine große Sammlung haben, dass sie viel Umsatz gemacht haben, werden herausgepickt und intensiver besprochen. Dann wird geschaut, wer der jeweilige Kontakt ist, und dann wird mit diesem Ansprechpartner intensiver diskutiert: ‚Kennst du die Sammlung?‘ Ich hatte heute Vormittag übrigens genau so ein Meeting. Der Kunde hat eine Sammlung, sagen wir Contemporary Art, im Wert von 5 – 6 Mio. Pfund: ‚Weißt du überhaupt, was in dieser Sammlung ist? Haben wir da eine Evaluation gemacht?‘ Es gibt Leute bei uns in einer internen Abteilung, die dafür zuständig sind, uns diese Fragen zu stellen. Unsere Antworten und Einschätzungen werden dann gleich in den Computer eingegeben. Wir bewerten nach bestimmten Kriterien: Wie ist der Sammlungswert? Wie hoch ist die Chance, dass er etwas kauft? Wie ist die Chance, dass er etwas verkauft? Wer sind die Erben? Wie alt ist er? Wie ist die Strategie? Und das wird dann genau eingeteilt, wobei bei uns derzeit das entscheidende Kriterium der Sammlungswert ist.“²⁸⁴
- e) “How can you effectively manage that?” (i. e. den operativen Aufwand, mit den Kundenbetreuern gemeinsam die Kundenwerte einzelner Kunden festzulegen)
“We do that in a compact period every January and February. And you are right: Every client manager has ten to fifteen of these VIP-clients. You are absolutely right, January, February and March we are organising meetings back to back. But as you can tell, it is not a perfect model, because you rely on people communicating and working as a team.”

280 Interviewpartner 3.

281 Interviewpartner 6.

282 Interviewpartner 1.

283 Interviewpartner 3.

284 Interviewpartner 1.

- f) „Ich schaue mir nur die Topkunden an. Langsam, wenn wir dieses Segment fertig evaluiert haben, dann gehen wir auch in die anderen Segmente vor.“²⁸⁵
- g) “I would say that undertaking this segmentation analysis for all clients was an ambition for [company] but that it could be quite difficult to achieve. We developed a list of the top 1000 clients but due to limited resources we started the analysis with the top 200 clients. And in fact when challenging to develop strategies using limited resources for the next tier – say next 150 clients – and then the next tier – say next 800 clients and then to develop a more generic approach for each class. That was the ambition. I could not say that we reached the point where the marketing department was able to say we have spent \$x on these marketing campaigns (emails, direct mail shots, leaflets, catalogues) targeted at specific client segments and the result is \$xx increase in sales or purchasing activities from that segment. Therefore that is a good result and let’s do more of it. We did not really reach this level of sophistication.”²⁸⁶

6.2.1.4

6.2.1.4.1

- a) “And again, it is resources. You know what resources have you got to be able to do this systematically.”²⁸⁷
- b) „Jedenfalls mussten wir dann diese Liste händisch (!) durchgehen, um zu schauen, ob da alles passt. Und da waren viele Fehler. [...] Wir verschwenden aber insgesamt viel Zeit dafür. Ich muss die gesamte Liste durchgehen. Und das ist ein Wahnsinn. Ich weiß gar nicht, wann ich das machen soll.“²⁸⁸

6.2.1.4.2

- a) “One of the most fundamental hurdles to managing the business effectively was that there was very limited management information available. You would ask for financial information and would be told it would take five days to produce a particular report from the system and then you would receive a report like this *[shows an imaginative pile of paper of about 15 cm]*.”²⁸⁹
- b) “In our industry, the expert is dominant, the expert is king. We do not have a tradition of generalist client managers as business getters. We have some chairmen ... But taking this seriously: The experts are the rainmakers. We have a tradition of experts – the same tradition of relationship managers that you have in a bank. I actually don’t know where it comes from, I have not thought about that yet. [...] But it is hard to have credibility as a person in a suit in an auction house. But it shifts over time.”²⁹⁰
- c) “I would be involved in some of these major business getting discussions, where [company] was putting guarantee for [xxx] million US and our [xxx] million US. I would have to guarantee it for [xxx] point in time, I didn’t really know [xxx] aggressive, whatever [xxx] meetings where people would say: ‘We have to have this collection. We have to guarantee it at [xxx] million!’”

285 Interviewpartner 1.

286 Interviewpartner 2.

287 Interviewpartner 2.

288 Interviewpartner 1.

289 Interviewpartner 2.

290 Interviewpartner 6.

Irrespective of the fact that we just had valued it at a [xxx – 30%]. And I would sit there saying: ‘Are you mad?’”²⁹¹

- d) “But it was introducing a structure into a company with only little structure – the sort of left brain and right brain. The firm was dominated by a group of very creative, visually motivated people with little or no business or consulting background. [...] I have tried making the business getters think about the long-term aspects of the relationship. We tried to engage more on a transactional basis: ‘This client has a really great Picasso in the collection – it would be fantastic to get that for the February sale.’ So we try to have more transactional focus.”²⁹²
- e) “As recently as 1998 the organisation did not employ best management practices. It was managed primarily by a printer and the specialists. The whole organisation was sales driven – focused on the importance of the objects for sale and the quality of the catalogue which was terribly important for the specialists as it was how they were presented to the artworld. There were many people looking at the business issues. But I would characterise the management as “upstairs/downstairs” where Upstairs were the specialists and Downstairs were the finance and operations people who were supposed to do what they were told. Management was almost a dirty word!”²⁹³
- f) “After more than 200 years of keeping client information in the specialists heads and on hand written memos in the different departments – trying to move that culture to a much more CRM-led culture is one of the biggest challenges these organisations have.”²⁹⁴
- g) *“Do the business getters have specific incentives for sharing information? Do they have negative consequences if they do not collect the information that you want them to gather?”*
“This is a very good idea, a very good question. That is the challenge. We have not quite sorted that out yet. We have this sophisticated client management system where we could track certain objectives, in the corresponding buckets and the corresponding actions. But if an objective was that we want to meet a collector’s children, for example, how would you like to achieve that? So you record all that, and we can run reports and show them pie charts with everything that they are doing. So we can provide a lot of information, then you need senior management to be interested in monitoring this. We have several meetings to keep them on track. Client managers need to be monitored. But my feeling is that it drifts, unless you have a monetary incentive. [...] How do we keep this incentive? A lot of it is peer pressure and peer perception in our business. There are some very powerful people in this business. If you are not sort of accepted and validated by them, it is very hard operating in this business.”²⁹⁵
- h) “The risk is that the task of gathering information and analysing it in a structured way is viewed as sort of offline: ‘These annoying people over there, not earning money! What are they all doing? Why are we spending money on that?’ Then that is all doomed to fail. [...] So, one challenge is getting validated by the organisation what these internal non-client facing groups are doing. Apart from the team’s head, none of this internal team is in an officer role. So, this needs to be pushed forward as well.”²⁹⁶
- i) „Bis vor kurzem hatte ich eine Mitarbeiterin, die die Dateneingabe gemacht hat. Sie musste leider gehen. Sie war prinzipiell für [Land] zuständig, hat aber natürlich prioritär [Stadt in Land] gemacht, weshalb unsere Datenbank exzeptionell gut geführt ist. Sie war meine frühere Assistentin, die die Kunden alle selbst kannte. Wie es jetzt weitergeht? Das ist ein

291 Interviewpartner 2.

292 Interviewpartner 6.

293 Interviewpartner 2.

294 Interviewpartner 2.

295 Interviewpartner 6.

296 Interviewpartner 6.

Personalproblem: Wenn ich Kunden gesehen hatte, dann legte ich meiner Mitarbeiterin einen Zettel auf den Tisch und sage: ‚Pass auf, ich hab’ den und den getroffen, die Cousine ist nicht die und die, sondern heißt jetzt anders etc.‘, und dann wurde das direkt geändert. Wenn ich das heute an die zuständige zentrale Abteilung weitergebe kann ich nicht nachhalten, ob alles richtig geändert wurde. Stichwort Datenqualität. Die meisten Mitarbeiter der zentralen Abteilung sprechen kein Deutsch, das sind meistens wirklich reine Bürokräfte. Daher sind die Eingaben oder Korrekturen leider immer wieder fehlerhaft – was mitunter schlimmer ist, als wenn gar nichts drinstehen würde. [...] Zur Zeit muss man natürlich Personal einsparen. Im Prinzip kann jeder Mitarbeiter auch selber Schlüsseldaten im Kundensystem ändern. Die meisten von uns hatten aber nur einmal und vor langer Zeit eine Einweisung von Spezialisten aus der Computerabteilung. Eigene Eingaben wären für mich sehr zeitaufwendig und reich an Computerfehlern, da unroutiniert, und müssten dann zentral doch wieder korrigiert werden. Also bitte ich gleich die Zentrale, oder eine Kollegin in *[Stadt in Land]*, die eigentlich ganz andere Aufgaben hat, dieses System aber hervorragend beherrscht. Deshalb wird sie jetzt auch landesweit bombardiert, die Arme.“²⁹⁷

6.2.1.4.3

- a) „Hier im Büro sind alle Mitarbeiter unter 50. Und beim Umgang mit Computern spielt eben das Alter eine entscheidende Rolle. Wenn ich an *[Land]* denke: Da haben wir eine reizende Kollegin in *[Stadt in Land]*, die ist 60. Für die ist der Computer eine Informationsquelle und eine besonders gut funktionierende elektrische Schreibmaschine. Aber von dieser Vorstellung einer Vernetzung hat sie vermutlich eine andere Wahrnehmung als wir hier.“²⁹⁸
- b) „Wobei – und da kommen wir zur IT – das System ja letztlich nicht so gut funktioniert, wie es sollte. Es taucht nicht alles da auf, wo es eigentlich auftauchen sollte. Man muss ständig überprüfen, ob das, was das System liefert, auch stimmt.“²⁹⁹
- c) „Was waren die großen Herausforderungen: Wir haben vor etwa *[x]* Jahren umgestellt auf *[System]*. Auch wenn dieses neue System in vielen Gebieten große Vorteile bietet, finde ich, dass das vorherige, im eigenen Haus entwickelte System in einigen Bereichen besser war. Wir haben ein riesiges Computer-Department, das nichts anderes macht, als Programme zu entwickeln. Und die haben es bis heute noch nicht geschafft, alle Details aus dem alten System auf *[System]* einzuarbeiten.“³⁰⁰
- d) „Das System ist sehr behäbig. Wir hatten früher eine Kundendatenbank, die war super: Da konnte ich auf den Knopf drücken und nach verschiedensten Kriterien suchen und ich habe sie alle bekommen. Das geht im neuen System nicht. Dennoch – das neue System ist alternativlos.“³⁰¹
- e) „Es war ein enormer Aufwand. Unsere Datenbank mit *[xxxxx]* Kunden wurde überspielt. Im Topsegment sind vielleicht 50 Kunden. Ich habe jetzt wieder eine Liste mit den Topkunden bekommen, habe mir die angeschaut und gesagt: ‚Das kann nicht stimmen.‘ Da wurden die Negativkunden mit den VIPs gemischt. Die VIPs sind in etwa 1.000 Namen, wobei das nicht nur Kunden sind, sondern auch Museumsleute, Meinungsträger. Und auf der Liste, die ich bekommen habe, waren dann rund 4.000 Namen. Jedenfalls mussten wir dann diese Liste händisch (!) durchgehen, um zu schauen, ob da alles passt. Und da waren viele Fehler. [...] Wir verwenden also insgesamt viel Zeit damit, Listen durchzugehen und zu korrigieren.“³⁰²

297 Interviewpartner 4.

298 Interviewpartner 3.

299 Interviewpartner 1.

300 Interviewpartner 4.

301 Interviewpartner 1.

302 Interviewpartner 1.

6.2.2

6.2.2.1

- a) „In unserer Branche müssen Sie etwas beachten, das diese Standardkurven relativiert: Sehen Sie, ich kann einen Kunden oder eine Adresse haben, die ich 10 Jahre lang anschreibe. Und der macht nichts, 10 Jahre lang. Dann macht der auf einmal eine Riesenerbschaft und kommt zu mir. Das ist das Gefährliche: Sie können keinen Ausschnitt betrachten und nach fünf Jahren ohne Umsatz ‚tschüss‘ sagen. Ein anderes Beispiel. Die Leute kaufen im Alter zwischen 45 und 70, werden aber 90. Das heißt, die Ware kommt erst nach 20 Jahren zurück. 20 Jahre passiert nichts. Und wir müssen 20 Jahre überbrücken, sodass die Erben zu uns kommen. Das sind ganz andere Abschnitte.“³⁰³
- b) „Was in unserer Branche graue Theorie ist. Ich gebe Ihnen ein Beispiel: Ich habe gestern einen Kunden besucht, der seit der Gründung unseres Unternehmens von uns betreut wird. Gekauft hat er fast nie, alle paar Jahre ein Objekt um 3.000 Euro, um 5.000 Euro, um 700 Euro. Nach Ihrer Darstellung wäre dieser Kunde klar im negativen Bereich. Aber gestern habe ich ihn besucht, um ihm zwei Bilder um 250.000 Euro zu liefern. Hätte ich diesen Kunden aufgrund seines bisherigen Kaufverhaltens eliminiert, wäre mir ein Umsatz von 250.000 Euro entgangen. Das ist der Unterschied zwischen einer Ware, die in großer Stückzahl vorhanden ist, und der Kunst: Damit ein Kunde kauft, muss ich im richtigen Augenblick das richtige Kunstobjekt anbieten. Es muss alles zusammenpassen: sein Kaufwunsch, unser Angebot. Wenn das zusammenpasst – wunderbar. Wenn das nicht zusammenpasst, habe ich einen Kunden, der kaum Ertrag bringt und früher oder später aus der intensiven Betreuung fällt.“³⁰⁴
- c) „Ich habe jetzt einmal einen Praktikanten gerade eine Liste mit Länderumsätzen machen lassen. Da kommt dann auch etwas anderes heraus als das, was man sich vorher gedacht hat. Aber auch das ist bei uns trügerisch. Sie müssen ja bedenken, dass ein Unterbieter fast genauso viel wert ist wie der Käufer. Den erfasst die Statistik gar nicht. Diese vielen Unterbieter, die das ganze System Auktion auf eine sichere Basis stellen, sind genauso wichtig wie die Gewinner. Es gibt ja bestimmte Leute, die unterliegen 10 Mal. Dann wird der mit null Umsatz erfasst. [...] Das macht diese ganze Betrachtung natürlich schwierig. Man könnte sagen, dass etwa bei einer Länderstatistik solche Effekte aufgrund der großen Zahl egalisiert werden. Aber wenn Sie so etwas auf einen einzelnen Kunden herunterbrechen, wird es gefährlich. Da kann es große Abweichungen geben, weil ich das Unterbieten nicht festhalten kann.“³⁰⁵

6.2.2.2

- a) „Nein, ich gebe nicht auf. Ich bearbeite diese Kundendaten unverdrossen weiter. Diese Kunden erhalten persönliche Briefe von mir, Einladungen, Kataloge, Anrufe. Ich habe mir den Namen ihrer Sekretärin notiert, rufe sie an, um herauszufinden, ob dieser Kunde gerade da ist, frage sie, wofür er sich interessiert, frage, ob in unserem Angebot etwas ist, das ihn reizen könnte. Aber es stellt sich kein Erfolg ein. [...] Nein, ich bin mit diesem Zustand auch nicht zufrieden. Ich habe das Gefühl, dass meine Argumente wie Ausreden klingen. Ich grübele darüber, was ich noch tun könnte. [...] Es gibt schon seit längerem einen Prozess bei uns, bei

303 Interviewpartner 5.

304 Interviewpartner 7.

305 Interviewpartner 5.

dem wir durch Anrufe unserer Kundenbetreuer herauszufinden versuchen, was dieser Kunde über Kunst denkt, welche Kunst ihn interessiert, ob er unsere Kataloge zugesandt erhalten möchte. Wir tun also einiges, um an Informationen zu kommen. Aber angesichts von abertausenden Kundenadressen ist das eine Sisyphusarbeit. Man muss immer wieder anrufen, um die Kunden im richtigen Moment zu erreichen, dann, wenn sie Zeit und Lust haben, über Kunst zu sprechen. Es ist eine unglaublich umfangreiche Aufgabe. Und das, was dabei erreicht wurde, ist nicht überzeugend. Wir sind mit diesen Kundenkontakten per Telefon, bei denen wir einfach Grundsätzliches sammeln wollen, bei weitem noch nicht fertig. Aber unser Anfangselan ist längst erlahmt. Jeden verlässt irgendwann der Mut, wenn er ständig Informationen sammeln soll und nicht bekommt, weil die Leute, die er anruft, keine Zeit haben oder keine Lust oder vielleicht überhaupt nicht an Kunst interessiert sind, sondern einfach irgendwann in die Kundendatei geraten sind. Viele der Anrufe führen zu keinen klaren Erkenntnissen: Wir können nicht sagen, von hundert Kunden, die angerufen wurden, werden zwanzig aus der Datei gestrichen, und bei zwanzig ist vorzusehen, dass sie einen Katalog einer bestimmten Sparte erhalten.“³⁰⁶

- b) „Aber Sie haben recht, das sollte man sich strukturiert überlegen. Aber man hat immer eine subjektive Wahrnehmung und denkt sich: ‚O ja, der. Und mit dem arbeite ich viel... Und so weiter. Aber wenn man sich das dann mal genau überlegt, kommt es dann schon auch zu Verschiebungen. [...] Also was wir gemacht haben, ohne das so differenziert betrachtet zu haben: Wir machen bei uns eine Unterteilung in A-, B- und C-Kunden. Und zu den A-Kunden gehören auch manche, die nur Relationspotenzial haben. Weniger in einem zahlenorientierten Ranking, wir haben uns vielmehr hingesezt und uns überlegt: ‚Mensch, der müsste eigentlich A sein und der B.‘ Das haben wir natürlich nicht für alle [xxxxxx] gemacht, sondern wir haben schon auf die Umsätze – bei Ihnen also das Basisvolumen – geschaut. Und die restlichen Komponenten haben wir dann einfach durch ein Brainstorming zusammengetragen.“³⁰⁷

7.3

7.3.1

7.3.1.1

- a) *“I know that this kind of model is working in the financial industry. And from what I have understood, in your perfect world as well there would be a generalist account manager who brings in the respective experts whenever required. But in the end, it is the account manager who owns the relationship.”*

“Exactly, because he knows the client best. And he also does not have any particular interest in any of the departments. Because he is representing the client. But the reason why this might not work in our industry is probably hard to see from the outside. In our industry, the expert is dominant, the expert is king. We do not have a tradition of generalist client managers as business getters. We have a tradition of experts – the same tradition of relationship managers that you have in a bank. I actually don’t know where it comes from, I have not thought about that yet. [...] But it is hard to have credibility as a person in a suit in an auction house. But it shifts over time. So, at the moment, the men in suits have started to dominate a bit. And it will partly roll back again.”³⁰⁸

306 Interviewpartner 7.

307 Interviewpartner 5.

308 Interviewpartner 6.

- b) *“I think we both have a common perception of how a client, be it a top client or one of the second segment, should be served. But what you say is that the organisation has the capacity to serve only the top [x] clients accordingly whereas the rest of your customers are not served as they should be.”*

“Yes, even if you take these [x] I think [company] is doing the right thing with those [x]. And they will do this more systematically as time goes on. The challenge is with say the next 5,000 - how do you put in place a key account management programme that can be effective for 5000 people with a personal one-on-one approach. You are really talking about a private banking or professional services firm model. How does Goldman Sachs do it? I think you will find Goldman Sachs has a real culture of sharing client information. After every meeting they go to they must put this information into their CRM system. Effectively client information belongs to the organisation, not the individual. I think this is what the organisations in the art auction business need to do. This is a big culture change. But they are moving in that direction. How would you reward the staff in these organisations to give up their client knowledge and to share it broadly with their colleagues. For them, these client relationships and knowledge is their intellectual property and a key reason for them to continue to be employed by the company.”³⁰⁹

- c) *„Aus meiner Sicht braucht es aber einen Generalisten, der einen Kunden spartenübergreifend betreut. Also das klassische Private-Banking-Modell. Die Antwort in den bisherigen Gesprächen war meistens: Keine Chance, die Kunden wollen den Experten als direkten Kontakt.“*

„Das stimmt, wobei die Frage ist, ob man da Kunden nicht auch erziehen kann. Der Kunde will immer zum Schmied und nicht zum Schmiedle.“³¹⁰

- d) “My observation is that all of the most important clients want to deal with the specialists/the experts. They’re not that interested to build a deep relationship with the regional office manager. They look to them for more administrative support – shipping, catalogues, organising events, getting them access to events and specialists. The top clients want to speak to the senior specialists – that’s where they perceive the market and object information is that they want, that’s where it is held. This is a challenge when you talk about your account manager who may not be a specialist.”³¹¹

- e) *„Aber insgesamt klingt es nicht so, als ob die Experten von operativer Kundenarbeit entlastet werden – zugunsten der Verfeinerung ihrer Expertise.“*

„Nein, die Experten hängen voll drin. Und das geht auch nicht anders. Unser Business steht und fällt mit den Experten. Ich brauche sie. Das Spezielle an den Experten ist, dass sie super Verkäufer sind und ein Kunstverständnis haben. Das ist das Tolle an [Unternehmen]. Und es reüssieren eigentlich nur die, die beides können. Die, die nur gute Experten sind, die haben echt ein Problem. Es gibt eine große Selektion entlang dem Expertenpfad. Allerdings ist diese Strategie nicht skalierbar, weil einem dann irgendwann die Leute fehlen, die eben beides können. Gleichzeitig gibt es einen enorm großen Andrang an Leuten, die kommen wollen.“³¹²

- f) „Die Kunden auf der Käuferseite kennen sich alle sehr gut aus. Das sind Sammler. Und die wollen mit einem Experten sprechen. Die da unten [deutet auf die lokalen Reps], das sind bei [Unternehmen] und [Unternehmen] alles Sekretärinnen. Maximal der Head of Local Office kennt sich irgendwo aus, aber dann auch nur bei einer Kategorie. [...] Aber der Rest, das sind alles Assistenten und Sekretärinnen, die wenig Ahnung haben. Das heißt, die können gar keine Kundenbeziehung aufbauen, sondern können das nur an die Experten weiterleiten. Und dann haben die das Problem, dass die von London oder New York aus eine Kundenbeziehung aufbauen sollen.“³¹³

309 Interviewpartner 2.

310 Interviewpartner 8.

311 Interviewpartner 2.

312 Interviewpartner 1.

313 Interviewpartner 5.

- g) "The most important clients really want their contact point to be a specialist in the category that they are interested in. I suppose I am not surprised that you have heard what you have heard from the regional office representatives. They do play an important role in making sure they know the local people/identifying potential clients. But they spend a lot of time phoning the specialists to say "I have got so and so and they want to meet you. Come to [*city with regional office*]. So the specialists are the scarce resource. They are always very busy and are pulled in so many different directions to meet clients. So you have a person in the regional office, organising events, out and about meeting people. But in reality, the most important clients will not want to spend much time with the local representative, they want to speak primarily directly with the specialists who have the expert knowledge they are looking for."³¹⁴

6.3.1.2

- a) „Früher war das Problem, und es ist teilweise auch heute noch ein Problem, weil sich nicht immer alle daran halten. Früher wurde der Kunde von fünf verschiedenen Leuten angerufen, aber die Kunden wollen eine Person, mit der sie alles besprechen.“³¹⁵

6.3.1.3

6.3.1.3.1

- a) „Jeder Kunde sollte im Idealfall einen Ansprechpartner in der Expertengruppe haben und einen, der regional nahe bei ihm ist. Nur weil der Kunde gerne mit dem Leiter der Abteilung spricht, heißt das noch lange nicht, dass der auch das Shipping organisiert. Sondern der schickt dann eine E-Mail an den regionalen Kontakt und sagt: ‚Hier, euer Kunde hat etwas bei uns gekauft. Organisiere das Shipping und rufe direkt seine Sekretärin an.‘ – Wie auch immer das gemacht wird. Dieses ganze Netzwerk ist ja da, um als solches zu arbeiten.“³¹⁶
- b) „Bei uns wählt sich der Kunde seinen Hauptkundenkontakt mehr oder weniger unwissentlich selber aus. Derjenige Mitarbeiter unseres Hauses, den der Kunde automatisch anruft, wenn er ein Anliegen hat, wird über kurz oder lang zu seinem Ansprechpartner. Wichtige Kunden möchte natürlich grundsätzlich der Leiter der Abteilung/Repräsentanz/etc. selbst betreuen. Wenn der Kunde aber aus irgendeinem Grund den Kontakt mit einem anderen Mitarbeiter vorzieht, wird dieser letztlich auch zu seinem Ansprechpartner. Das kann natürlich auch ein Experte sein.“³¹⁷
- c) „Aber im Rahmen des aktuellen Projekts wurde entschieden, wer der Hauptkontakt ist, ohne dessen Entscheidung keiner irgendwen kontaktieren darf. [...] Wenn nun etwa ein Experte dieser Person einen Katalog schicken will, dann schreibt er mir eine E-Mail und sagt: ‚Ich habe gesehen, der interessiert sich für das, ich hätte da etwas für ihn. Kann ich ihm einen Katalog schicken, oder willst du das selbst machen?‘ Und dann sag ich meistens: ‚Passt schon, schick nur.‘ Bei anderen Kunden sage ich allerdings: ‚Nein, das machen wir über mich, weil ich noch etwas dazuschicken möchte.‘ Der eine Ansprechpartner für den Kunden kann aber auch ein Experte sein. Ich habe schon auch Kundenkontakte, bei denen ich mich selbst

314 Interviewpartner 2.

315 Interviewpartner 1.

316 Interviewpartner 3.

317 Interviewpartner 4.

zurückziehe, weil ich weiß, dass der Kunde mit dem Experten sprechen will. Das ist okay für mich.“³¹⁸

6.3.1.3.2

- a) “We effectively split the business into an organisation structure which managed the international and regional businesses separately. When you think about value - approximately 80% of value came from the international businesses and they represent approximately 25% of the volume and 20% of value came from the regional businesses and represented approx 75% of the volume [...] Yes, we tried to split the organisation into two - one global and the other one regional [...] to avoid duplication of efforts and a one size fits all approach to business getting and cost controls.”³¹⁹
- b) “When we are in the structuring phase of a complex transaction, then the chairman of [*interne Bezeichnung*] runs a meeting three times a week that we call [*interne Bezeichnung*]. The lawyers, the guy who lends money against the collections, the experts are all together helping to structure that deal. Because this requires different skills than those of an expert in European painting.”³²⁰
- c) “We wanted to manage all major client contacts and business getting activities centrally. If you have a major consignment opportunity for say \$100m you have to get the best team - all the top people working on it. Winning these consignments is often very complex. If it is a big estate you are often dealing with more than one consigner, several lawyers and financial advisers and art advisers often in several different locations/countries. Trying to put together a proposal that met all the clients objectives was very difficult and needed close teamwork to manage all the client relationships throughout the deal discussions. This would involve art specialists, legal and financial management working together to close a deal. I think we did achieve a great team focus on winning the business that we knew we wanted. We would go out to win that business and the whole team had a refuse to lose attitude. That was impressive teamwork.”³²¹
- d) “We have another group in parallel to that. One group is looking at the sellers whereas the other group is looking at buyers. And both pair up with the account managers of the top [*xxxxx*]. And they actively discuss cross-selling opportunities. [...] Then they explore opportunities to actively reap this potential. For example: There might be some jewellery auction in [*city*] next week, so let’s try to get some of your accounts interested in that. Because the contemporary expert might not even know that there is a jewellery auction next week.”
“*But what you say is that an account manager has two pains in the neck.*”
“Yes, they have two pains in the neck.”³²²
- e) “*You have now described your operating model for the top 1,000 or maximum top 3,000 clients, which is very resource-intensive. How could a sustainable operating model for the remaining 80% of the customer base look like?*”
“That is another challenge. Because a lot of the expert departments, a lot of their consignments come from clients that have one picture to sell in their lifetime. So it is difficult building a relationship, and actually it is not necessary. So they come to us and say: ‘You are focussing on the top clients only, but we are in need of your support as well.’ And I have to go

³¹⁸ Interviewpartner 1.

³¹⁹ Interviewpartner 2.

³²⁰ Interviewpartner 6.

³²¹ Interviewpartner 2.

³²² Interviewpartner 6.

back and tell them: 'You have to help yourself. And this is how you can help yourselves.' So I come with a model for them that they can be independent, and they can run their own information, keep track of their clients. Basically what I would call sort of cottage industry, what is not main focus of our business but still important part of our business which we don't want to lose. Some of these departments have to be more independent. We can't build a team of 25 to support them too."³²³

- f) *"I do understand your approach to serve the top [x] clients. But still [company] is a huge B2C organisation and what you have just described is not suitable to serve say 80% of your clients."*
"Correct."³²⁴

6.3.1.3.3

- a) "I think an expert as account manager has a complicated set of objectives. They have a financial target to bring in business to contribute to the bottom line of the department. Because it is a financial target and you are first and foremost an expert of a specific department. So this is what you should spend most of your time. And if you are an account manager in addition to that, I would suggest that it becomes secondary in your interest to find out who the heirs are, who the lawyers are ... There will always be tensions in their day schedule. And in the end, business getting and improving the bottom line for your department will always come first because you have a financial target."
"And this will always undermine any cross-selling efforts ..."
"Precisely."³²⁵
- b) „Ich glaube, dass der Experte der Falsche für die Kundenbetreuung ist. Der Experte ist immer der Kreative, ein Selbständiger, den man organisieren muss. Ein Experte hat nichts anderes zu tun als kaufen, evaluieren, und ob man ihn in die Kundenakquisition einbindet, das kann man schon diskutieren. Man bräuchte einen Spartenmanager: So ein Spartenmanager muss die Experten organisieren. Der muss ihm die Reise, einfach alles organisieren. Dann hat der Experte eigentlich gar nichts mehr zu tun. Denn das ganze Managen, das kann der Experte gar nicht. Man braucht den Spartenmanager, ein paar Spartenbetreuer um den Experten herum.“³²⁶
- c) *"Who decides who the account manager is?"*
"This is a very good question ... Basically, when it started, a lot was based on the question 'Who knows that client.' And we often found that there was only one person who knew this client. Whether this account manager was suited to serve that client was a different story. But you have to start somewhere. But over time we refined it and there were a few problems: One issue was that one account manager would have too many, up to 100 clients. So we tried to resolve that. If someone had a client in say, Switzerland, and the relationship did not lead to anything, an internal team encouraged people to hand this relationship over to someone else. So we tried to read through this list and redistributed contacts, which is a continuing process. We also tried to redistribute to younger members of staff to give them a learning experience. If we think that someone is not an effective client manager, we can set a process in motion to try to make a change. So, everyday we have got a few of these cases. But again: It is not a perfect science and it never will be."³²⁷

323 Interviewpartner 6.

324 Interviewpartner 2.

325 Interviewpartner 6.

326 Interviewpartner 8.

327 Interviewpartner 6.

- d) *„Was Sie skizzieren, ist ein Idealzustand: Es gibt keine Zielkonflikte innerhalb der Spartenorganisation zwischen starken Experten. Der Hauptkundenkontakt ist etabliertes One-Face-to-the-Customer und in der Lage, auch entgegenlaufende Partikularinteressen zu einem Optimum zu vereinen. Cross-Selling funktioniert friktionslos. Das ist insofern interessant, weil ich so eine Story in dieser Prägnanz zum ersten Mal höre – auch über die Auktionsindustrie hinaus ...“*
„Ja gut, das ist aber auch ein Modell. Wenn der Hauptkontakt hört, dass sich ein Kunde auch für Fotografie interessiert, das aber nicht weiterleitet, dann ist das eben ein Leerlauf. Die interne Konkurrenz zwischen den Sparten ist insofern kein Thema, weil wenn ein Kunde nun auch noch in einem Bereich tätig werden will, nimmt das dem eigenen Bereich ja nichts weg.“
„Nur bedingt. Auch der Kunde wird ein Budget haben, das er bereit ist auszugeben. Und wenn sich so die Allokation verschiebt ...“
„Aber es ist ja auch keine realitätsnahe Vorstellung, dass wir einen Altmeisterkunden davon abhalten können, Fotos zu kaufen, indem wir das intern dem Fotokollegen verschweigen. Der kauft ja stattdessen nicht mehr Alte Meister, sondern kauft seine Fotos bei der Konkurrenz.“³²⁸
- e) *„Und klar, die jeweiligen Experten interessieren sich null für die anderen Sparten. Da gibt es auch keine Incentivierung. Das ist ein großes Thema.“³²⁹*
- f) *„Wenn die Sparte so dominant ist und die regionalen Strukturen eher schwach sind: Kommt es vor, dass ein Experte Ihnen bei Ihrer lokalen Arbeit ins Gehege kommt und Ihnen vorschreibt, wie Sie den einen oder anderen lokalen Kunden zu bearbeiten haben?“*
„Ja, das kann passieren. In manchen Ländern, in denen die Büros nicht gut funktionieren, da geht der Experte dann alleine hin und macht.“³³⁰
- g) *„Dass Sie als lokaler Repräsentant und als Hauptkontakt für einen Kunden eine unvoreingenommene Gesamtsicht auf einen Kunden haben, ist plausibel. Ist nun aber ein Experte der Hauptkontakt, ist doch kaum vorstellbar, dass dieser freimütig sagt: ‚Du hast jetzt zwar 30 Jahre lang alte Meister gesammelt. Jetzt probier’s doch mal mit Contemporary!‘ Oder aber nicht nur ein Wechsel von Kategorien, sondern vielleicht auch ein Sprung in andere Produkte, wie etwa Finanzierung. Wie soll ein Cross-Selling funktionieren, wenn Partikularinteressen evident sind?“*
„Eigene Interessen hat man natürlich bis zu einem gewissen Grad. Aber die Departments sind ja nicht die Besitzer der Objekte, die sie verkaufen. Daher können sie offen und aufgeschlossen bleiben. Wir arbeiten alle für [Unternehmen] und es gibt kaum etwas Spannenderes, als einen Sammler aus einem Bereich auch für ein weiteres Gebiet zu begeistern. Ein Beispiel. Wir haben einen guten alten Kunden von mir, ein wichtiger Miniaturesammler, immer wieder auf Miniaturen hingewiesen, die in Deckel von Golddosen eingelassen sind. Nun findet er es einen wunderbaren logischen nächsten Schritt, seine Sammlung allgemein um Golddosen zu erweitern. Das erste, was ich mache ist, dass ich ihn dem Golddosenpezialisten vorstelle und ihm sage: ‚Hier ist der Experte, der sich auf diesem Gebiet viel besser auskennt als ich. Von ihm bekommst du deine Information aus erster Hand.“³³¹

6.3.1.4

- a) *„Na schon, gerade als wir das eingeführt haben und das Ganze noch nicht so ausgereift war, war das erste, dass jeder so viele Kunden wie möglich an sich gerafft hatte. Da hat es gereicht zu sagen: ‚Den kenne ich!‘ Und dann wurde genauer nachgefragt. ‚Was heißt: Du kennst den? Wie gut kennst du den? Warst du mit ihm Mittag essen? Oder bist du per Du?‘ Und je mehr*

328 Interviewpartner 3.

329 Interviewpartner 8.

330 Interviewpartner 1.

331 Interviewpartner 4.

gefragt wurde, wurde klar: ‚Eigentlich kenne ich den gar nicht so gut.‘ Und wann immer das das Ergebnis war, wurde nachgefragt: ‚Und wer kennt ihn jetzt besser?‘ Der Anfangsprozess war sehr mühsam, durch die immer gezieltere Befragung und durch mehr Abstimmung zwischen Experten und dem lokalen Office wurde der richtige Ansprechpartner in der Organisation identifiziert.“³³²

- b) “There are industry-specific reasons why serving clients will never be an exact science: If I compare this to my experience in another professional service organisation: my clients were corporate clients. The relationship to these clients is much more neutral on a business basis. Our industry is much more about individuals. Then you have cultural issues, language issues, society issues. So, whereas in my business point of view it might make sense to put an Impressionist expert with a Belgium client, from a practical point of view that Belgium client might be so old-fashioned, so formal. They only want to speak with someone with a title. So you might put the local lunch guy who is the Count as an account manager, but you make sure that the Impressionist expert is part of the team. It is a very individually-driven assignment of account managers. It’s not like in a corporation where the account manager for MGM and some other company can be changed around almost as you like. It is very personality-based which means that it is not an exact science.”³³³
- c) “The question you have to ask is: If you think about BCG, Goldmans, KPMG, McKinsey, Linklaters etc - there you have hundreds and thousands of highly trained specialists, whereas the international auction houses do not have that many. So for example one of the top law firms or accountancy firms can choose 200 senior partners to work exclusively on a one on one with the CEOs and senior management of their selected top 200 clients. And the value potential of each of those top 200 clients is very significant so it is worth the investment of these expensive partners to target these clients exclusively on a full time basis. With the international auction houses they dont have enough appropriately qualified specialists/account managers to be able to spend the time to build strong client relationships with the top potential clients. There is a real shortage of people who could undertake this role effectively. Many different types of people have been tried over the years but it has been difficult to get it right.”³³⁴
- d) “The remit of the local office representatives is confused. By remit I mean what is the objective and what is the job specification of each local office. Most of them have developed based on the main strengths of whoever is managing the office. Typically, the regional office representative will focus on building local relationships and organising effective events and have good organisational and problem solving skills.”³³⁵
- e) *“To be more concise, and maybe I am exaggerating. But could we agree on that it is the dominant expert culture that impedes any attempt for coming up with a state-of-the-art service model.”*
“... Yes. That is true.”³³⁶

6.3.2

- a) „Zweitens spielt es hier eine Rolle, dass wir ein kleines Haus sind. [...] Jeder Abteilungsleiter arbeitet mit dem anderen sehr gut zusammen. [...] Jeder braucht die Unterstützung des anderen, jeder weiß, dass wichtige Objekte auch mal durch einen Kollegen generiert werden.

332 Interviewpartner 1.

333 Interviewpartner 6.

334 Interviewpartner 2.

335 Interviewpartner 2.

336 Interviewpartner 6.

Unsere Abteilungen sind zwischen zwei und fünf Personen groß. Da sieht jeder jeden jeden Tag. Alle sprechen miteinander. Das ist sicherlich unser großer Vorteil.“³³⁷

- b) „Wenn dann diese Mitarbeiterin nach drei Jahren wieder geht, kommt eine Neue, die diesen Schatz der etablierten Kundenbeziehung erbt. Mit dem weiß die Neue dann nichts anzufangen, und das finde ich tragisch: Das heißt, die Neue erbt eine Datei mit Kunden, die sie gar nicht kennt, und mit der Notwendigkeit eines Fachwissens, das sie noch gar nicht hat. Die Kontinuität, die Sie in Ihrem Konzept voraussetzen, ist unrealistisch, da eine gewisse Fluktuation immer da ist. Um Ihnen ein konkretes Beispiel zu geben: Im vorvorigen Jahr wurden etwa von elf Kolleginnen vier schwanger. Das ist toll: Alle zwei Monate ging eine andere mit einem Bauch in Karenz. Ich freue mich von ganzem Herzen für die Kolleginnen, aber die Kontinuität in der Kundenbetreuung, die Sie vorschlagen, wird damit unmöglich.“³³⁸
- c) „Das, was ich hier vorschlage, nämlich die Betreuung durch einen Generalisten, der nicht selbst Mitglied der Spartenorganisation ist, halten Sie für unrealistisch. Da sagen Sie, dass das eben nicht funktioniert.“
„Nein, weil ich überzeugt bin, dass das nicht funktionieren kann. Es gibt nämlich gar keine Generalisten, die diese Aufgabe überzeugend bewältigen könnten. Die Wahrheit ist, ich kenne nur einen einzigen Generalisten in Österreich, den ich auf meine Kunden loslassen würde. Der kennt sich aus mit Antiquitäten, er weiß genug über Alte Meister, um die richtigen Schlüsse zu ziehen, er kennt sich mit klassischer Moderne und Zeitgenossen aus, weil das sein Beruf ist. Aber außer ihm? Ich kenne vielleicht fünf Leute in ganz Österreich, die das auch könnten.“³³⁹

7.4

7.4.1

7.4.1.1

- a) „Ja, das Pricing bei [Unternehmen] ist bewusst intransparent. Da wird alles verrechnet. Die Komponenten werden alle verrechnet, auch wenn die Beträge teilweise lächerlich gering sind. Nur [Unternehmen] ist eben unbestritten, da schaut keiner genauer hin. Das Preisthema ist sensibel, weil die Marge an sich natürlich eher gering ist. Der Gross Profit bei [Unternehmen] ist vielleicht 18, 19 %.“³⁴⁰
- b) „Das macht das Ganze extrem intransparent, weil auf der Einliefererseite die größte Wettbewerbssituation ist: Da versucht man, die Provision runterzudrücken, gleichzeitig aber doch viele Kosten weiterzugeben. [Unternehmen] und [Unternehmen] sind da besonders – und ich sage jetzt mal bewusst – link. Zunächst einmal geben die Ihnen die Provision ohne Umsatzsteuer an. Die kommt noch oben drauf. Die Versicherung in der üblichen Größenordnung ist eine ganz klare Gebühr. Dann haben Sie das Thema Transport, weil das ja nie lokal versteigert wird. Das Pricing der Großen ist bewusst intransparent. Das kann man nirgendwo abrufen, geht alles nur mündlich. Und das finde ich eine Unverschämtheit und das schafft auch kein Vertrauen.“³⁴¹

337 Interviewpartner 5.

338 Interviewpartner 7.

339 Interviewpartner 7.

340 Interviewpartner 8.

341 Interviewpartner 5.

- c) „Aber wichtig ist es, dass wir beim Pricing einfacher werden. Wenn mich der Kunde fragt: ‚Und wie viel kostet mich das dann insgesamt?‘, antworte ich ihm: ‚Zwischen 16 und 18 Prozent wahrscheinlich – wir können aber auch 15 Prozent fix machen. ‚Unter Umständen gewinnen wir dann auch noch etwas.‘“³⁴²
- d) „Beim ersten gebe ich Ihnen vollkommen Recht. Der, der viel kauft, der sollte auch belohnt werden. Genauso wie der, der viel einbringt.“³⁴³
- e) „Einer mangelnden Incentivierung von Frequenz über den Preis stimme ich zu. Dafür gibt es überhaupt keine Anreize.“³⁴⁴
- f) „Das ist eine Frage der Philosophie. Eine Gebühr, die mit dem Umsatz sinkt, ist eine Praxis, die Ungleichheit im Bieterverfahren schafft: Weil wenn ein Objekt auf 2.000 steht, dann ist das für den einen – der das volle Aufgeld zahlt – 2.400. Für den anderen, der ein verringertes Aufgeld zahlt, aber nur 2.100. Und diese Ungleichheit will man vermeiden. Deswegen zahlen bei uns Händler, Stiftungen, ja sogar Mitarbeiter das volle Aufgeld. Jeder zahlt das volle Aufgeld, weil wir sagen, dass jeder im Bietprozess die gleichen Chancen haben muss.“³⁴⁵
- g) „Der Verkäufer geht dorthin, wo das Verhältnis zwischen Kosten der Versteigerung und möglichem Versteigerungserlös am besten ist, und entscheidet: *[Unternehmen]*, *[Unternehmen]* oder *[Unternehmen]*. Der Käufer aber geht dorthin, wo der Picasso am schönsten ist. Der wird doch nicht sagen: ‚Der eine Picasso passt zwar in meine Sammlung, aber ich kaufe lieber den anderen, weil bei *[Unternehmen]* bekomme ich den zwei Prozent billiger.‘ Sie können die Güter ja nicht beliebig austauschen. Das ist bei Schokolade anders, da gehen Sie dorthin, wo es die größte Rabattmarke gibt. Die Entscheidung für das einzelne Objekt ist letztlich nicht durch den Preis getrieben. Die Frage, die man sich hier auch stellen muss: Generieren die zwei Prozent, die wir dem Käufer erlassen, zusätzlichen Umsatz? Und da lautet meine Antwort: ‚Nein!‘ Man kann gar nicht so weit hinuntergehen, dass das gesparte Geld gleich wieder neuen Umsatz generiert.“³⁴⁶
- h) „In der Branche hat man längst allgemein erkannt, dass der Preis für den Käufer nicht die entscheidende Rolle spielt. Wenn der Käufer ein bestimmtes Objekt haben will, dann bietet er, und er bietet auch mehr, als er sich vorgenommen hat. Er zahlt den Preis, der verlangt wird – denn er will das Objekt. Es ist die Angebotsseite, die Sorgen bereitet: Die Einlieferprovisionen sind eingebrochen, selbst Kostenersatz wird nicht immer geleistet. Die Nachfrageseite ist nicht das Problem. Die Käuferprovisionssätze sind nicht das Problem. Die Käufer zahlen, was verlangt wird. Es scheint ihnen völlig gleichgültig zu sein, wie hoch die Provision ist. Und deshalb ist Ihre Überlegung, einem guten Kunden am Ende eines Jahres eine Refundierung zu offerieren, zwar eine nette Geste, aber ohne wirkliche Auswirkung auf die Kundenbindung. Die Kundenbindung besteht im Objekt, das der Kunde begehrt. Sie besteht nicht darin, dass ein Kunde bei uns kaufen würde, weil er uns für so zuvorkommend, so kundenorientiert, so kompetent hält. Höflichkeit, Kundenorientierung und Kompetenz sind wichtig – aber vor allem, um jene Kunstwerke zu erhalten, die begehrt sind. Wenn diese Kunstwerke der unhöflichste, inkompetenteste Mitbewerber offeriert, geht unser Kunde zur Konkurrenz – und er hat recht.“³⁴⁷

6.4.1.2

342 Interviewpartner 1.

343 Interviewpartner 4.

344 Interviewpartner 1.

345 Interviewpartner 3.

346 Interviewpartner 3.

347 Interviewpartner 7.

- a) „Ich kann nur aus Erfahrung sagen, dass es meine Kunden auch hassen, wenn ich ihnen sage, 10 Prozent Kommission, plus Transport, plus Versicherung, plus Lagerung. [...] Der Kunde möchte wissen, wie viel am Ende wekommt, wofür, ist ihm letztlich egal. Er möchte einfach wissen, dass mit dem Preis alle Spesen gedeckt sind. Nur Überraschungen hat keiner gern.“³⁴⁸
- b) „Schon mit unserer ersten Auktion haben wir es abgelehnt, Zurückziehungsprovisionen nach der Auktion und Gebühren für alles und jedes zu verlangen. Das bewegt sich vielfach im Promillebereich und ist im Grunde nichts anderes als ein Kundenverärgerungsprogramm. Das bringt unter dem Strich nichts, nur Ärger.“³⁴⁹
- c) „Leider ist der Preiskampf so hart auf der Einbringerseite. Bei Toplosen ist die Kommission oft sehr gering, sodass wir uns für den Verdienst auf die andere Seite verlassen müssen. Damit wir die Ausfälle auf der Einbringerseite kompensieren können, bleibt die Käuferseite unerschütterlich. Und die ist historisch ja stark nach oben gegangen.“³⁵⁰

6.4.1.3

- a) „Eigentlich sind es bei uns nur drei Komponenten auf der Einbringerseite: Provision, Transport und Abbildungskosten, gegebenenfalls noch externe Kosten für Gutachten oder Restaurierung. Und natürlich wird über alles verhandelt. Auf der Käuferseite gibt es nur die Provision. Bei Pricing ist eigentlich nur die Einliefererseite interessant. Denn da gibt es viele Komponenten. Da gibt es eine Wettbewerbssituation.“³⁵¹
- b) „Was ich also schon öfter mache, eh schon lange, und was wir jetzt auch schon besprochen haben, ist eine All-inclusive-Gebühr, mit der dann alles erledigt ist. Meine Idee ist es, auch in der Zentrale anzuregen, worüber jetzt auch nachgedacht wird, festzustellen, bei welchem Preis und bei welcher Staffelung sich eine Inklusivkommission rentiert. Die Tendenz geht zu einer All-inclusive-Kommission.“³⁵²
- c) *„Meiner Einschätzung nach wird eine Incentivierung von Frequenz über Preis nicht funktionieren. Die Kunden sind zu wenig preissensitiv, der Preis für die Auktionsleistung ist im Verhältnis zum Objektpreis immer noch verhältnismäßig gering. Meiner Einschätzung nach müssten Incentives für Frequenz nonmonetär sein.“*
„Ich sehe das auch so. Nonmonetäre Anreize gibt es bereits. [...] Ob die Kunden so etwas bekommen, ist an den Umsatz gekoppelt. In der Zentrale sitzt ein Team, das das managt.“³⁵³
- d) *„In solchen Situationen ist ein monetärer Rabatt fehl am Platz. Die Frage ist, ob man Kunden nonmonetär ...“*
„Oh ja, klar ohne Ende. Wir versorgen die mit Katalogen, Wine and Dine them ... Der Hauptkundenkontakt macht und entscheidet das. Wir haben klare Vorschriften darüber, was etwa ein Kunde im Segment [x] bekommen darf. Das Beispiel Kataloge: Wenn der sich für Corkscrews interessiert, die zweimal im Jahr versteigert werden, kostet das Abo 17 Pfund. Wenn der sich für Impressionist Modern weltweit interessiert, kostet das Abo 500 Pfund. Und da gibt es Vorgaben. Alles, was darüber hinausgeht, ist eine private Ermessensentscheidung des Kundenbetreuers, inwieweit er das Netzwerk für diesen Kunden einsetzen will. Wenn der Kunde mich fragt: ‚Kennst du jemanden in London, der mir ein Ticket für die Tate besorgen kann?‘, dann kann ich entweder selbst jemanden kennen und ich muss entscheiden, ob ich diesen Kontakt belaste. Wenn ich einen Kollegen beanspruche, weil ich selbst keinen direkten

348 Interviewpartner 1.

349 Interviewpartner 7.

350 Interviewpartner 4.

351 Interviewpartner 5.

352 Interviewpartner 1.

353 Interviewpartner 1.

Kontakt habe, dann liegt das ebenfalls in meinem Ermessen, weil ich den auch nicht zweimal die Woche fragen kann.“³⁵⁴

- e) *„Für mich klingt das wie „Wir machen das zwar, aber das Ende der Fahnenstange ist noch nicht erreicht.“*
„Ja, stimmt, und es ist auch extrem anstrengend. In guten Zeiten war das sehr super. Jetzt im Augenblick interessiert das wirklich niemanden. Intern. Extern wahrscheinlich schon. Es kriegen auch noch alle die Präsente und Aufmerksamkeiten, es läuft ohnehin. Nur das Hauptaugenmerk liegt jetzt auf ‚Ware! Her damit!‘“³⁵⁵

6.4.1.4

- a) *„Nein, das ist ja das Schöne, dass sich immer alle so schön annähern. Zieht der eine hoch, gehen die anderen bei den Aufgeldern nach. Wenn Sie zu stark nach oben ausbrechen, ist das negativ. Und nach unten hin bringt das gar nichts, da verlieren Sie Ressourcen für andere Möglichkeiten.“*³⁵⁶

7.5

7.5.1

- a) *„Inwieweit wird ein Kundenbetreuer darüber informiert, was sein Kunde gerade im Internet macht ...“*
„Die Antwort ist: Ja. Da bekomme ich eine E-Mail. Nicht, wenn er sich ein Bild anschaut. Aber sobald er in Interaktion tritt, die über das bloße Anschauen hinausgeht, dann bekomme ich eine Kontroll-E-Mail. Natürlich, wenn er sein Interessengebiet ändert, eine Änderung in der Kontoinformation, generell, wenn er eine E-Mail schickt und eine Frage hat. Ob er einen Katalog anschaut, das sehe ich nicht.“³⁵⁷
- b) *„Wie wird das, was der Kunde im Internet macht, mit dem synchronisiert, was Sie mit den Kunden besprechen? Meine Vermutung wäre, dass das komplett separat läuft ...“*
„Ja, das läuft völlig getrennt voneinander. Die Kombination zwischen den Kanälen ist noch nicht ausgeschöpft.“³⁵⁸
- c) *„Wie wird sichergestellt, dass alle weltweit die Daten konsistent eingeben?“*
„Das wird sichergestellt, indem die Leute ausgebildet werden. Wir alle müssen einmal im Jahr einen Kurs machen, bei dem die Updates des Systems vorgestellt werden. Es gibt in jeder Arbeitsgruppe Lead-User, die sehr viel tiefere Trainings bekommen. Die haben zum einen natürlich Feuerwehrfunktion, sind andererseits aber auch angehalten, die Gruppe zu führen und Anweisungen zu erteilen. Und es gibt natürlich eine eigene Abteilung in der Zentrale, die genau auf Knopfdruck sagen kann, welcher Mitarbeiter welche Daten eingibt. Aber wichtig ist kontinuierliche Weiterbildung. Creating Awareness. Natürlich, wenn Sie jemanden haben, der untalentierte ist, dann haben Sie Pech.“³⁵⁹
- d) *„Zur Datenqualität kann ich dir ein Beispiel geben. Wir haben einmal die Kundendatenbank an [Kommunikations- & Logistikdienstleister] geschickt. Da gibt es einen Service, bei dem*

354 Interviewpartner 3.

355 Interviewpartner 1.

356 Interviewpartner 5.

357 Interviewpartner 3.

358 Interviewpartner 1.

359 Interviewpartner 3.

Kundenstammdaten – wir reden nur von Stammdaten! – verifiziert werden. Dann haben wir die Auswertung bekommen: Ungefähr ein Drittel war verstorben, 20 bis 30 % waren umgezogen, und 30 bis 40 % waren halbwegs valide Daten. Aber der Katalog ging immer an alle. Das ist ein Riesenthema. [...] Wichtig ist es zu wissen, was die Käuferpräferenzen eines Kunden sind. Das haben auch nicht alle.“³⁶⁰

- e) *„Wer ist zuständig für die Sicherung der Datenqualität im Rahmen Ihres Projekts?“*
„Es gibt eine eigene Abteilung für Datenqualität in der Zentrale. Jede Änderung im System wird dort verwaltet.“³⁶¹
- f) *„Bei uns war es beim alten System so geregelt, dass es Inputter in der Zentrale gab, denen man eine E-Mail mit der Bitte um Eintragung eines bestimmten Sachverhalts bei einer bestimmten Kundennummer schickte. Das neue System ist so angelegt, dass jeder Mitarbeiter Daten eingeben kann. Das war eine große Diskussion bei uns im Haus, weil es sich dabei ja auch um eine Vertrauensfrage handelt. Aber wir sind der Meinung, dass wir das Potenzial nur dann ausschöpfen können, wenn wirklich jedes Mitglied des internen Netzwerks als vollwertiger Teilnehmer gesehen wird.“*³⁶²

6.5.2

- a) *„Aber sammeln Sie wirklich gezielt Informationen, in dem Sinn, dass Sie definierte Datenfelder bei jedem Ihrer Kunden hätten, die Sie nach Möglichkeit füllen, weil Sie wissen, dass es sich dabei um verkaufsrelevante Daten handelt?“*
„Ganz spezielle Informationen werden in einem freien Informationsfeld der Kundendatei erfasst. Da steht dann: ‚Hat einen wunderbaren (Name Künstler), aber will derzeit nicht verkaufen. 2011 nochmals nachfragen.‘ Auch persönliche Informationen wie der Name der Sekretärin oder Ähnliches sind dort eingetragen. Aber viele Infofelder sind leer, weil die Besuche nichts erbracht haben oder weil es noch gar nicht zu einem konkreten Kontakt gekommen ist. Nicht selten, weil die Leute, die kontaktiert wurden, keine Zeit oder keine Lust hatten, mit unserem Mitarbeiter über ihre Kunstinteressen zu sprechen.“³⁶³
- b) *„Was Sie gerade erwähnt haben, ist ja nicht notwendigerweise verkaufsrelevant. Da geht es doch eher um Dinge wie Größe der Sammlung, Ehe, Scheidung, Kinder etc. ...“*
„Solche Sachverhalte notieren wir, wenn sie uns bekannt sind. Etwa irgendwelche Mitgliedschaften bei Vereinen. Etwa dem Museumsverein, weil ich selber Mitglied bin. Aber dieses ‚Frau, Kind, geschieden ...‘, nein, ganz selten ...“
„Warum nicht?“
„Sie kommen ja nicht an die Information. Wenn irgendwo eine Todesanzeige steht, dann bemerken wir das. Für uns wesentliche Informationen notieren wir in einem großen Informationsfenster im EDV-System. Aber was sollte ich mit der Information über den Ehestatus? Dass ich dann, wenn ich ihn treffe, Smalltalk mache und nach drei Jahren frage: ‚Und, haben Sie schon eine Neue?‘“
„Na ja, nach einer Scheidung könnte eine Sammlung nur noch halb so groß und halb so viel wert sein. Ein Kunde braucht Geld, um die Trennung zu finanzieren. Oder aber er zieht aus, und einer der beiden braucht neue Bilder an der Wand ...“
„Die klassischen drei Ds, nicht. Im eingeschränkten Maße. Was wir aber viel genauer beobachten, ist das Kaufverhalten.“³⁶⁴

360 Interviewpartner 8.

361 Interviewpartner 1.

362 Interviewpartner 3.

363 Interviewpartner 7.

364 Interviewpartner 5.