

1. Überblick über die behandelten Problembereiche und die Lehrziele

In den letzten drei zurückliegenden Jahrzehnten hat das betriebswirtschaftliche Fachgebiet ‚Marketing‘ sowohl in der Forschung als auch in der Praxis erheblich an Beachtung gewonnen. Die Vielfalt der ‚*Deutungen‘ des Begriffes Marketing*, die nicht zuletzt durch dessen historische Entwicklung bedingt ist, macht es allerdings für die Studierenden und auch für interessierte Praktiker nicht einfach, sich mit diesem Fachgebiet auseinander zu setzen. Die verschiedenen Vorstellungen bzw. Definitionen hinsichtlich des Begriffes Marketing reichen von der einfachen Gleichsetzung mit der ‚Werbung‘ bis zur deutlich erweiterten Interpretation des Marketing als ‚Konzept zur marktorientierten Unternehmensführung‘.

‚Deutungen‘
des Begriffes
Marketing

In den vorliegenden Ausführungen wird zunächst die Ursache für die heterogenen Begriffsverständnisse in der Marketing-Lehre aufgedeckt. Zu diesem Zweck wird im *zweiten Kapitel* ein Einblick in die *historische Entwicklung* der Marketing-Disziplin gegeben, da auf diese Weise die eigentliche ‚Denkweise des Marketing‘ und die wesentlichen Elemente des Begriffes ‚Marketing‘ wohl am besten vermittelt werden können.

historische
Entwicklung

Anschließend wird im *dritten Kapitel* mit Blick auf den derzeitigen Stand der Forschung die Basis für ein grundlegendes Verständnis des Marketing geschaffen. Ausgangspunkt dieser Ausführungen ist der *prozessorientierte Ansatz des Marketing*. Am Beispiel des Produktinnovationsprozesses werden in diesem Kapitel die Aufgaben des Marketing überblicksartig erläutert. Die Inhalte werden, wie auch an vielen anderen Stellen des Kurses, an übersichtlichen Planungsprozessen orientiert.

prozessorientierter
Ansatz des
Marketing

Das *vierte Kapitel* führt zunächst in die Aufgaben und Anwendungen der Marktforschung ein und skizziert die Fragestellungen der Marktforschung in Abhängigkeit vom Verhalten des (potenziellen) Konsumenten. Die eingangs geschilderte Aufgabe der Theoriebildung wird in diesem Kapitel einerseits wissenschaftstheoretisch fundiert und andererseits aus Sicht der Unternehmenspraxis beleuchtet.

wissenschafts-
theoretische
Grundzüge

Einen kurzen Überblick über die Erforschung des Konsumentenverhaltens gibt das *fünfte Kapitel*. Auf der Grundlage allgemeiner und situativer Merk-

Erforschung
des Konsumenten-
verhaltens

male des Konsumentenverhaltens wird das Konstrukt der Einstellung abgeleitet. Anschließend werden Kaufentscheidungstypen charakterisiert.

Planung der Marketinginstrumente Die *Planung der Marketinginstrumente* ist Gegenstand des *sechsten Kapitels*. Dieses Kapitel folgt der nahezu ‚klassischen‘ Viererteilung in die Instrumente Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik. Die Instrumentalbereiche werden – soweit die für elementar erachteten Inhalte es zulassen – an Planungsschrittfolgen orientiert. Letztlich führen einzelne Entscheidungstatbestände durch die Ausführungen.

Lehrziele Nach der Lektüre des vorliegenden Textes sollte der Leser in der Lage sein,

- die wichtigsten Grundlagen des Marketing zu erläutern, insbesondere:
 - die Entwicklung der ‚Marketing-Lehre‘,
 - den prozessorientierten Ansatz des Marketing;
- die Aufgaben der Marktforschung zu erläutern sowie wissenschaftstheoretische Grundzüge zur Gewinnung von Erkenntnissen über Märkte zu skizzieren,
- das Konsumentenverhalten zu charakterisieren und den Zusammenhang zur Marktforschung zu erklären sowie verschiedene Typen von Kaufentscheidungen zu beschreiben,
- die Instrumente des Marketing sowie ihre wichtigsten Gestaltungsbereiche zu beschreiben und auf spezifische Entscheidungsprobleme der Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik einzugehen.

Die Schwerpunkte der Ausführungen orientieren sich an diesen Lehrzielen. Vielfach liegt den Ausführungen aus didaktischen Gründen die Annahme zugrunde, dass ein Unternehmen eine bestimmte Entscheidung zu treffen oder eine bestimmte Aufgabe zu lösen hat. Diese Sichtweise soll letztlich das ‚praktisch-normative Vorstellungsvermögen‘ des Lesers schulen.

An dieser Stelle weise ich darauf hin, dass für die Klausur nur der vorliegende Haupttext prüfungsrelevant ist. Die in den Fußnoten aufgeführten Quellen dienen Ihnen somit lediglich als weiterführende Orientierungshilfe, sofern die Inhalte des Haupttextes tiefer betrachtet werden sollen (z. B. im Rahmen einer Seminar-, Bachelor-, Diplom- oder Masterarbeit) oder wenn

aus privatem Interesse heraus eine weiterführende Beschäftigung mit den zitierten Inhalten erwünscht ist.

Aktuelle und verbindliche Informationen zur Prüfungsrelevanz bestimmter Versionen dieses Lehrtextes entnehmen Sie bitte den offiziellen Informationsmaterialien des Prüfungsamtes. Darüber hinaus finden Sie weitere Informationen auf der Homepage des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing (unter dem Menüpunkt ‚Studium & Lehre‘). Die Homepage des Lehrstuhls bietet Ihnen zudem die Möglichkeit, den lehrstuhleigenen Newsletter zu abonnieren. Über diesen Newsletter werden Änderungen und Neuigkeiten – sowohl in der Lehre als auch in der Forschung – bekannt gegeben.

Sollten nach der Bearbeitung des Textes noch Unklarheiten bestehen, so stehe ich Ihnen mit dem Lehrstuhl gerne beratend zur Seite.

Univ.-Prof. Dr. Rainer Olbrich

2. Die historische Entwicklung der ‚Marketing-Lehre‘

Die historische Entwicklung der ‚Marketing-Lehre‘ wird häufig als das Ergebnis einer *Entwicklung von Verkäufermärkten zu Käufermärkten* mit steigender Sättigung der Märkte interpretiert.³ Diese Interpretation hat letztlich ihre Ursache in dem im Zeitablauf zunehmenden ‚Reifegrad‘ vieler industrieller Volkswirtschaften. Mit Blick auf Deutschland herrschte z. B. in der Zeit nach dem Ende des zweiten Weltkrieges zunächst ein allgemeiner Mangel an Gütern. Aus diesem Grunde war ein großer Anteil der ohnehin wenigen produzierten Güter ‚ohne Probleme‘ absetzbar. Ein anbietendes Unternehmen konnte sich also allein auf die Effizienz seiner Produktion und deren Verbesserung konzentrieren.

Entwicklung von
Verkäufermärkten
zu Käufermärkten

Mit zunehmender Sättigung der Märkte war dieses Vorgehen dann nicht mehr durchzuhalten, da es nicht mehr möglich war, jedes produzierte Gut abzusetzen.⁴ Es schloss sich eine Phase an, in der Unternehmen versuchten, bereits existente Produkte und Dienstleistungen⁵ den Nachfragern durch ‚Verkaufsdruck‘ (z. B. durch Einsatz intensiver Werbung unter Heranziehung ‚psychotaktischer Elemente‘) geradezu ‚aufzudrängen‘.

Diese Art des Verkaufens zielte darauf ab, gegebene Produkte ohne Rücksicht auf die spezifischen Bedürfnisse einzelner Gruppen von Nachfragern abzusetzen. Dieses Verhalten von Unternehmen hat sich zunehmend als nicht tragfähig erwiesen. Die fehlende Berücksichtigung der Wünsche unterschiedlicher Nachfragergruppen hat sich dabei als wesentliche Schwachstelle herausgestellt. Der ökonomische Erfolg war folglich begrenzt. Dieser *klassische Verkaufsprozess* ist in Abbildung 1 dargestellt.

der klassische
Verkaufsprozess

³ Vgl. zu den Entwicklungsstufen des Marketing Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 3 ff. und Bruhn 2010a, S. 15-18. Zu einer ausführlichen Darstellung der historischen Entwicklung der Marketing-Lehre vgl. Bubik 1996.

⁴ Vgl. zur Diskussion des Begriffes „Absatz“ Gutenberg 1984, S. 1 ff. Gutenberg hat bereits sehr früh auf das Spektrum unterschiedlicher ‚absatzwirtschaftlicher‘ Aufgaben hingewiesen.

⁵ Im Weiteren wird zwischen Produkten und Dienstleistungen nur dann differenziert, wenn es zur Erklärung der Besonderheiten von Dienstleistungen erforderlich erscheint. Ansonsten wird der Begriff Produkt verwendet.

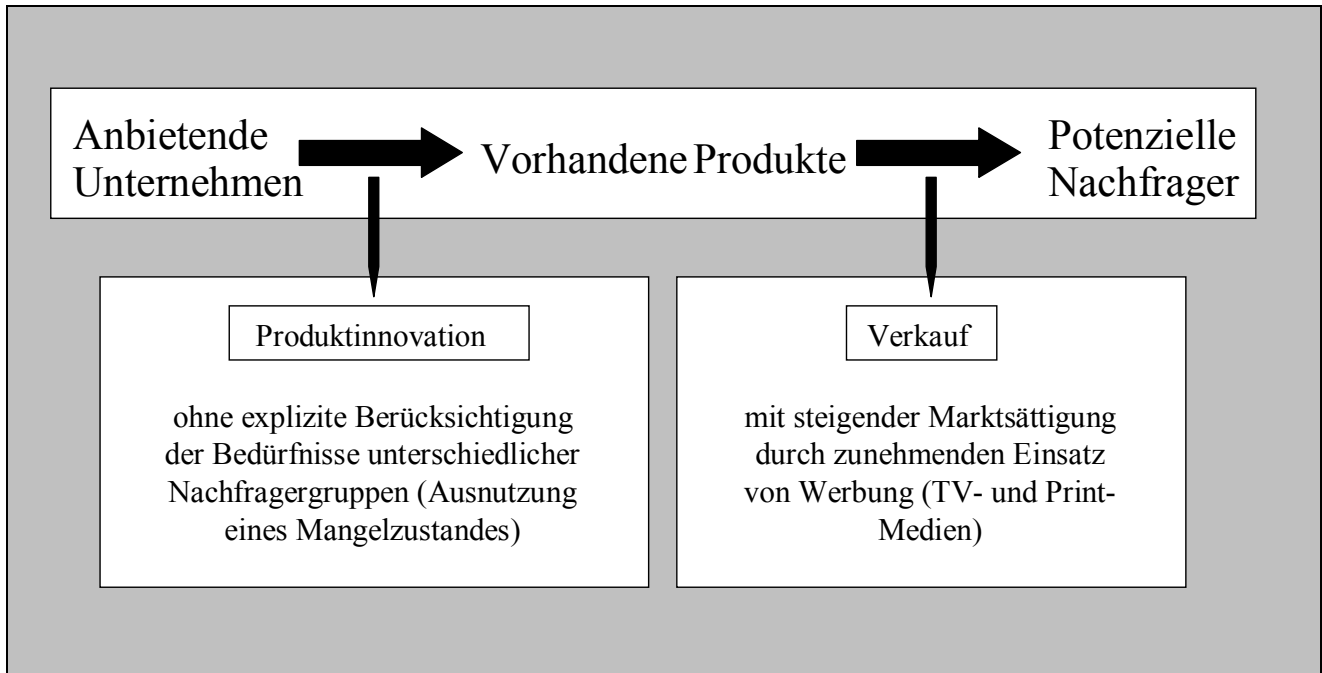


Abb. 1: Der klassische Verkaufsprozess

In der sich anschließenden Phase hat sich ‚das‘ Marketing entwickelt, so wie es heute (im Kern vieler unterschiedlicher Interpretationen) verstanden wird. Nach dieser Denkweise gibt es, stark vereinfachend, zwei grundsätzliche Möglichkeiten, die einem Unternehmen auf dem Absatzmarkt Erfolg versprechen:

- Die Beeinflussung der Bedürfnisse unterschiedlicher Nachfragergruppen zugunsten der angebotenen Produkte.
- Die Anpassung der Produkte an die Bedürfnisse unterschiedlicher Nachfragergruppen (z. B. durch Variation der Produktmerkmale).

der ‚moderne‘
Verkaufsprozess

Beide Möglichkeiten schließen einander nicht aus. Sie können parallel angewandt werden. Gleichzeitig ist durch die Erforschung der Bedürfnisse der Nachfrager eine wechselseitige Beeinflussung zwischen potenziellen Nachfragern und Anbieter möglich und wird vom Anbieter aufgrund gesättigter Märkte geduldet. Abbildung 2 skizziert den ‚modernen‘ Verkaufsprozess, der letztlich zu einer Produktvariation und einer mit dieser verbundenen ‚differenzierten‘ Ansprache unterschiedlicher Nachfragergruppen führt (z. B. mittels abweichender Werbebotschaften und -medien).

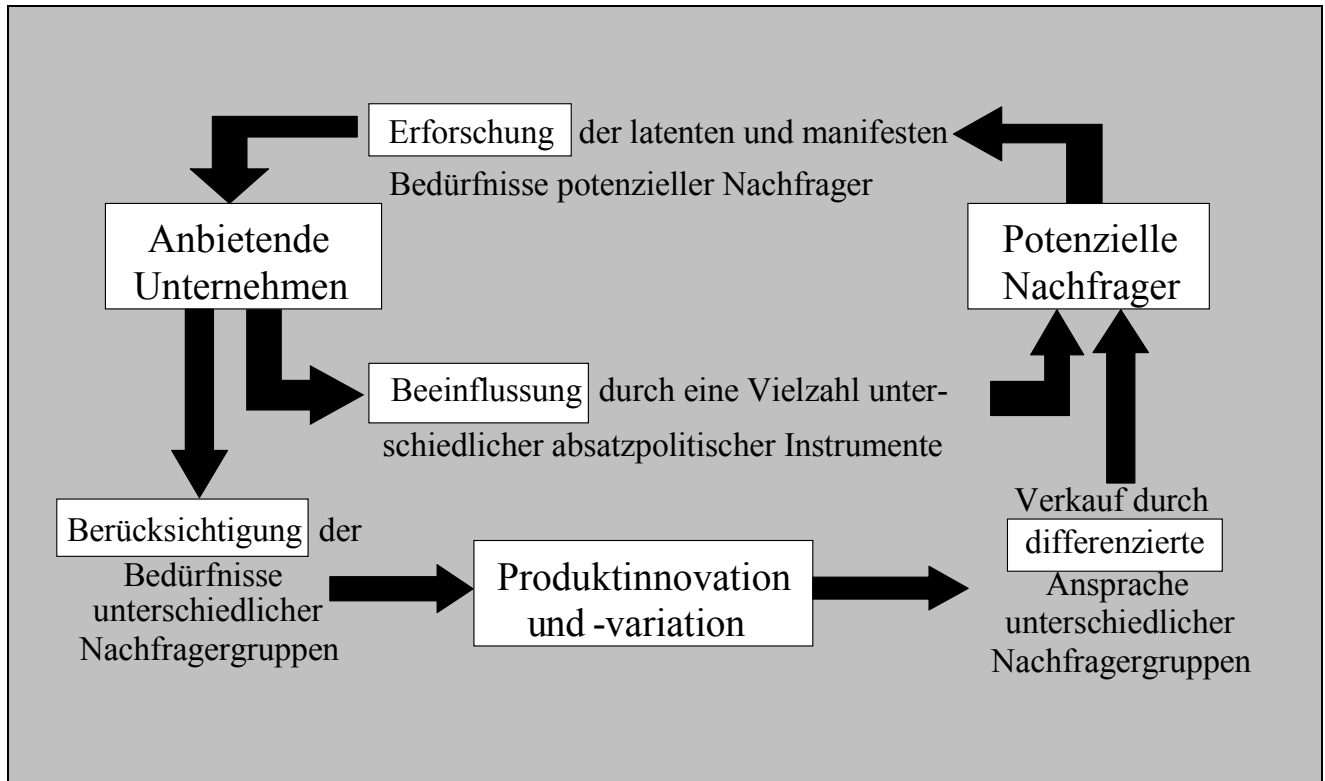


Abb. 2: Der ‚moderne‘ Verkaufsprozess

Offensichtlich ist diese immer wieder mehr oder weniger in der skizzierten Form anzutreffende Betrachtung ‚stereotyp‘ und stark vereinfachend. Sie soll verdeutlichen – und das ist wohl der wichtigste Kern der Marketing-Lehre –, dass Ausgangspunkt jeglicher Produktinnovation die *latenten*, also ‚verborgenen‘, aber potenziell herbeiführbaren, und die *manifesten*, also bereits ‚offenbar‘ gewordenen *Bedürfnisse* möglicher Kunden eines Unternehmens sind. *Marketing als ‚Funktion‘* besitzt damit zuallererst die Aufgabe, die Bedürfnisse potenzieller Nachfrager zu erforschen und gegebenenfalls im Sinne der Unternehmensziele zu beeinflussen.

latente und manifeste Bedürfnisse

Marketing als ‚Funktion‘

Das Marketing bzw. die ihm zuzurechnende *Marktforschung* ist damit der wichtigste Informationslieferant der Angebotsinnovation. Diese Aufgabe ist ein konstitutives Merkmal des Marketing im funktionalen Sinne. Darüber hinaus kommt dem Marketing die Aufgabe zu, neue und bereits vorhandene Produkte mit Blick auf die Unternehmensziele unter Heranziehung verschiedener Instrumente zu ‚vermarkten‘.

Marktforschung

Etymologisch erkennt man hier die Wurzel des Marketing-Begriffes, wobei eine exakte Erforschung der Grundbedeutung dieses Wortes aufgrund fehlender eindeutiger (d. h. wechselseitig eindeutiger) Beziehung zwischen Wort und Wortgehalt nicht gelingen kann. So werden mit dem Begriff Marketing Inhalte wie ‚bewerben‘, ‚verkaufen‘, ‚vertreiben‘ verbunden, die wiederum in der Betriebswirtschaftslehre auch anderen Begriffen zuzuordnen sind (z. B. dem Absatz, der Distribution, dem Verkauf bzw. Verkaufmanagement etc.).

Eine exakte Definition bzw. Abgrenzung des Begriffes Marketing erweist sich letztlich für die Betriebswirtschaftslehre auch als nicht notwendig, soweit ein grundlegender Konsens hinsichtlich der wichtigsten Aufgaben des Marketing in der Literatur und der Unternehmenspraxis auszumachen ist. Dieses ist mit Blick auf die in diesem Kurs darzustellenden Planungsbereiche und Instrumente des Marketing sowie der mit diesen verbundenen Aufgaben der Fall.

Übungsaufgabe

Aufgabe 1: Historische Entwicklung der Marketing-Lehre

Skizzieren Sie die historische Entwicklung der Marketing-Lehre! Gehen Sie dabei insbesondere auf den ,klassischen‘ und den ,modernen‘ Verkaufsprozess des Marketing ein!

961171

3. Der ‚moderne‘, prozessorientierte Ansatz des Marketing

3.1. Marketing und Produktinnovation

Als Gegenbewegung zur ineffizienten Zergliederung der Unternehmensaktivitäten sollen durch prozessorientierte Ansätze die Aktivitäten in der gesamten Wertschöpfungskette auf eine oder wenige Erfolgsgrößen ausgerichtet werden.

Besonderes Charakteristikum einer *prozessorientierten Betrachtung des Marketing* ist entsprechend, dass die einzelnen Aufgaben und Instrumente des Marketing einen koordinierten, auf die Erfolgsgrößen der Innovations- und Vermarktungsprozesse ausgerichteten Einsatz erfahren. So zeigt Abbildung 3 am Beispiel der Produktinnovation, dass die einzelnen Phasen des Produktinnovationsprozesses durch spezifische Aufgaben des Marketing vorbereitet bzw. begleitet werden. Einzelne dieser Aufgaben bergen den ‚Schlüssel‘ zur erfolgreichen Markteinführung (z. B. die valide Ermittlung latenter und manifester Bedürfnisse potenzieller Nachfrager und die Auswahl der anzusprechenden Marktsegmente).

prozessorientierte
Betrachtung des
Marketing

Im Folgenden werden ausgewählte Elemente dieses Prozesses charakterisiert:

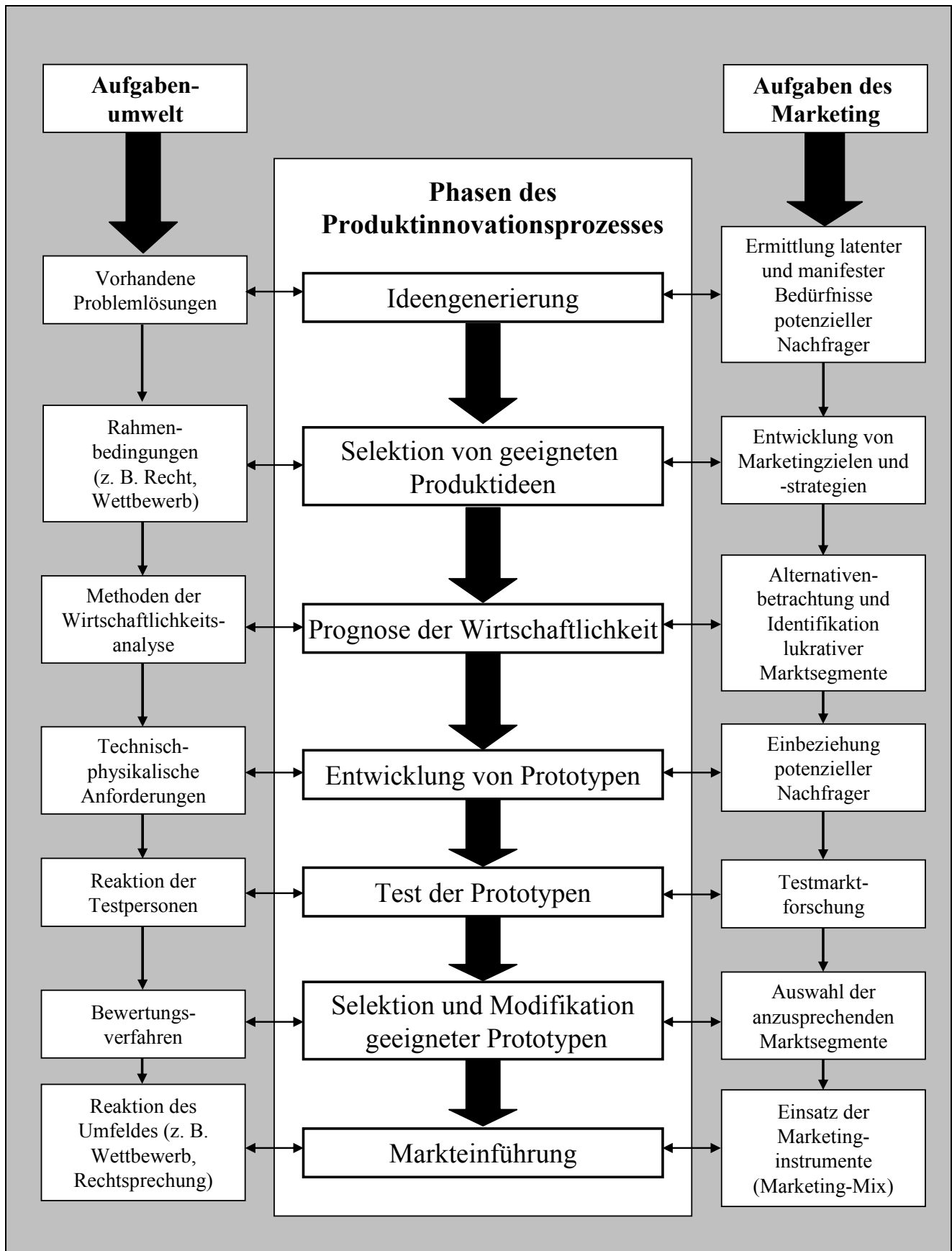


Abb. 3: Marketing und Produktinnovation

3.2. Ermittlung der Bedürfnisse potenzieller Nachfrager als zentrale Aufgabe der Marktforschung

Die Entwicklung neuer Produkte und ihre Einführung in den Markt können für ein Unternehmen sowohl Risiken als auch Chancen bergen. Die Risiken bestehen vor allem in den möglichen Konsequenzen einer misslungenen Markteinführung. Chancen können sich ergeben, wenn es gelingt, latente und manifeste Bedürfnisse potenzieller Nachfrager zu identifizieren und diese durch entsprechende Produkte zu befriedigen.

Zur Befriedigung differierender Bedürfnisse von Nachfragern ist es notwendig, die Verhältnisse auf den Märkten, auf denen ein Unternehmen agieren will, zu kennen. Die Beschaffung entsprechender Informationsgrundlagen ist die zentrale *Aufgabe der Marktforschung*.⁶ Insbesondere die Ermittlung der Bedürfnisse potenzieller Nachfrager fällt in den Aufgabenbereich der Marktforschung. Sie ist somit in jeder Phase des Produktinnovationsprozesses mehr oder weniger präsent.

Aufgaben der
Marktforschung

Weitere Aufgaben der Marktforschung sind die Kontrolle der eingesetzten Marketinginstrumente, die Mitarbeit bei der Entwicklung neuer Instrumente und die Erforschung des Käuferverhaltens.⁷

Als ‚*Käuferverhalten*‘ kann der Prozess der Auswahl eines bestimmten Produktes durch die Nachfrager angesehen werden. Faktoren, die den Kauf beeinflussen, werden als Bestimmungsfaktoren des Käuferverhaltens bezeichnet. Mit Blick auf diese Bestimmungsfaktoren werden interne und externe Einflussfaktoren unterschieden.⁸

Käuferverhalten

⁶ Vgl. zum umfassenderen Begriff Marketingforschung z. B. Kotler/Keller/Bliemel 2007, S. 158-190 und zu einem Überblick über die Marktforschung Hammann/Erichson 2000.

⁷ Vgl. zum Käuferverhalten Kroeber-Riel/Weinberg 2003 sowie Kuß/Tomczak 2004.

⁸ Vgl. Kuß/Tomczak 2004.

interne Faktoren Zu den *internen Bestimmungsfaktoren* zählen:

- Wissen (Zustand der Informiertheit, der durch die Aufnahme und/oder Verarbeitung von Informationen entstehen kann),
- Involvement (das Ausmaß an ‚Betroffenheit‘, das letztlich zu einem mehr oder weniger ausgeprägten subjektiven Kaufrisiko bezüglich des infrage stehenden Produktes führt) und
- Einstellungen (die subjektiv wahrgenommene Eignung eines Gegenstandes zur Befriedigung einer Motivation).

externe Faktoren *Externe Bestimmungsfaktoren* sind z. B.:

- Meinungsführer,
- Familienmitglieder und
- Mitglieder eines Buying Center (ein Buying Center besteht aus mehreren Personen, die im Beschaffungsprozess von Organisationen unterschiedliche Rollen wahrnehmen).

Mit Blick auf die Marktforschung existieren in diesem Zusammenhang insbesondere folgende Forschungsfelder:

- Analyse der Einstellungen von Nachfragern zu bereits angebotenen oder noch in der Phase der Ideengenerierung befindlichen Produkten,
- Untersuchung des Informationsverhaltens der Nachfrager vor einer Kaufentscheidung und
- Ermittlung von Entscheidungskriterien der Nachfrager bei ihrer Auswahl von Produkten.⁹

Primär- und
Sekundärquellen

Im Mittelpunkt der Marktforschung steht hier somit die Entwicklung und Anwendung von Methoden, die zu einer (u. U. gar empirischen) Erklärung von Phänomenen des Käuferverhaltens führen. Als Informationsquellen können sowohl *Primär- als auch Sekundärquellen* hinzugezogen werden. Als Auswertung von Primärquellen wird die Beschaffung, Aufbereitung und Erschließung neuen Datenmaterials bezeichnet. Die Sekundärforschung

⁹ Vgl. Kuß/Tomczak 2004, S. 18 f.

hingegen ist durch die Verwendung bereits vorhandenen Datenmaterials, sogenannter Sekundärquellen (z. B. amtliche Statistiken, Zeitschriften, vorhandene Gutachten), charakterisiert.

3.3. Entwicklung von Marketingzielen und -strategien

Um neue oder auch vorhandene Produkte zu vermarkten, müssen ‚Marketingstrategien‘ entwickelt werden. Unter *Marketingstrategien* versteht man Handlungsprogramme zur Erreichung von bestimmten Zielen. Entsprechende Strategien berücksichtigen die Wettbewerbssituation, die Bedürfnisse der Nachfrager und das bisherige Angebot des Unternehmens. Sie führen unter Heranziehung von Prognosen hinsichtlich veränderlicher Umweltgrößen zu einer konkreten Ausprägung der Marketinginstrumente.

Marketingstrategie

3.4. Marktsegmentierung

Der Absatzmarkt wird zum Zweck einer Erfolg versprechenden Markteinführung nicht als Ganzes betrachtet, sondern mit Blick auf die Nachfrager als Konglomerat unterschiedlicher Nachfragergruppen. Sinn der *Marktsegmentierung* ist, die unterschiedlichen Bedürfnisse der identifizierten Nachfragergruppen auf unterschiedliche Art und Weise zu befriedigen, um so überhaupt Akzeptanz zu erlangen. Ausgangspunkt dieser Denkweise ist die Hoffnung, dass Nachfrager für Produkte, die ihren Bedürfnissen besser entsprechen, höhere Preise entrichten oder größere Mengen dieser Produkte abnehmen. Auf diese Weise sollen gerade bei hoher Konkurrenzintensität Wettbewerbsvorteile erzielt werden. Es ist allerdings nicht zwingend vorteilhaft, die Märkte zu segmentieren. Eine sogenannte ‚undifferenzierte‘ Marktbearbeitung birgt vor allem Kostenvorteile.

Marktsegmentierung

3.5. Planung und Einsatz eines Marketing-Mix

„Marketing-Mix“ Auf der Basis der Marketingstrategien wird ein *„Marketing-Mix“* entwickelt.¹⁰ Hierunter versteht man eine (Erfolg versprechende) Kombination einzelner Marketinginstrumente. Die Marketinginstrumente werden in der Regel in die *vier Bereiche* Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik unterteilt.

vier Bereiche des Marketing-Mix

Die Produktpolitik umfasst z. B. Entscheidungen über Produktinnovationen, über die Produktelimination oder die Markierung. Die Preispolitik beinhaltet neben den verschiedenen Möglichkeiten der Preisfindung auch preispolitische Strategien im Zeitablauf. Die Kommunikationspolitik umfasst neben der Werbung vor allem die Öffentlichkeitsarbeit, die Verkaufsförderung und den persönlichen Verkauf. Im Rahmen der Distributionspolitik müssen Entscheidungen über die Auswahl von Absatzmittlern und über die Belieferung der Abnehmer getroffen werden.

Bei der zielgerichteten Zusammenstellung der Instrumente können sich jedoch erhebliche Interdependenzen zwischen den einzelnen Instrumenten und zwischen dem Funktionsbereich Marketing und den übrigen Unternehmensbereichen ergeben.

Aus diesem Grund kommt der Gestaltung des Marketing-Mix eine Schlüsselstellung bei der Vermarktung von Produkten zu. So beeinflusst die Preispolitik und die Kommunikationspolitik nicht unerheblich die erforderlichen Kapazitäten auf den Gebieten der Produktion und der Distribution.

¹⁰ Vgl. zu einer Darstellung einer integrierten Planung des Marketing-Mix Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 786 ff.

Übungsaufgabe

Aufgabe 2: Produktinnovationsprozess

Stellen Sie anhand eines selbst gewählten Beispiels die Phasen des Produktinnovationsprozesses dar, und ordnen Sie den von Ihnen genannten Phasen jeweils die Aufgaben des Marketing zu!

961171

4. Aufgaben und wissenschaftstheoretische Grundzüge der Marktforschung

4.1. Klassische Aufgaben der Marktforschung

Zur Befriedigung differierender Bedürfnisse von Nachfragern ist es notwendig, die Verhältnisse auf den Märkten, auf denen ein Unternehmen agieren will, zu kennen. Die *Beschaffung entsprechender Informationsgrundlagen* ist die *zentrale Aufgabe der Marktforschung*.

Informationsbeschaffung

So kann die Entwicklung neuer Produkte und ihre Einführung in den Markt für ein Unternehmen sowohl Risiken als auch Chancen bergen. Die Risiken bestehen vor allem in den möglichen Konsequenzen einer misslungenen Markteinführung. Chancen können sich ergeben, wenn es gelingt, *latente* und *manifeste Bedürfnisse* potenzieller Nachfrager zu identifizieren und diese durch entsprechende Produkte und Dienstleistungen zu befriedigen.

latente und manifeste Bedürfnisse

Dem Risiko, das eine Produktneueinführung mit sich bringen kann, begegnet die Marktforschung z. B. durch Produkttests. So konfrontieren die ‚Marktforscher‘ potenzielle Konsumenten mit einem Prototyp des Produktes und versuchen ihre Kaufbereitschaft zu ermitteln. Die gewonnenen Informationen geben dann z. B. Anhaltspunkte, ob das Produkt tatsächlich in den Markt eingeführt werden soll oder wie es zuvor modifiziert werden muss.

Weitere Aufgaben der Marktforschung sind die *Kontrolle der eingesetzten Marketinginstrumente* (z. B. die Werbeerfolgskontrolle), die Mitarbeit bei der *Entwicklung neuer Instrumente* und die *Ermittlung der Bedürfnisse potenzieller Nachfrager*.

Kontrolle der Marketinginstrumente

Entwicklung neuer Instrumente

Ermittlung von Nachfragerbedürfnissen

Der Absatzmarkt kann zu diesem Zweck nicht als Ganzes betrachtet, sondern muss in unterschiedliche Nachfragergruppen eingeteilt werden. Die Nachfragergruppen werden dabei so gebildet, dass die Bedürfnisse innerhalb der Gruppe möglichst homogen und zwischen den Gruppen möglichst heterogen sind. An die Stelle der Bedürfnisse der Nachfrager in Bezug auf die Eigenschaften eines Produktes oder einer Dienstleistung kann z. B. auch die Art und Weise treten, mit der eine Nachfragergruppe mittels kommunikationspolitischer Maßnahmen erreicht werden soll. Die Konsumenten innerhalb einer Nachfragergruppe sind dann in der Weise ähnlich, dass sie mit einheitlichen kommunikationspolitischen Maßnahmen ‚bearbeitet‘ werden können.

Marktsegmentierung Ergebnis einer derartigen *Marktsegmentierung* können zwei Nachfragergruppen sein, denen zwar im Wesentlichen identische Produkte angeboten werden, die aber durch unterschiedliche kommunikationspolitische Strategien angesprochen werden. Die verschiedenen kommunikationspolitischen Strategien können z. B. durch verschiedene Produktverpackungen und Produktdesigns für die beiden Marktsegmente unterstützt werden.

Sinn der Marktsegmentierung ist, die heterogenen Bedürfnisse der Nachfrager zu befriedigen, um auf diese Weise überhaupt Akzeptanz zu erlangen. Ausgangspunkt dieser Denkweise ist die Hoffnung, dass Nachfrager für Produkte, die ihren Bedürfnissen besser entsprechen, höhere Preise entrichten oder größere Mengen abnehmen.

Die Marktforschung hat im Rahmen der Marktsegmentierung die Aufgabe, Informationen über

- geeignete Kriterien zur Segmentierung des Gesamtmarktes,
- die Bedürfnisse von Konsumenten der gebildeten Marktsegmente und
- geeignete Strategien zur Ansprache der Konsumenten in den einzelnen Marktsegmenten

bereitzustellen.

4.2. Wissenschaftstheoretische Grundzüge der Gewinnung von Erkenntnissen über Märkte

4.2.1. Grundlegende Aspekte der Theorienbildung

Die im vorangegangenen Abschnitt exemplarisch dargestellten klassischen Aufgaben der Marktforschung zeigen, dass jegliche Untersuchung, die sich mit der Erforschung und Gestaltung realer Phänomene beschäftigt, beansprucht, erklärende Aussagen über die ‚Funktionsweise‘ und Ausgestaltung dieser Phänomene zu erarbeiten. Dieser Anspruch soll nicht formuliert werden, ohne den Weg einer entsprechenden Erkenntnisgewinnung zu skiz-

zieren. Als Ausgangspunkt ist zuvor das *Theorieverständnis* offen zu legen, Theorieverständnis das für derartige Untersuchungen ‚geeignet‘ erscheint.¹¹

Hierzu erweist es sich als zweckmäßig, auch das Verhältnis dieses Theorieverständnisses zu den wissenschaftstheoretischen Fundamenten zu klären, da im Rahmen der Marktforschung *reale Phänomene* erfasst und beschrieben werden, nicht zuletzt mit dem Ziel, zukünftige Veränderungen der Märkte mit adäquaten Erklärungs- und Prognosemodellen zu antizipieren und u. U. herbeizuführen sowie die Ursachen für die Entstehung gänzlich neuer Bedürfnisse und Verhaltensweisen der Konsumenten aufzudecken. Ziel dieses Forschungsansatzes ist es somit nicht nur, der Entwicklung der Realität durch Beschreibung und Systematisierung zu folgen, sondern durch Erklärung und Prognose Hinweise für eine vorausschauende Gestaltung der Realität zu geben.

Untersuchung
realer Phänomene

Ziel der Markt-
forschung

Betrachtet man wissenschaftstheoretische Grundpositionen vor diesem Hintergrund im Rückblick, so ergibt sich folgendes Bild: Die Arbeiten der wirtschaftswissenschaftlichen *Klassiker* (insbesondere David HUME und Adam SMITH) waren durch nomologisches Denken geprägt. Sie gingen davon aus, dass es Gesetzmäßigkeiten des Wirtschaftslebens gibt und dass es Aufgabe der Wissenschaft sei, diese Gesetzmäßigkeiten zu ergründen. Die Kenntnis solcher Gesetzmäßigkeiten wäre nicht nur gleichbedeutend mit einer Erklärung der realen Vorgänge, sondern gleichzeitig auch Basis für Prognosen und darauf aufbauende Versuche, die Realität zielgerichtet zu beeinflussen.

Klassik

An dieser Denkweise entzündete sich in Deutschland ab der Mitte des 19. Jahrhunderts die Kritik der ‚*Historischen Schule*‘, die sich – als Gegenbewegung zur Klassik – die ‚historische Methode‘ zur Erkenntnisgewinnung nützlich machen wollte und bis in das erste Drittel des 20. Jahrhunderts in Deutschland vorherrschend blieb. Es sollten zunächst Einzelfälle mit allen ihren – auch institutionellen Rahmenbedingungen – untersucht werden, um aus ihnen dann allgemeine Erkenntnisse abzuleiten.

Historische Schule

Im Bereich der Handelswissenschaften sollte diese Form der Erkenntnisgewinnung einige Jahre später zu einem entscheidenden Impuls für die Beschäftigung mit dem ‚Wandel der Betriebsformen‘ führen. Die Auf-

¹¹ Vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen auch Olbrich 1998, S. 17 ff.

fassung FELDMANNS, dass die Historische Schule in der deutschen Volkswirtschaftslehre eine theoretisch fundierte Institutionenanalyse nahezu vollständig abgetötet hat, kann auf die Betriebswirtschaftslehre in dieser Schärfe nicht übertragen werden. So ist es z. B. in Deutschland der Verdienst NIESCHLAGS, durch die historische Betrachtung der unterschiedlichen institutionellen Erscheinungsformen des Handels eine intensive Diskussion über institutionelle Fragen des Handelsunternehmens und der Handelsstruktur ausgelöst zu haben.¹²

Kritik An dieser Stelle sei lediglich angemerkt, dass die *Kritik* an dem abstrakt-deduktiven Vorgehen der Klassiker von den zentralen Vertretern der Historischen Schule (insbesondere Wilhelm ROSCHER, Bruno HILDEBRAND, Karl KNIES und Gustav SCHMOLLER) mit Blick auf die theoretische Basis nicht eingelöst werden konnte. Der Historischen Schule wurde bereits frühzeitig von Kritikern die „theorielose Beschreibung historischer Beispielfälle“ vorgeworfen.¹³ Letztlich spielen bei der Kritik an der historischen Methode wissenschaftstheoretische Grundpositionen eine entscheidende Rolle. Historisch-deterministische Bilder der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung gerieten seit der Mitte des letzten Jahrhunderts unter massive Kritik.¹⁴

Ziel der Wirtschaftswissenschaft Das wesentliche *Ziel der Wirtschaftswissenschaft* wird heute darin gesehen, im Rahmen der Theorienbildung Erklärungen und Prognosen zu erarbeiten, die der Praxis helfen, ihr Ziel, Gestaltungsempfehlungen zu erstellen und umzusetzen, zu erreichen.¹⁵ Theorien in der Wirtschaftswissenschaft treffen Aussagen über Objektmenge(n) (z. B. die der Konsumenten). Ein Aussagensystem kann dann als Theorie bezeichnet werden, wenn die Aussagen *Informationsgehalt* besitzen. Derartige Aussagensysteme bestehen aus einer Summe miteinander verbundener Hypothesen mit Informationsgehalt. *universale Aussagen* Hypothesen, die *universale Aussagen* (All-Aussagen ohne Raum-Zeit-

¹² Die Arbeiten Nieschlags verhaften nicht in empirischen Fallsammlungen, sondern kennzeichnen sich durch theoretische Leitgedanken über die Mechanismen des Betriebsformenwandels. Vgl. z. B. sein hinsichtlich des Betriebsformenwandels maßgebliches Werk: Nieschlag 1954 und zu einer Würdigung dieser Forschungen Meffert 1991, S. 277.

¹³ Vgl. Menger 1883, S. 139 ff. Vgl. hierzu auch Feldmann 1995, S. 34.

¹⁴ Vgl. Popper 1957.

¹⁵ Vgl. z. B. Töpfer 1994, S. 231.

Bezug) darstellen, besitzen im Sinne POPPERS Informationsgehalt, wenn sie falsifizierbar sind, d. h. Sachverhalte, die innerhalb ihres Aussagenbereiches möglich sind, ausschließen. Sie können durch *existentielle Aussagen* (singuläre Aussagen über ‚Einzelfälle‘), die verifizierbar sind, falsifiziert werden. Nach POPPER besteht eine Asymmetrie zwischen den beiden Aussagenarten. Universale Aussagen lassen sich nicht verifizieren, existentielle nicht falsifizieren.¹⁶ Solange universale Aussagen nicht durch singuläre Aussagen falsifiziert werden, können sie als ‚vorläufig bewährte Aussagen‘ bezeichnet werden. Die Prüfung von Hypothesen kann eine Theorie, die All-Aussagen über eine Objektmenge trifft, nach diesem Verständnis somit letztlich nur widerlegen oder vorläufig bewähren – nicht jedoch belegen.

Betrachtet man diese Zusammenhänge mit Blick auf den *Prozess der Marktforschung*, so ergibt sich folgender Ablauf (vgl. Abbildung 4). Zur Überprüfung theoretischer Überlegungen werden im Rahmen der Marktforschung i. d. R. empirische Untersuchungen konzipiert. Zu diesem Zwecke bedarf es einer entscheidungsgerichteten Planung. Auf der Basis erster Beschreibungen der Realität und theoretischer Überlegungen werden grundlegende Hypothesen zur Erklärung von regelhaften Strukturen (Erkenntnismustern) in der Realität aufgestellt. Die zu überprüfenden Hypothesen beinhalten i. d. R. Richtungsangaben von einzelnen operationalisierten Größen, die aus bestimmten Veränderungen resultieren. Es werden vielfach lediglich Richtungen, nicht jedoch konkrete Ausprägungen der verwendeten Größen prognostiziert. Diese grundlegenden Hypothesen werden im Rahmen empirischer Untersuchungen in Form von Hypothesengerüsten konkretisiert. Die einzelnen Hypothesen werden dann mithilfe von Datenmaterial aus den zu untersuchenden Märkten überprüft. Das zu gewinnende Datenmaterial ist entscheidungsgerichtet aufzubereiten, zu analysieren und zu interpretieren (vgl. Abbildung 4).

¹⁶ Vgl. Popper 1969, S. 8, 198 ff. u. 219 ff.

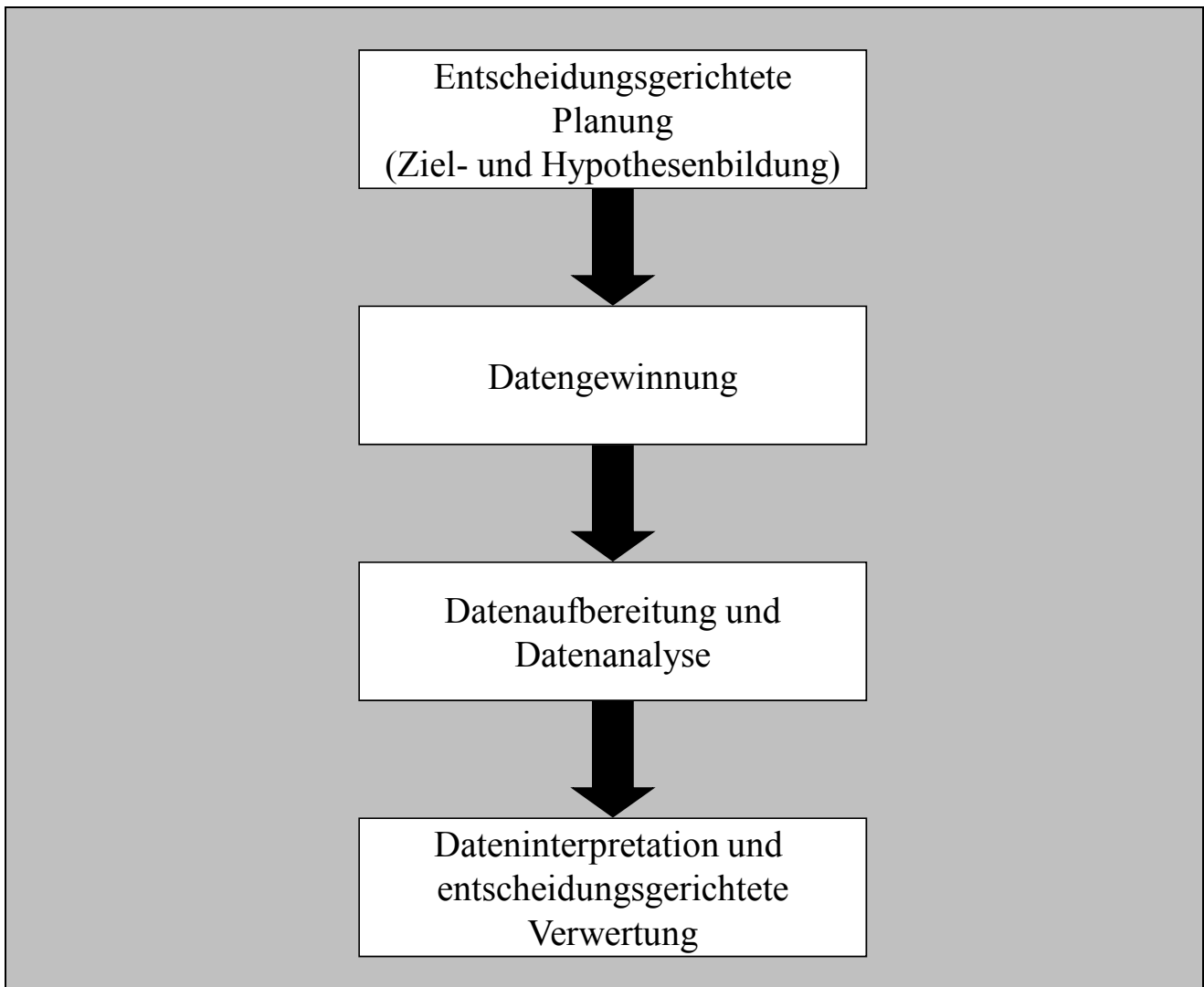


Abb. 4: Planungsprozess der Marktforschung

Empirische Untersuchungen in der Wirtschaftswissenschaft beinhalten zumeist nur Stichproben aus der Grundgesamtheit. Da die formulierten Hypothesen bei einer Betrachtung von Stichproben mit Blick auf die Grundgesamtheit gleichwohl Charaktereigenschaften von universalen Aussagen besitzen, können diese – nach der skizzierten vorherrschenden Er-
Bewährung kenntnistheorie¹⁷ – somit nicht verifiziert, sondern nur vorläufig *bewährt* oder falsifiziert werden. Die Prüfung von Aussagen mit universalen Charaktereigenschaften durch statistische Angaben, die ja die Möglichkeit offen lassen können, dass es unter den untersuchten Objekten Fälle gibt, die der Aussage widersprechen, kann allerdings streng genommen nicht zu

¹⁷ Vgl. hierzu auch Friedrichs 1990, S. 71 f.

einer ‚eindeutigen‘ vorläufigen Bewährung führen. Dieser Umstand wird bei der Präsentation von ‚statistisch geprüften‘ Aussagen in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur zumeist nicht erwähnt. Es müsste vielmehr darauf hingewiesen werden, dass die Prognosen auf ‚*impliziten und unspezifizierten ceteris-paribus-Klauseln*‘ beruhen (d. h. das nicht untersuchte Umfeld verändert sich nicht), stochastischer Natur sind und damit lediglich der Tendenz nach und innerhalb einer größeren Anzahl vergleichbarer Fälle gelten.

implizite,
unspezifizierte
ceteris-paribus-
Annahmen

Obwohl die Aussagen derartiger empirischer Untersuchungen somit nicht deterministischer Natur sind, sind sie gleichwohl geeignet, sie für die Erklärung des Zusammenspiels einer Vielzahl von Wirtschaftssubjekten in einer Marktwirtschaft zu verwerten, da es sich bei dieser Art von Explikationen um Aussagen über eine große Zahl von Fällen handelt und damit eine grundlegende Voraussetzung für die *Gültigkeit stochastischer Aussagen* gegeben ist.¹⁸ Auch aus betriebswirtschaftlicher, also einzelwirtschaftlicher Perspektive besitzen derartig gestützte Aussagen Informationsgehalt, da sie den Eintritt bestimmter Ergebnisse einer Vielzahl von Handlungen unterschiedlicher Wirtschaftssubjekte (z. B. Konsumenten) unter den berücksichtigten Rahmenbedingungen erklären helfen und damit den Informationsstand des einzelnen Wirtschaftssubjektes über sein Wettbewerbsumfeld erhöhen. In diesem Sinne kann in den empirischen Untersuchungen, die sich mit Märkten beschäftigen, von einer ‚vorläufigen Bewährung‘ oder aber auch einer ‚Falsifikation‘ der Hypothesen gesprochen werden.

Gültigkeit
stochastischer
Aussagen

Der Anspruch, durch Erklärung und Prognose Hinweise für eine vorausschauende Gestaltung zu geben, führt allerdings regelmäßig zu weiteren *Problemen*. Zunächst bereitet schon die Definition und Erfassung des Erkenntnisobjektes große Probleme. Letztlich ist in fast jedem Lehrbuch eine in gewissen Grenzen abweichende Definition systematisierender Begriffe anzutreffen. Hinzu kommt, dass ständig neue Phänomene auftauchen, die sich dann nicht mehr in vorhandene Systematiken einordnen lassen. Insbesondere in dem letzten Punkt ist das Dilemma der Historischen Schule zu sehen: Systematiken und erklärende Aussagen, die auf historischen Einzelfällen beruhen, werden durch den ‚Wandel der Realität‘ leicht widerlegt.

Definitions-
probleme

¹⁸ Vgl. zu dieser Auffassung Grossekkettler 1985, S. 122 ff.

4.2.2. Zum Problem des ‚Wandels der Realität‘ bei der Generierung erklärender Aussagen – ein Einblick in unterschiedliche wissenschaftstheoretische Grundpositionen

Zeitgebundenheit theoretischer Überlegungen und empirischer Ergebnisse in offenen Systemen

Dieses Problem des ‚Wandels der Realität‘ führt zur Frage der *Zeitgebundenheit theoretischer Überlegungen im Bereich offener Systeme*, über deren Beantwortung ein grundsätzlicher wissenschaftstheoretischer Streit geführt wird. Besondere Bedeutung besitzt diese Frage bei der Konzipierung und Interpretation des Aussagegehaltes empirischer Forschung.

offene, dynamische Systeme

Untersuchungen über Märkte bewegen sich im Bereich sozialer, also *offener* und damit *dynamischer Systeme* und nicht im Bereich statischer Systeme. Damit besteht die Gefahr, dass im Rahmen der vorgenommenen Beobachtungen in der Unternehmenspraxis und der empirischen Untersuchungen zeitgebundene Symptome beschrieben bzw. gemessen werden, die sich in späteren Untersuchungen nicht wieder zeigen und damit den Charakter einer bewährten Aussage verlieren können. Diese Gefahr besteht wohlgerne für jegliche empirische Untersuchung im Bereich offener Systeme. Jegliche Untersuchung ist allein unter Hinweis auf diese Gefahr kritisierbar, selbst wenn Operationalisierungs-, Validitäts- und Repräsentativitätsprobleme noch gar nicht ‚ins Feld‘ geführt und Hinweise, die darauf hinauslaufen, dass statistische Untersuchungen lediglich Erklärungen mit einem mehr oder weniger großen Wahrscheinlichkeitsgrad liefern, nicht berücksichtigt werden.

Methodendualismus und Methodenmonismus

An dieser Gefahr entzündeten sich die bereits bei der Skizze der Historischen Schule erwähnten grundsätzlichen wissenschaftstheoretischen Meinungsverschiedenheiten, die bis zur Aussage führen, dass – im Gegensatz zu den Naturwissenschaften, deren Erkenntnisinteresse wesentlich durch physische Systeme geprägt ist – im Bereich sozialer Systeme keine gesetzesartigen Zusammenhänge über das Verhalten von Individuen aufgestellt werden können. In der Diskussion dieser wissenschaftstheoretischen Problematik wird von einem *Methodendualismus* versus einem *Methodenmonismus* gesprochen.¹⁹ Ersteres gilt für den Fall, dass grundsätzliche Unterschiede,

¹⁹ Vgl. zum Überblick über diese Diskussion Kieser 1995, S. 6 ff. insbesondere S. 6, 10, 15.

letzteres gilt für den Fall, dass keine Unterschiede zwischen dem Erklären in den Natur- und Sozialwissenschaften gesehen werden.

Gesteht man die Unterschiede, über die diskutiert wird (insbesondere Offenheit von Systemen, Zeitgebundenheit von realen Phänomenen), ein, so lassen sie nach Auffassung derjenigen, die für einen Methodendualismus eintreten, letztlich eine Anwendung naturwissenschaftlich geprägter Erkenntnismethoden im Bereich der Sozialwissenschaften nicht zu. In diesem Streit werden den Naturwissenschaften erklärende Methoden der Erkenntnisgewinnung zugesprochen, die im Schema der *deduktiv-nomologischen Erklärung* kulminieren, welches letztlich davon ausgeht, dass die Erklärung einer Tatsache durch logische Ableitung (Deduktion) aus anderen Tatsachen und übergeordneten Gesetzen (nomologischen Aussagen) besteht. Die Vertreter dieses Lagers, die Unterschiede zwischen dem Erklären in den Natur- und Sozialwissenschaften sehen, gehen mit Blick auf soziale Systeme davon aus, dass erst das *Verstehen* des Sinns subjektiven Handelns, der durch Absichten, Werte, Ideen und Wahrnehmungen gesteuert wird, die sich wiederum durch neue Einsichten ändern können, Zugang zu einer Erklärung menschlichen Handelns eröffnet. Gesetzesartige Zusammenhänge über das Verhalten von Individuen existieren nach Auffassung dieser Vertreter nicht. Statt Symptome oder Ergebnisse des Handelns in ‚groß‘ angelegten Studien zu messen und möglichen Ursachen zuzuordnen, treten Vertreter dieser wissenschaftlichen Auffassung dafür ein, Verhaltensweisen zu rekonstruieren bzw. einzelne, für wichtig erachtete Fälle beobachtend zu begleiten. Man erkennt hier die wissenschaftstheoretischen ‚Fundamente‘ der Historischen Schule.

deduktive
Erklärung

induktives
Verstehen

Dieser Position wird allerdings vom anderen Lager, das für eine Übertragbarkeit naturwissenschaftlich geprägter Erkenntnismethoden auf Fragestellungen im Bereich sozialer Systeme eintritt, entgegengehalten, dass sie zwar nicht un-, jedoch vorwissenschaftlich sei, da sie bestenfalls lediglich Anregungen für das Auffinden von Zusammenhängen bieten würde, die im Kern nur singulären Charakter besitzen. Zu ergänzen ist konsequenterweise, dass selbst bei der Fallanalyse stets die Gefahr besteht, dass außergewöhnliche Symptome menschlicher Charaktere beobachtet werden, die es nicht einmal zulassen, einen Einzelfall zu verstehen. Wird doch implizit unterstellt, dass durch Beobachtung und Analyse die menschliche Psyche so hinreichend erklärt werden kann, dass das individuelle Verhalten in einem Aussagensystem mit hohem Informationsgehalt ‚rekonstruiert‘ werden

Probleme
des induktiven
Erklärens

kann. Dieser Versuch ist somit – nicht nur für den Wirtschaftswissenschaftler – ebenso der Gefahr ausgesetzt, dass auf temporäre Symptome zurückgegriffen wird, die das Verständnis für menschliche Verhaltensweisen irreführen können – auch wenn von einer Existenz zeitungebundener Zusammenhänge gar nicht erst ausgegangen wird.

wissenschafts-
theoretisches
Dilemma

Dieser kurze Einblick in die derzeit immer noch umstrittenen wissenschaftstheoretischen Grundpositionen verdeutlicht, dass die theoretischen Fundamente der Erforschung von Märkten in einem *wissenschaftstheoretischen Dilemma* stecken. Einerseits wird die deduktiv-nomologische Erklärung als nicht zielführend kritisiert, da es Gesetze in offenen Systemen nicht gäbe. Andererseits wird der auf Einzelfällen beruhenden historischen Methode ebenfalls mangelnde Zielführung angelastet, da ihre Aussagen letztlich nur singulären Charakter besitzen und u. U. ebenfalls durch den Wandel der Realität widerlegt würden.

Synthese beider
Richtungen

Mit Blick auf das Theorieverständnis der Erforschung von Märkten wird vor dem Hintergrund dieser immer noch anhaltenden Kontroverse eine *Synthese beider Richtungen* der Erkenntnisgewinnung angestrebt.²⁰ Obwohl sich die wissenschaftstheoretischen Grundpositionen beider Richtungen hinsichtlich der Frage nach der Existenz von Gesetzen in sozialen Systemen diametral widersprechen, ergänzen sich ihre Wege der Erkenntnisgewinnung.²¹ Für die deduktiv-nomologischen Erklärungsansätze, die zur Überprüfung ihrer Erkenntnisse mitunter auf breit angelegte empirische Untersuchungen zurückgreifen, ist das Verstehen von einzelnen Fällen unverzichtbar. Empirische Studien, die auf eine Vielzahl von Fällen zurückgreifen, liefern nur dann Hinweise auf regelhafte Strukturen, wenn die zugrundeliegenden Hypothesen auf einem sinnvollen Vorverständnis der ökonomischen Zusammenhänge beruhen. Dieses Verständnis kann aus empirischen Daten allein nicht gewonnen werden. Kein empirisch noch so signifikanter Zusammenhang, der sich auch mehrfach in aufeinander aufbauenden Untersuchungen bewährt hat, kann ohne ein tiefer gehendes *Verständnis der ihm zugrundeliegenden Wirkungsmechanismen* Hinweise für eine Erklärung der Wirklichkeit liefern. Ein Höchstmaß an Kritik ist statistischen Zusammenhängen entgegenzubringen, die nicht mit einem

Verständnis
der Wirkungs-
mechanismen

²⁰ Vgl. z. B. Meinefeld 1995.

²¹ So auch Kieser 1995, S. 21 f.

Verständnis der Wirkungsweise begründet werden können und damit der Gefahr erliegen, Scheinzusammenhänge zu sein.

Hinsichtlich der Zeitgebundenheit der empirisch gestützten Aussagen sei darauf verwiesen, dass für die Prüfung einer Theorie weniger das Objekt bzw. das zu messende Phänomen der einzelnen Hypothese von Bedeutung ist als vielmehr die theoretische Aussage, die geprüft wird. Die Objekte, die in Märkten untersucht werden können (z. B. Einstellungen, Betriebsformen) sind zwar in ihrer konkreten Ausprägung zeitgebunden, gleichwohl können zu prüfende Aussagen insofern zeitungebundenen Charakter besitzen, als dass ihr Informationsgehalt nicht von der Existenz eben dieser Objekte abhängt. *Zielsetzung ökonomischer Theorien* muss es somit sein, die hinter den zeitgebundenen Phänomenen ablaufenden Mechanismen des Wandels zu erklären. So wird die Aussage, dass einzelne Betriebsformen ein Potenzial besitzen, andere zu verdrängen, u. U. am Beispiel einiger gegenwärtig verbreiteter Betriebsformen geprüft.²² Dieser Zusammenhang kann gleichwohl zu einem späteren Zeitpunkt an anderen Realobjekten mit anderen typischen Ausprägungen geprüft werden und sich dann wiederholt vorläufig (!) bewähren.

Zielsetzung
ökonomischer
Theorien

Abschließend sei zur Frage der Nützlichkeit einer Beobachtung zeitgebundener empirischer Phänomene auf die eigentliche Zwecksetzung ökonomischer Theorien verwiesen. Eine Vorgehensweise, die konsequent darauf verzichtet, Blicke in die Realität zu werfen, erinnert an die bekannte *Parabel vom Betrunkenen*:

„Ein Polizist stößt mitten in der Nacht auf einen Betrunkenen. Dieser rutscht auf allen Vieren unter einer Laterne herum und sucht offensichtlich etwas. Er erklärt dem Wachtmeister, er habe seinen Schlüssel verloren, ‚irgendwo da drüben‘; dabei zeigt er auf eine Stelle, die außerhalb des Lichtkreises der Laterne liegt. Natürlich fragt ihn der Polizist, warum er den Schlüssel unter der Laterne suche und nicht da, wo er ihn verloren habe, und bekommt zur Antwort: ‚Weil man unter der Laterne besser sieht.‘“²³

Parabel vom
Betrunkenen

²² Vgl. zu diesem Vorgehen Olbrich 1998.

²³ Weizenbaum 1977, S. 174. Zitiert bei Wagner 1994, S. 180, der mit diesem Zitat „rein ökonomische Theorien“ des „realen Phänomens Unternehmung“ kritisiert.

4.2.3. Ein Einblick in Probleme des Informationsstandes bei der Generierung von Handlungsempfehlungen

Normative Aussagensysteme beanspruchen, auf der Grundlage von Erklärungen Hinweise für eine vorausschauende Gestaltung zu geben. In diesem Zusammenhang sei auf einige grundsätzliche *betriebswirtschaftliche Probleme* verwiesen, die den Informationsstand betreffen, der Handlungsempfehlungen zugrunde gelegt wird.

Besondere Probleme ergeben sich bei der Generierung von Aussagen über *„optimale“* Dispositionen, also z. B. über *optimale Unternehmenskonfigurationen*. Eine optimale Unternehmenskonfiguration kann nur formal im Rahmen eines partialen und zeitlich begrenzten Datenkranzes abgeleitet werden, da der reale Datenkranz nie vollständig bekannt und damit auch nicht vollständig ermittelbar ist. Partialmodelle bieten somit nur Anhaltspunkte für eine praktische Gestaltung von Unternehmen. Eine Konfiguration ist in diesem Sinne z. B. dann optimal, wenn sie die zu extremierende Zielvariable in einem gegebenen Datenkranz extremiert. Partialmodelle generieren aufgrund des zeitlich begrenzten Datenkranzes stets *„statisch-optimale“* Lösungen. Die Probleme von modelltheoretischen Optimierungen münden somit in ein Informations-, bei praktischen Anwendungsversuchen zudem in ein Prognoseproblem. Darüber hinaus heben realiter Veränderungen des Datenkranzes eine temporär optimale Unternehmenskonfiguration permanent wieder auf. Die *„optimale“* Konfiguration gibt es damit u. U. in der Realität zu einem bestimmten Zeitpunkt, als modelltheoretisch antizipativ gewonnenes Wissen jedoch nicht.

Nutzen von Partialmodellen Dessen ungeachtet kann die Generierung von *Partialmodellen* einen *hohen Wert* aufweisen, der ihren Entwurf rechtfertigt.²⁴ Entscheidend hierbei ist im Einzelfall, ob die Heuristiken, die eingesetzt werden, um ein schlecht strukturiertes Problem in ein lösbares, partiales Problem zu transformieren,

²⁴ Mit Blick auf das Phänomen *„Unternehmenswachstum und -konzentration“* existiert bereits seit geraumer Zeit eine Vielzahl mikroökonomischer und organisationaler Ansätze zur Generierung von Modellen. Vgl. zu einem entsprechenden Überblick über Ansätze wachstumstheoretischer Modellbildung bereits Brändle 1970, S. 36 ff.

eine Rückkopplung zu dem Ausgangsproblem zulassen.²⁵ Eine Rückkopplung erscheint dann möglich, wenn die Begründungen für die Abstraktion vom Ausgangsproblem plausibel sind und nicht wesentliche Beziehungen zwischen den Elementen des Problems zerschneiden.

Betrachtet man die scheinbar naheliegende Alternative einer formalen modelltheoretischen Betrachtung der Konfiguration von Unternehmen, so wird ein nahezu identisches Problem ersichtlich.

Eine Alternative scheinen Aussagensysteme zu sein, die von einer modellhaften Abbildung des Entscheidungsfeldes absehen und sich auf *kontextgebundene* Aussagen konzentrieren, die in einer dynamischen Umwelt Informationsgehalt besitzen sollen. Dem Informationsproblem einer formalen Optimierung durch statische oder komparativ-statische Partialmodelle stehen im Rahmen einer dynamischen, auf Veränderungen des Umfelds ausgerichteten Betrachtung Aussagen bzw. Handlungsempfehlungen gegenüber, deren Informationsgehalt von situativen Rahmenbedingungen abhängt und die damit schon auf diesem Gebiet einem Informationsproblem erliegen. Das Informationsproblem stellt sich auf dem Gebiet des situativen Datenkranzes ein, der zu unterschiedlichen Zeitpunkten nicht identisch ist. Darüber hinaus ergibt sich ein weiteres Informationsproblem: Welcher Weg der Erkenntnisgewinnung wird gewählt? Wie werden situative Aussagen generiert? Als mögliche Antwort auf diese Frage kommen die Wege des ‚Erklärens‘ und ‚Verstehens‘ infrage, die im vorangegangenen Abschnitt 4.2.2. erläutert wurden. Beide Wege der Erkenntnisgewinnung beinhalten allerdings wesentliche Elemente einer modellhaften Abbildung der Realität. Insofern handelt es sich bei der modelltheoretischen Generierung von Aussagen und der Generierung situativer Aussagen nicht um echte Gegensätze.

Kontext-
gebundenheit

Als dritte Alternative scheinen Aussagensysteme denkbar, die Aussagen über die Realität *ohne Kontextgebundenheit* enthalten. Hier kommen zwei Arten von Aussagen infrage:

Kontext-
ungebundenheit

²⁵ Vgl. Adam 1983, S. 486 u. Adam 1989, insb. Sp. 1415. Letztlich kann keine Aussage darüber getroffen werden, ob Heuristiken zur optimalen Lösung des Ausgangsproblems führen. Hierzu müßte die Lösung des Ausgangsproblems bekannt sein, was den Einsatz von Heuristiken erübrigen würde.

Zum einen solche Aussagen, die aufgrund ihrer Entstehung (z. B. eine empirische Untersuchung konkreter Unternehmen) eigentlich kontextgebunden sein müssten, dies aber in ihrer endgültigen Formulierung nicht sind: „Ein Waschmittelhersteller verkauft mehr Waschmittel, wenn die dafür geschalteten Fernsehwerbespots eine lachende Familie und die Sonne zeigen, als wenn dies nicht der Fall ist.“²⁶ Es ist klar, dass sich die Präferenzen von Waschmittelkäufern in verschiedenen geographischen Gebieten und zu verschiedenen Zeiten voneinander unterscheiden können. In dieser Allgemeinheit ist eine derartige *Aussage also mit größter Wahrscheinlichkeit falsch*, was sich durch ein entsprechendes Gegenbeispiel auch beweisen ließe.

Wahrheitsgehalt
der Aussage

Zum anderen sind Aussagen vorstellbar, die etwa die folgende Struktur haben: „Eine Unternehmenskonfiguration ist ‚dynamisch-optimal‘, wenn sie in allen Situationen die Voraussetzungen einer zieladäquaten Veränderung besitzt.“ Strukturell einer Definition vergleichbar, ist hier die Folgerung (‚dynamisch-optimal‘) nur eine neue Bezeichnung für einen gegebenen Sachverhalt, der in der Aussage als Prämisse (‚in allen Situationen fähig zu zieladäquater Veränderung‘) enthalten ist. Eine solche Aussage kann man als *Tautologie* bezeichnen, da sie nicht widerlegbar ist und gerade deshalb auch keinen Informationsgehalt besitzt. Abgesehen davon kann sie nicht mit Inhalt gefüllt werden, da man ja alle Situationen und ihre Konsequenzen kennen müsste.

Tautologie

Insofern sind Aussagensysteme, die Handlungsempfehlungen beinhalten und gleichzeitig dem situativen Ansatz vollständig abschwören, entweder in sich widersprüchlich bzw. offensichtlich falsch, weil sie sich auf nicht offengelegte Prämissen stützen, oder ihre Aussagen sind tautologisch.

²⁶ Diese Aussage enthält implizit die Empfehlung zu einer bestimmten Gestaltung eines Werbemittels. Die konkreten Ausprägungen der Kommunikationspolitik lassen sich ebenso wie Festlegungen in den übrigen Instrumentalbereichen des Marketing als Bestandteil der Unternehmenskonfiguration interpretieren.

4.3. Eigenschaften von Untersuchungszielen und Untersuchungshypothesen im Rahmen der Erforschung von Märkten

Eine Marktforschungsuntersuchung ist häufig mit einem erheblichen Aufwand verbunden. Da das zu wählende Design einer Marktforschungsuntersuchung oft entscheidend von dem Ursprung eines Informationsbedürfnisses abhängt, müssen die *Untersuchungsziele* im Vorfeld der Untersuchung möglichst präzise festgelegt werden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass eine Marktforschungsuntersuchung zu breit angelegt wird und damit unnötige Kosten verursacht oder das ursprüngliche Informationsbedürfnis gar nicht befriedigt wird.

Untersuchungs-
ziele

Ein Unternehmen möchte z. B. wissen, ob die kürzlich vorgenommene Preissenkung erfolgreich war. Auf den ersten Blick könnte man annehmen, dass das Ziel der Untersuchung damit eindeutig benannt ist. Bei der Formulierung dieses Informationsbedürfnisses durch das Unternehmen bleibt allerdings offen, wie der Erfolg der Preissenkung zu bewerten ist. Letztlich hängt die genaue Formulierung des Untersuchungsziels von dem Ursprung des Informationsinteresses des Unternehmens ab. Plant das Unternehmen den Preis des Produktes erneut festzulegen und verfolgt es damit das Ziel der Gewinnsteigerung, dann ist der Einfluss der Preissenkung auf die (kurzfristige) Gewinnveränderung zu messen. Plant das Unternehmen hingegen den Preis von ausgewählten Produkten aus anderen Produktgruppen zu senken, um dadurch ein Image besonderer ‚Preiswürdigkeit‘ aufzubauen, dann ist der Einfluss der Preissenkungen auf die Wahrnehmung des Unternehmens durch die Konsumenten zu messen.

geplante
Maßnahmen als
Auslöser für einen
Informationsbedarf

Um in diesem Fall eine konkrete *Untersuchungshypothese* zu formulieren, muss die Maßnahme ‚Preissenkung ausgewählter Produkte‘ und die vermutete Wirkung (Unternehmensimage ‚Preiswürdigkeit‘) weiter präzisiert werden. Sinnvolle Untersuchungshypothesen stellen somit einen vermuteten Wirkungszusammenhang zwischen einer oder mehreren Aktionsvariablen (Preis bestimmter Produkte) und einer oder mehreren Zielgrößen (Gewinn, Image) her. Die Untersuchungshypothese beinhaltet eine Prognose darüber, wie sich die Zielgrößen ändern, wenn die Aktionsvariablen in einer genau definierten Weise verändert werden. Aufgrund dieser engen Beziehung zwischen Maßnahmen (Veränderung von Aktionsvariablen), Unternehmenszielen und den Untersuchungszielen einer Marktforschungs-

Formulierung von
Untersuchungs-
hypothesen

studie, die sich in einem Katalog von Untersuchungshypothesen konkretisiert, ist die Planung einer Marktforschungsstudie nur durch eine enge Kooperation zwischen den Entscheidungsträgern in einem Unternehmen und den Marktforschern zu bewältigen.

9611711

Übungsaufgaben

Aufgabe 3: Kosten und Nutzen der Marktforschung

Arbeiten Sie heraus, wie die Kosten und der Nutzen von Marktforschungsuntersuchungen operationalisiert werden können!

Aufgabe 4: Wissenschaftstheorie

Ein Handelsunternehmen möchte wissen, wie die Kommunikation von Preisaktionen mittels Handzetteln wirkt.

- a) Formulieren Sie zur Wirkung von mittels Handzetteln kommunizierten Preisaktionen auf den Produktabsatz eine Hypothese! Erläutern Sie an diesem Beispiel die Grundposition der Klassik sowie der Historischen Schule! Erläutern Sie, wie sich die Bewährung bzw. die Falsifikation der formulierten Hypothese im Rahmen einer Marktforschungsuntersuchung zeigt!
- b) Erläutern Sie an diesem Beispiel das Schema der deduktiv-nomologischen Erklärung sowie des induktiven Verstehens! Erläutern Sie hierbei auch das Problem des induktiven Erklärens!
- c) Erläutern Sie an diesem Beispiel, warum das Handelsunternehmen trotz des Problems des ‚Wandels der Realität‘ an einer Klärung des Wirkungszusammenhangs zwischen mittels Handzettel kommunizierter Preisaktionen und Produktabsatz interessiert sein sollte!

5. Einführung in die Erforschung des Konsumentenverhaltens

5.1. Charakterisierung des Konsumentenverhaltens

5.1.1. Allgemeine Merkmale des Konsumentenverhaltens

Die zuvor genannten Informationen, die die Marktforschung gewinnen soll, beziehen sich direkt oder indirekt auf das *Verhalten von Konsumenten*: Wie reagieren die Konsumenten auf bestimmte Marketingmaßnahmen? Welche bzw. wie viele Konsumenten kaufen ein Produkt, das mit bestimmten Eigenschaften ausgestattet ist? Wie unterscheiden sich die Konsumenten mit Blick auf Kaufgewohnheiten? Welche Preisbereitschaften weisen die Konsumenten mit Blick auf ein bestimmtes Gut auf?

Konsumentenverhalten als Untersuchungsgegenstand

Viele Fragen, die dem Marktforscher gestellt werden, können nur beantwortet werden, wenn das Verhalten der (potenziellen) Konsumenten richtig verstanden wird. Aus diesem Grunde führt das folgende Kapitel zunächst in die Erforschung des Konsumentenverhaltens ein.

Wie in Abschnitt 4.2. bereits aus der Perspektive der Wissenschaftstheorie erläutert wurde, ist es *i. d. R. nicht möglich, allgemeine Aussagen* über das Verhalten von Konsumenten zu treffen. Es lassen sich allerdings einige *Grundprinzipien* erkennen. Das *Konsumentenverhalten*

allgemeine Aussagen kaum möglich
Grundprinzipien des Konsumentenverhaltens

- ist zweckorientiert,
- hat Prozesscharakter,
- umfasst aktivierende und kognitive Prozesse,
- wird von externen Faktoren beeinflusst
- und kann bei verschiedenen Personen bzw. in verschiedenen Situationen unterschiedlich sein.²⁷

²⁷ Vgl. zu einer umfassenderen Charakterisierung des Konsumentenverhaltens Wilkie 1990, S. 12 ff.

zweckorientiert *1. Konsumentenverhalten ist zweckorientiert*

In aller Regel verfolgt ein Konsument oder ein gewerblicher Einkäufer durch einen Kauf bestimmte Ziele bzw. er möchte ein Bedürfnis befriedigen. Z. B. möchte ein Konsument seinen Durst stillen oder ein industrieller Einkäufer Rohstoffe beschaffen, um die Produktion in einem Industriebetrieb aufrechtzuerhalten.

Die zu befriedigenden Bedürfnisse können höchst unterschiedlicher Natur sein. Sie reichen bei Konsumenten von elementaren physischen Bedürfnissen bis zum Streben nach sozialem Status und Selbstverwirklichung. Industrieller Einkauf ist weitgehend auf die Ziele von Unternehmen (z. B. Gewinnerzielung, Existenzsicherung des Unternehmens, Kostensenkung) ausgerichtet, kann aber auch von persönlichen Bedürfnissen der am Beschaffungsprozess Beteiligten (z. B. nach Aufrechterhaltung guter Kontakte zum Vertreter des Lieferanten) beeinflusst werden.

Vielfach wirken bei Kaufentscheidungen unterschiedliche Bedürfnisse zusammen. Beispielsweise kann der Kauf eines teuren Automobils gleichzeitig von den Wünschen nach Mobilität und Selbstdarstellung beeinflusst sein. Erkenntnisse über die jeweilige Zweckorientierung des Konsumentenverhaltens liefern Ansatzpunkte für die Entwicklung entsprechender Marketingstrategien.

Die Zweckorientierung des Konsumentenverhaltens bedeutet keineswegs, dass diese dem Käufer immer vollständig bewusst sein muss. Häufig führt z. B. der möglicherweise verdrängte Wunsch nach Sozialprestige zur Wahl hochpreisiger Marken. Nur selten kann man davon ausgehen, dass das Verhalten der Konsumenten explizit und bewusst darauf gerichtet ist, den mit einem Kauf verbundenen materiellen Nutzen zu maximieren.

Prozesscharakter *2. Konsumentenverhalten hat Prozesscharakter*

Aktivitäten von Käufern erfordern immer Zeit. Obwohl Prozesse, die nach einem Kauf stattfinden (z. B. im Hinblick auf energiesparende Verwendung von Produkten oder entstehende Konsumentenzufriedenheit), ökonomisch bedeutsam sein können, liegt das Hauptaugenmerk der Forschung auf Vorgängen, die sich vor einem Kauf abspielen. Dafür dürfte vor allem die bisher recht enge Bindung der Konsumentenverhaltensforschung an die Marketingwissenschaft verantwortlich sein.

Anhand von Kaufentscheidungsprozessen, die bis heute in Wissenschaft und Praxis besondere Beachtung finden, kann man auch einen Eindruck von der Unterschiedlichkeit der Dauer von für das Konsumentenverhalten

relevanten Prozessen finden: Einerseits liegt die Zeit für die Entscheidung eines Konsumenten über ein Sonderangebot eines Supermarktes in der Regel im Sekundenbereich, andererseits kann ein Beschaffungsprozess (z. B. eines Eigenheims) Monate oder Jahre dauern.

3. Konsumentenverhalten umfasst aktivierende und kognitive Prozesse

aktivierende und
kognitive Prozesse

Die für das Konsumentenverhalten maßgeblichen psychischen Vorgänge können in aktivierende und kognitive Prozesse unterteilt werden. „Als aktivierend werden solche Vorgänge bezeichnet, die mit inneren Erregungen und Spannungen verbunden sind und das Verhalten antreiben. Kognitiv sind solche Vorgänge, durch die das Individuum die Informationen aufnimmt, verarbeitet und speichert. Es sind Prozesse der gedanklichen Informationsverarbeitung im weiteren Sinne.“²⁸ Viele für das Konsumentenverhalten wichtige Konstrukte lassen sich diesen beiden Kategorien nicht ganz eindeutig zuordnen. Aus diesem Grunde orientiert man sich an der schwerpunktmäßigen Ausrichtung der verschiedenen Konstrukte und ordnet Emotionen, Motive und Einstellungen den aktivierenden Prozessen, Wahrnehmung, Denken, Lernen, Entscheidung und Informationsspeicherung (Gedächtnis) den kognitiven Prozessen zu.

4. Konsumentenverhalten wird von externen Faktoren beeinflusst

Beeinflussung
durch externe
Faktoren

Jeder Konsument, aber auch jeder industrielle Einkäufer, ist in vielfältige ökonomische und soziale Beziehungen eingebunden. Gesamtwirtschaftliche Faktoren, die sich z. B. in der Einkommenssituation der Haushalte niederschlagen, und einzelwirtschaftliche Faktoren (z. B. Preisänderungen für bestimmte Produkte) haben direkten Einfluss auf Kaufentscheidungen.

Die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Kulturkreis und einer bestimmten sozialen Schicht bildet den Hintergrund für individuelles Verhalten. Beispielsweise unterscheiden sich die geschmacklichen Präferenzen beim Kauf von Kleidung durch Mitglieder verschiedener Subkulturen deutlich. Direkten Einfluss auf viele Kaufentscheidungen haben auch Bezugsgruppen, wie z. B. Familie, Freunde und Kollegen.

²⁸ Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein 2009, S. 51.

situativer Charakter des Konsumentenverhaltens 5. *Konsumentenverhalten kann bei verschiedenen Personen bzw. in verschiedenen Situationen unterschiedlich sein*

Natürlich führen unterschiedliche Bedürfnisse, Erfahrungen und Fähigkeiten zu unterschiedlichem Konsumentenverhalten. Darüber hinaus kann das Verhalten einer Person in verschiedenen Situationen unterschiedlich sein. Beispielsweise dürfte für den Ablauf eines Kaufentscheidungsprozesses der jeweils vorhandene Zeitdruck oder der Verwendungszweck eines Produkts (eigener Bedarf, Geschenk, Bewirtung von Gästen) eine Rolle spielen. Derartige Unterschiede im Konsumentenverhalten erschweren einerseits die Analyse und Prognose des Konsumentenverhaltens, bieten andererseits aber auch Ansatzpunkte für Strategien der Marktsegmentierung.

Die situativen Merkmale des Konsumentenverhaltens werden im folgenden Abschnitt ausführlicher diskutiert.

5.1.2. Situative Merkmale des Konsumentenverhaltens

ungenau Prognosen des Konsumentenverhaltens Situative Faktoren sind situationsspezifische Gegebenheiten, die beim Kauf eines Produktes eine Rolle spielen. Sie werden aufgrund der *unbefriedigenden Genauigkeit von Prognosen des Konsumentenverhaltens* berücksichtigt, die nur auf Charakteristika der betreffenden Person (z. B. demographische Merkmale) und des Objekts (Produkt, Werbung etc.) beruhen.

Es können drei Arten von Situationen, die sich an der Sichtweise der Marketingpraxis orientieren, unterschieden werden:²⁹

Konsumsituation 1. *Die Konsumsituation*

Wird das Produkt zu Hause oder am Arbeitsplatz gebraucht? Wird es im Alltagsleben oder in der aktiven Freizeit verwendet? Geschieht die Verwendung allein oder mit Freunden?

Kaufsituation 2. *Die Kaufsituation*

Ist das Produkt am Einkaufsort verfügbar? Wie lang sind die Wartezeiten? Besteht Zeitdruck?

²⁹ Vgl. Assael 1998, S. 177 ff.

3. Die Kommunikationssituation

Kommunikations-
situation

Angenommen, der Konsument wird durch Rundfunkwerbung angesprochen, besteht Kontakt zur Rundfunkwerbung im Auto oder zu Hause? Besteht eine Ablenkung beim Kontakt zur Werbung?

Problematisch wird die Anwendung situativer Faktoren auf die Marketingstrategien aufgrund der großen Vielfalt von Ausprägungen situativer Variablen. Daher liegen auch nur einige wenige Untersuchungsergebnisse vor, z. B. über

- die Verbrauchssituation,
- den Zeitdruck und
- die Geschenksituationen.

Nachfolgend werden das Konstrukt der Einstellung und ein auf diesem basierender Ansatz zur Einstellungsmessung – mit dem Ziel eines adäquaten Einsatzes absatzpolitischer Instrumentarien – vorgestellt. Darüber hinaus werden Wechselwirkungen zwischen der Einstellung und dem Konsumentenverhalten einer näheren Betrachtung unterzogen.

5.2. Einstellungen von Konsumenten und Einstellungsmessung

5.2.1. Das Konstrukt Einstellung

Das Konstrukt der *Einstellung* kann als eine erlernte Neigung, hinsichtlich eines bestimmten Stimulus in einer konsistent positiven oder negativen Weise zu reagieren, definiert werden.

Einstellung

In Anlehnung an die traditionelle *3-Komponenten-Theorie* setzt sich die Einstellung aus einem kognitiven, einem affektiven Bestandteil sowie der Verhaltenstendenz zusammen. Dabei spiegelt die kognitive Komponente das Wissen bzw. den Informationsstand und die Erfahrung eines Individuums in Bezug auf einen bestimmten Stimulus wider. Demgegenüber bezieht sich die affektive Komponente auf die Werthaltungen des Individuums. Die Verhaltenskomponente stellt die Bereitschaft dar, sich

3-Komponenten-
Theorie

einem bestimmten Einstellungsobjekt gegenüber in einer bestimmten Weise zu verhalten, z. B. es zu kaufen.

Die 3-Komponenten-Theorie ist aber in letzter Zeit zunehmend in die Kritik geraten, da vielfach die Meinung vertreten wird, dass die Verhaltenskomponente keinen Bestandteil der Einstellung darstellt, sondern vielmehr als eigenständige psychische Größe zu betrachten ist, die neben der Einstellung besteht.

Einen Ansatz zur Messung von Einstellungen bietet das mehrdimensionale Modell von TROMMSDORFF, das im nächsten Abschnitt skizziert wird.

5.2.2. Das Modell von Trommsdorff zur Messung von Einstellungen

Modell von TROMMSDORFF Das mehrdimensionale *Modell von TROMMSDORFF* wird zur Messung von Einstellungen eingesetzt. Dieses lässt sich formal wie folgt darstellen:³⁰

$$(5.1) \quad E_{ij} = \sum_{k=1}^n |A_{ijk} - I_{ik}|$$

wahrgenommene und ideale Merkmalsausprägung Dabei stellt A_{ijk} die von Person i an Objekt j *wahrgenommene Ausprägung des Merkmals k* und I_{ik} die von Person i an Objekten derselben Objektklasse als *ideal empfundene Ausprägung des Merkmals k* dar. Den Ausdruck A_{ijk} Eindruckswert I_{ik} bezeichnet man auch als *Eindruckswert*. Die Einstellung bzw. der Einstellungswert *Einstellungswert* einer Person i gegenüber Objekt j , E_{ij} , ergibt sich bei dieser Vorgehensweise durch Summation der Eindruckswerte über die Merkmale $k = 1$ bis n .

Im Rahmen des Modells von TROMMSDORFF werden von den drei unter Abschnitt 5.2.1. genannten Komponenten nur die affektive und die kognitive Komponente gemessen. Während die kognitive Komponente (das Wissen) direkt, und zwar über die wahrgenommenen Merkmalsausprägungen A_{ijk} gemessen wird, wird die affektive Komponente (die Bewertung) in diesem Modell nur indirekt über die für ideal gehaltenen Merkmalsausprägung I_{ik} und einen anschließenden Soll-Ist-Vergleich erfasst.

³⁰ Vgl. zur Einstellungsmessung Trommsdorff/Teichert 2011, S. 125 ff.

Dieser Soll-Ist-Vergleich spiegelt sich in dem Eindruckswert zu einer ganz bestimmten Merkmalsausprägung wider, da sich dieser aus der Differenz zwischen realer Ausprägung eines Merkmals an einem bestimmten Objekt (z. B. das Auto der Marke X hat 75 PS) und der für ideal gehaltenen Ausprägung dieses Merkmals an Objekten derselben Klasse (idealerweise sollten Autos dieser Objektklasse 65 PS besitzen) ergibt.

Somit bekommt ein Unternehmen durch die Offenlegung der Bewertungsmaßstäbe (Idealausprägung) der Testpersonen bei einzelnen einstellungsrelevanten Merkmalsausprägungen klare Hinweise auf Schwächen seines Einstellungsobjektes in den Augen der Testpersonen. Diese Informationen kann es nun nutzen, um mithilfe des *absatzpolitischen Instrumentariums* die *Einstellung* zu seinem Einstellungsobjekt zu *verbessern*. Zieht man auch hier wieder die PS-Zahl eines Autos als Merkmal heran, hätte ein Unternehmen in dem obigen Beispiel durch die Einstellungsmessung die Information erhalten, dass die reale PS-Zahl bei seinem Auto der Marke X über der von den Testpersonen als ideal empfundenen PS-Zahl in dieser Objektklasse liegt.

Veränderung von
Einstellungen mit
den Marketing-
instrumenten

Zur Verbesserung der Einstellung gegenüber diesem Einstellungsobjekt stehen einem Unternehmen dann die beiden folgenden Handlungsalternativen offen:

1. Heranführung der realen Merkmalsausprägung an das Ideal der potenziellen Kunden durch entsprechende produktpolitische Maßnahmen, z. B. Ausstattung des Autos der Marke X mit einem 70 oder 65 PS-Motor.
2. Veränderung des bisherigen Idealbildes durch kommunikationspolitische Maßnahmen, z. B. Informationskampagne zu den Gründen, warum das Auto der Marke X idealerweise 75 PS besitzen sollte.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Hauptvorteil der Einstellungsmessung nach TROMMSDORFF für Unternehmen darin liegt, dass über die Ermittlung der Eindruckswerte klare Anhaltspunkte hinsichtlich der Merkmalsausprägungen des Objektes gewonnen werden, die im Realvom Idealbild potenzieller Kunden abweichen und somit auch erste Hinweise für den Einsatz geeigneter absatzpolitischer Instrumentarien generiert werden.

5.2.3. Wechselwirkung zwischen Einstellung und Konsumentenverhalten

Einstellung
→ Verhalten

In der wissenschaftlichen Diskussion steht seit langer Zeit die verhaltenssteuernde Wirkung der Einstellung im Mittelpunkt des Interesses. Diese Beziehung *Einstellung* → *Verhalten* hat auch für das Marketing vorrangige Bedeutung, da man davon ausgeht, dass die heute gemessenen Einstellungen das Verhalten ‚von morgen‘ bestimmen. Dieser Hypothese folgend, geht man z. B. bei Kaufprognosen davon aus, dass mit zunehmender Stärke einer positiven Einstellung zum Produkt die Kaufwahrscheinlichkeit steigt.

Verhaltenslücke

Gleichwohl haben unterschiedliche, auf die Erforschung des Konsumentenverhaltens gerichtete Untersuchungen gezeigt, dass zwischen Einstellungen und tatsächlichem Verhalten häufig Diskrepanzen bestehen. Eine positive Einstellung zu einem bestimmten Produkt schlägt sich dann nicht im Kauf dieses Produktes nieder.³¹ Die daraus resultierende ‚*Verhaltenslücke*‘ lässt sich oftmals auf die Existenz von sogenannten Störfaktoren zurückführen. So könnten z. B. positive Einstellungen zur Bedeutung einer gesunden und ausgewogenen Ernährung zunächst darauf schließen lassen, dass derart ernährungsbewusste Konsumenten auch tatsächlich ihren Bedarf an Lebensmitteln auf diese Weise decken. So könnte die Kaufentscheidung u. a. zugunsten ökologischer Lebensmittel ausfallen. Mit Blick auf die Vielzahl der im Markt verfügbaren Produkte und der nicht unerheblichen Preisunterschiede kann jedoch davon ausgegangen werden, dass Konsumenten auch positive Einstellungen zu alternativen Produkten aufweisen und diese infolgedessen erwerben.

situative Faktoren
als Ursache der
Verhaltenslücke

Insbesondere *situative Faktoren* können Konsumenten daran hindern, bestimmte Einstellungen im Kaufverhalten wirken zu lassen. So ist es denkbar, dass z. B. ökologische Lebensmittel nicht am präferierten Einkaufsort verfügbar sind und zusätzliche ‚Wegekosten‘ mit Blick auf die Beschaffung in Kauf genommen werden müssten. Auch der alltägliche Zeitdruck kann die i. d. R. ‚hektische‘ Kaufentscheidung derart beeinflussen, dass gegebene Einstellungsmuster nicht ihre Wirkung beim Einkauf entfalten.

Das Auftreten einer ‚*Verhaltenslücke*‘ kann aber auch häufig darauf zurückgeführt werden, dass einige Konsumenten ihr individuelles Kaufverhalten

³¹ Vgl. hierzu am Beispiel von Fleischprodukten Voerste 2009, S. 181 ff.

an den Wertvorstellungen ihrer Bezugsgruppen ausrichten. Sollte z. B. innerhalb einer Familie ein bestimmtes Kaufverhalten dominant sein, kann es durchaus vorkommen, dass die individuellen Einstellungsmuster eines Familienmitgliedes nicht mit dem tatsächlichen Kaufverhalten harmonieren.

Darüber hinaus ist es denkbar, dass positive Einstellungen zu bestimmten Produkten nicht mit deren Preis vereinbar erscheinen. Sollten z. B. gesundheitsorientierte Lebensmittel höhere Preise aufweisen, könnte die Kaufentscheidung der Konsumenten aufgrund finanzieller Restriktionen oder einer geringeren Preisbereitschaft zugunsten preisgünstigerer Lebensmittel ausfallen.

ökonomische
Faktoren als
Ursache der
Verhaltenslücke

Ein weiteres, der Messung von Einstellungen geschuldetes Problem ist zudem, dass die erhobenen Einstellungen nicht zwangsläufig und eindeutig den tatsächlichen Einstellungen der Konsumenten entsprechen müssen. Diese könnten durchaus dazu geneigt sein, *sozial erwünschte Antworten* zu geben. Ist z. B. davon auszugehen, dass ökologische Lebensmittel im gesellschaftlichen Umfeld eine breite Akzeptanz und Unterstützung erfahren, so möchte sich der Befragte u. U. nicht zu einer anderen Position bekennen.

sozial erwünschtes
Antwortverhalten

Aber auch der umgekehrte Einfluss ist denkbar: Das *Verhalten bestimmt die Einstellung*. So ist z. B. der Fall denkbar, dass ein Käufer aufgrund situativer Faktoren dazu gezwungen wird, ein anderes Produkt zu kaufen als üblich. Durch diesen Kauf kann es dann aus unterschiedlichen Gründen („der Joghurt der Marke X schmeckt ja doch“) zu einer Einstellungsänderung gegenüber diesem Produkt kommen. Dieses Verhaltensmuster tritt vor allem dann auf, wenn eine positive Einstellung zu einem Produkt nicht Voraussetzung für den Kauf dieses Produktes ist, sondern vielmehr das Ergebnis des Kaufs, respektive des Konsums.

Verhalten
→ Einstellung

5.3. Extensive, limitierte und habitualisierte Kaufentscheidungen

„Extensive“ Kaufentscheidungen (auch „echte“ Kaufentscheidungen genannt) unterstellen die Wahrnehmung einer neuen Entscheidungssituation durch den Konsumenten und die Lösung des durch diese Situation geschaffenen Problems im Rahmen eines umfassenden und bewussten

extensive Kauf-
entscheidung

Problemlösungsprozesses. Aufgrund der Neuartigkeit der Entscheidungssituation entwickelt das Individuum im Rahmen einer extensiven Kaufentscheidung Kriterien zur Bewertung möglicher Alternativen, holt Informationen über verschiedene Alternativen ein und vergleicht diese. Eine extensive Kaufentscheidung ist durch ein hohes Involvement des Käufers und ein großes Ausmaß kognitiver Steuerung seitens des Käufers gekennzeichnet. Die extensive Kaufentscheidung tritt vorzugsweise bei erklärungsbedürftigen und höherwertigen Produkten auf. Im organisationalen Beschaffungsverhalten treten extensive Kaufentscheidungen vor allem bei einem Neukauf von Anlagen auf.

Im Bereich privater Anschaffungen löst nicht selten der erste Kauf eines neuen Automobils bei Menschen, die sich für Automobile interessieren, eine extensive Kaufentscheidung aus. Bevor der Konsument hier eine Entscheidung trifft, überlegt er zunächst, welche Anforderungen der PKW erfüllen muss und welche Automarken infrage kommen. Anschließend holt der Konsument Informationen zu möglichen Produkten ein (z. B. durch Besuche bei Händlern und durch Fachzeitschriften) und führt ggf. Probefahrten mit solchen Automobilen durch, die in die engere Auswahl kommen. Erst nachdem eine Vielzahl von Informationen eingeholt und verarbeitet worden sind, erfolgt die Entscheidung.

limitierte Kaufentscheidung Unter *„limitierten“ Kaufentscheidungen* werden solche Käufe verstanden, bei denen schon Erfahrungen aus früheren Käufen innerhalb derselben Produktgruppe vorliegen. Somit existieren bereits Vorstellungen über die relevanten Entscheidungskriterien. In der Kaufsituation müssen diese dann nicht mehr entwickelt, sondern lediglich eine Auswahl aus den zur Verfügung stehenden Alternativen getroffen werden.

Ein Beispiel kann der Ersatzkauf eines Autos durch ein Individuum darstellen. Hierbei resultieren aus dem Erstkauf eines Autos und den Erfahrungen mit diesem bereits feste Kriterien (bei einem Automobil kann es sich bei diesen Kriterien z. B. um die Automarke und das Aussehen handeln), an denen sich der Käufer nun orientieren kann. Letztendlich trifft der Käufer auf der Basis dieser Entscheidungsparameter seine Kaufentscheidung.

habitualisierte Kaufentscheidung Im Rahmen des Konsumentenverhaltens ist die *„habitualisierte“ Kaufentscheidung* (auch *„Routineentscheidung“* genannt) das Gegenstück zu einer extensiven Kaufentscheidung. Der Konsument wiederholt hier eine Kauf-

entscheidung, die er in einer Vielzahl ähnlicher Situationen bereits schon einmal vollzogen hat. Im Gegensatz zu einer limitierten Kaufentscheidung, die zwischen den Extrempolen einer extensiven und habitualisierten Kaufentscheidung einzuordnen ist, findet ein bewusster Entscheidungsprozess nicht statt. Die Kaufentscheidung hat für den Konsumenten keine große Bedeutung. Der Konsument trifft im Falle von Routinekaufentscheidungen die Entscheidung mit einem geringen Problemlösungsaufwand. Tritt eine Entscheidungssituation also regelmäßig auf, kann ein habitualisiertes Einkaufsverhalten die Folge sein. Als Beispiel für eine Routinekaufentscheidung kann der Kauf einer Zeitung dienen, die jemand auf dem Weg zur Arbeit jeden Morgen am Bahnhofskiosk erwirbt.

Die Einteilung der Kaufentscheidungsprozesse zielt auf die unterschiedliche *Gestaltung der Marketinginstrumente* für die unterschiedlichen Typen von Entscheidungsprozessen ab. Dies setzt voraus, dass durch die Kommunikationspolitik differenziert ansprechbare Marktsegmente identifiziert oder gebildet werden können, deren Konsumenten Kaufentscheidungen überwiegend in ähnlicher Weise treffen. In vielen Fällen ist aber nicht bekannt, welcher Typ von Entscheidungsprozess bei den Nachfragern in einem Marktsegment überwiegend vorliegt.

Gestaltung
der Marketing-
instrumente

In diesen Fällen könnte die Werbebotschaft z. B. so gestaltet werden, dass sie Sachinformationen vermittelt und gleichzeitig der Typ des Kaufentscheidungsprozesses in Richtung einer extensiven Kaufentscheidung beeinflusst wird.

Übungsaufgaben

Aufgabe 5: Merkmale des Konsumentenverhaltens

Geben Sie einen Überblick über die Merkmale des Konsumentenverhaltens!

Aufgabe 6: Situative Faktoren

Erläutern Sie die Berücksichtigung situativer Faktoren in der Konsumentenforschung! Charakterisieren Sie deren Merkmale und erklären Sie deren Relevanz für das Marketing!

Aufgabe 7: Methoden zur Einstellungsmessung

Im Rahmen des Käuferverhaltens spielt das Konstrukt der Einstellung eine bedeutende Rolle. Diese Bedeutung soll sich auf die Tatsache zurückführen lassen, dass man aus bekannten Einstellungen von Personen auf deren (Kauf-)Verhalten schließen kann. Um zuverlässige Ergebnisse bei der Messung von Einstellungen zu gewinnen, bieten sich mehrdimensionale Messmethoden an. Hier steht u. a. das Modell von TROMMSDORFF zur Verfügung.

- a) Definieren Sie kurz das Konstrukt der Einstellung und stellen Sie dar, aus welchen Komponenten sich die Einstellung nach der 3-Komponenten-Theorie zusammensetzt!
- b) Zeigen Sie anhand der mathematischen Formel zur Einstellungsmessung nach TROMMSDORFF wie die Einstellung in diesem Modell gemessen wird! Welche der oben genannten Komponenten gehen in welcher Form in das Modell ein? Welcher Vorteil ergibt sich für ein Unternehmen aus der diesem Modell zugrunde liegenden Ermittlung der Eindruckswerte?
- c) Können Sie sich vorstellen, dass nicht nur die Einstellung das (Kauf-)Verhalten beeinflusst, sondern auch, dass das (Kauf-)Verhalten die Einstellung verändert? Begründen Sie Ihre Auffassung!

Aufgabe 8: Einstellungsmessung

Ein Handelsunternehmen überlegt, das Angebot an Teesorten zu erweitern. Die Marktforschungsabteilung wird mit der Einstellungsmessung zu einer neuen Teesorte „Shui“ beauftragt. „Shui“ zählt zur Gruppe hochwertiger grüner Teesorten. In diesem Zusammenhang schlägt die Marktforschungsabteilung vor, die Einstellung mithilfe des Modells von TROMMSDORFF zu messen.

Im Rahmen einer Vorstudie konnten sie ermitteln, dass das Aroma, die Intensität, die Wirkung und die Geschmacksrichtung repräsentative Einstellungsmerkmale der zu untersuchenden Teesorte sind. Bei der Einstellungsmessung befragen sie Passanten in einer Fußgängerpassage nach ihrem Teekonsum und ihren idealen Erwartungen gegenüber hochwertigem grünen Tee. Anschließend lassen sie die Teesorte „Shui“ verkosten und befragen die Passanten zu ihrem Eindruck bezüglich dieser Teesorte. Die Antworten von zwei Passanten sind in folgender Abbildung in Auszügen dargestellt.

	Passant A		Passant B	
	Erwartung	„Shui“	Erwartung	„Shui“
Aroma	2	2	5	6
Intensität	3	5	5	6
Wirkung	2	5	5	5
Geschmacksrichtung	4	4	2	3

Abb. 5: Exemplarische Befragungsergebnisse zur Einstellungsmessung

Die einzelnen Merkmale wurden mithilfe einer Skala von 1 bis 7 gemessen:

- Für das Aroma schwankten die möglichen Ausprägungen von ‚sehr schwach (1)‘ bis ‚sehr stark (7)‘.
- Die Intensität wurde durch die Skala von ‚sehr mild (1)‘ bis ‚sehr stark (7)‘ repräsentiert.

- Die Wirkung des Tees wurden im Bereich ‚sehr beruhigend (1)‘ bis ‚sehr belebend (7)‘ abgebildet.
 - Der Geschmack wurde von ‚bitter (1)‘ bis ‚süßlich (7)‘ angegeben.
- a) Erläutern Sie die einzelnen Komponenten des Modells von TROMMSDORFF zur Messung von Einstellungen! Verdeutlichen Sie Ihre allgemeine Darstellung mit den Elementen des Tee-Beispiels!
 - b) Berechnen Sie den Einstellungswert für die Passanten A und B! Interpretieren Sie anschließend das Ergebnis!
 - c) Erläutern Sie die Probleme beim Einsatz und bei der Anwendung des Modells zur Einstellungsmessung von TROMMSDORFF!

Aufgabe 9: Kaufentscheidungsprozesse und situative Merkmale des Konsumentenverhaltens

Im Rahmen des Käuferverhaltens von Konsumenten werden die ‚extensive‘, ‚limitierte‘ und ‚habitualisierte‘ Kaufentscheidung unterschieden.

- a) Stellen Sie kurz dar, was unter den drei Kaufentscheidungstypen zu verstehen ist und geben sie für jede Form ein Beispiel!
- b) Beim Produktkauf können drei Situationen unterschieden werden. Erläutern Sie die drei Situationen und begründen Sie, welchen Einfluss die jeweilige Situation auf eine extensive Kaufentscheidung haben kann!
- c) In welchen Situationen stellen habitualisierte Kaufentscheidungen für ein Unternehmen die aus seiner Sicht vorteilhafteste Form des Kaufverhaltens dar?

6. Die Planung der Marketinginstrumente

6.1. Überblick

Im Rahmen dieses Kapitels wird die Planung der vier zentralen Instrumente des Marketing-Mix (die Produkt-, die Preis-, die Kommunikations- und die Distributionspolitik) in Grundzügen dargestellt. Naturgemäß handelt es sich bei der Planung dieser Instrumentalbereiche nicht um ein derart ‚zerschnittenes‘, sondern um ein eng vernetztes Planungsproblem. Zum Beispiel ist die Produktpolitik nicht ohne Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Absatzwege, also nicht ohne die parallele Planung der Distributionspolitik zu bewerkstelligen. Letztlich spricht die Produktpolitik bestimmte Nutzenkomponenten an, die nur über entsprechende Absatzwege vermittelt werden können.

6.2. Produktpolitik

6.2.1. Nutzenkomponenten und Arten von Produkten

6.2.1.1. Nutzenkomponenten

Als produktpolitische Entscheidungen werden all diejenigen Entscheidungen bezeichnet, die sowohl die zu vermarktenden Produkte selbst als auch das aus ihnen bestehende Angebotsprogramm betreffen. Diese Entscheidungen sind untereinander eng verflochten und nur aus Gründen der klaren Darstellung separierbar. So sind einerseits Nutzen stiftende Eigenschaften der einzelnen Produkte zu bestimmen (vgl. Abb. 6), die nur im Kontext des gesamten Absatzprogrammes hinsichtlich ihrer Wirkung auf die Nachfrager bewertet werden können. So wird ein einzelnes PKW-Modell u. U. hinsichtlich seiner Wahrnehmung von dem gesamten Absatzprogramm eines Anbieters beeinflusst.

Entscheidungen, die auf ein einzelnes Produkt gerichtet sind (z. B. Design, Ausstattung), bedürfen daher einer engen Abstimmung mit übergreifenden absatzprogrammpolitischen Entscheidungen (z. B. hinsichtlich der Anzahl unterschiedlicher Modelle und der u. U. übergreifenden Markierung und

Ausstattung mit Serviceleistungen). Die nun folgende Diskussion von Nutzenkomponenten und Produktarten steht daher stets mehr oder weniger in einer interdependenten Beziehung zu absatzprogrammpolitischen und das weiterführende Leistungsangebot betreffenden Entscheidungen.

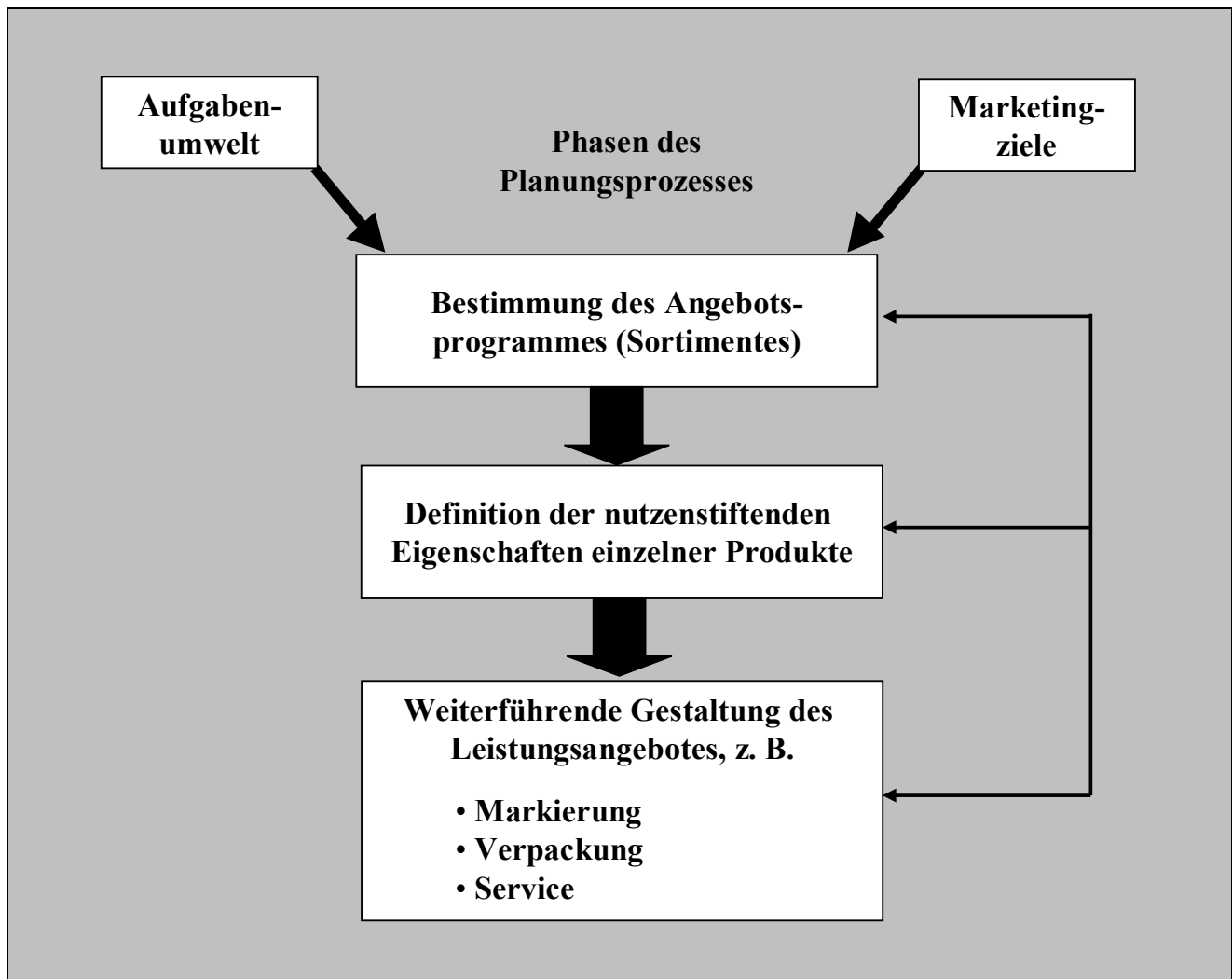


Abb. 6: Planungsprozess der Produktpolitik

Produkt als Leistungsbündel Ein Produkt lässt sich als ein *Bündel von nutzenstiftenden Eigenschaften* bezeichnen, das die Befriedigung von Kundenbedürfnissen zum Ziel hat. Die Eigenschaft, Nutzen zu stiften, steht hierbei im Vordergrund. Aus Nachfragersicht bedeutet dies, dass zumeist das materielle Produkt nicht um seiner selbst willen gekauft wird, sondern vielmehr der mit dem Produkt verbundene Nutzen.³² Beispielsweise kauft ein Konsument i. d. R. einen

³² Vgl. Kotler u. a. 2011, S. 589 ff.

Nagel, weil er an diesem z. B. ein Bild aufhängen möchte und nicht, um einen Nagel zu besitzen. Bei komplexeren Produkten liegt allerdings vielfach auch ein breiter gefächertes Nutzenbündel vor. Hierbei kann man den Produktnutzen weiter in den Grund- und den Zusatznutzen unterteilen. Abbildung 7 stellt als Beispiel die Nutzenkomponenten eines Füllfederhalters dar.

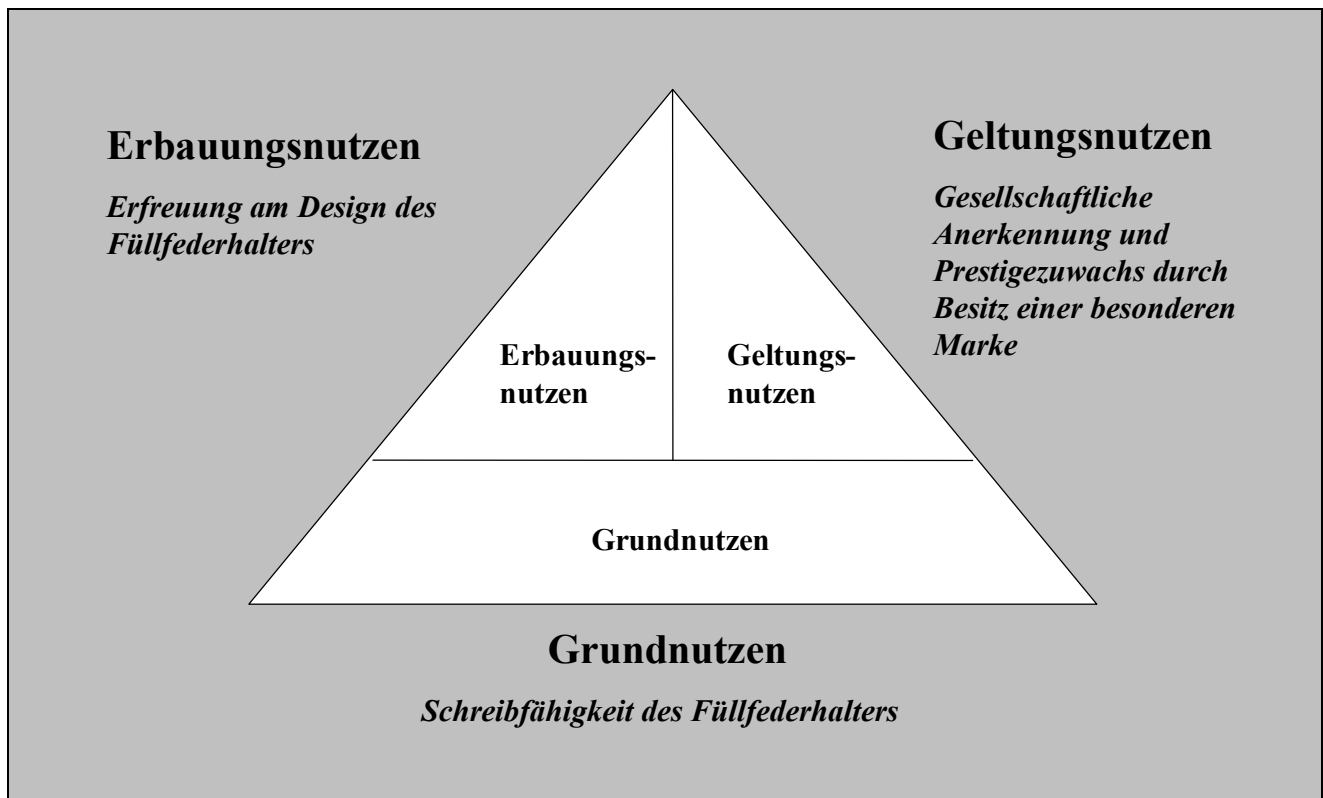


Abb. 7: Die Nutzenkomponenten eines Produktes

Der *Grundnutzen* dieses Produktes besteht in der funktionalen Eigenschaft der Schreibfähigkeit. Der weitergehende *Zusatznutzen* setzt sich hier aus dem ‚Erbauungs-‘ und dem ‚Geltungsnutzen‘ zusammen.³³ Während der *Erbauungsnutzen* die individuellen, unabhängig von Dritten bestehenden Bedürfnisse des Nachfragers befriedigt, berücksichtigt der *Geltungsnutzen* seine sozialorientierten Bedürfnisse. Im Fall des Füllfederhalters wird der Erbauungsnutzen z. B. durch das ästhetische Design des Federhalters charakterisiert. Der Geltungsnutzen kommt in der gesellschaftlichen Aner-

³³ Vgl. zu den verschiedenen Nutzenbegriffen Bänsch 2002 und Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 386 f.

kennung durch Verwendung einer besonderen Marke (z. B. Montblanc) zum Ausdruck.

Mit Blick auf die verschiedenen Nutzenkomponenten kann ein Produkt darüber hinaus in die drei idealtypischen Ebenen generisches, erwartetes und augmentiertes Produkt unterteilt werden.³⁴

generisches Produkt Die erste Ebene bildet das *generische Produkt*. Dieser Begriff beschreibt die grundlegende Produktform, z. B. den Füllfederhalter als solchen. Der Grundnutzen, die Funktion als Schreibgerät, ist zwar bereits vorhanden, das Produkt ist allerdings auf dieser Ebene noch nicht selbstständig vermarktbear. Dies wird erst auf der zweiten Ebene möglich.

erwartetes Produkt Diese zweite Ebene bezeichnet den Zustand des *erwarteten Produktes*. Diese Ebene umfasst im Gegensatz zum generischen Produkt das Mindestmaß an Kommunikation und Dienstleistung, das erbracht werden muss, um das Produkt vermarkten zu können. Das erwartete Produkt stellt somit das ‚minimale‘ Leistungsbündel zur Herstellung der Vermarktungsfähigkeit dar. Die Leistungen des ‚minimalen‘ Leistungsbündels werden von den Nachfragern als obligatorisch vorausgesetzt. Daher begründen diese Leistungskomponenten keinen komparativen Vorteil gegenüber Konkurrenzprodukten. Im Falle des Füllfederhalters ist zum Beispiel der Taschenclip ein Produktmerkmal, das zum größten Teil vorausgesetzt wird und nicht allein der Differenzierung dient. Um ein Produkt von denen der Wettbewerber hervorzuheben, bedarf es der dritten Ebene.

augmentiertes Produkt Als *augmentiertes Produkt* wird das durch spezielle Leistungen ergänzte Produkt bezeichnet. Erst diese Ebene der Produktkonzeption ermöglicht die konkrete Differenzierung des eigenen Produktes von denen der übrigen Anbieter und möglicherweise die Erreichung von Wettbewerbsvorteilen. Dies kann beispielsweise durch ein außergewöhnliches Design oder eine spezielle Markenpositionierung geschehen.

Die Markierung bietet sich als eine mögliche Strategie zum Wechsel von der zweiten auf die dritte Ebene an. Als illustrierendes Beispiel lassen sich an dieser Stelle aus dem Markt für Erfrischungsgetränke diverse ‚Energie-drinks‘ (z. B. Red Bull, Flying Horse) nennen, die aufgrund ihrer speziellen

³⁴ Vgl. zu einer auf fünf Ebenen erweiterten Unterteilung von Produkten Kotler/Bliemel 2001, S. 716 ff.

Positionierung eine Sonderstellung in diesem Markt einnehmen. Es wird durch die Schaffung eines ‚Markenimages‘ unter Einsatz von diversen Kommunikationsmaßnahmen und ‚Events‘ gezielt das Marktsegment junger Menschen angesprochen, die Sportlichkeit und ‚Energiegeladenheit‘ als erstrebenswert ansehen. Durch eine derartige Markenpositionierung soll eine Differenzierung gegenüber anderen Erfrischungsgetränken geschaffen werden.

In engem Bezug zu den verschiedenen Nutzenkomponenten eines Produktes steht die *Qualität eines Produktes*. Eine einfache Definition des Begriffs Produktqualität Qualität ist die ‚Gebrauchstüchtigkeit‘ (‚Fitness for Use‘). Allerdings besteht die Notwendigkeit, diese Definition zu erweitern, da zumeist mehrere Gebrauchsarten bzw. Nutzenkomponenten eines Produktes existieren.

Da ein Produkt häufig ‚mehrere Nutzen‘ beim Nachfrager stiftet, gibt es nicht ‚die‘ Produktqualität. Gleichfalls muss in Bezug auf den Begriff Qualität beachtet werden, dass die *objektive Qualität*, also die objektive Eig- objektive Qualität nung eines Produktes zur Erfüllung eines bestimmten Verwendungszweckes, nicht der alleinig entscheidende Maßstab zur Qualitätsbeurteilung eines Produktes sein kann. So stützen sich Qualitätsurteile der Konsumenten neben der objektiven auch auf die wahrgenommene Qualität. Im Unterschied zu der objektiven Qualität umfasst die wahrgenommene oder auch *subjektive Qualität* die vom Konsumenten tatsächlich erwünschten Leis- subjektive Qualität tungselemente eines Produktes. Entscheidend ist nicht nur das Vorhandensein von potenziellen Nutzenkomponenten sondern vielmehr, ob diese auch von den Verbrauchern als nutzbringend angesehen werden.³⁵

Vielfach verfügt ein bestimmter Teil des Leistungsbündels aus Herstellersicht über eine hohe Qualität, die aber von den Konsumenten nicht wahrgenommen wird. So kann ein Hersteller von Videorekordern der Meinung sein, dass es ihm durch die Vierfachbelegung der Fernbedienungstasten gelungen sei, eine für den Nachfrager optimale Ergonomie der Fernbedienung zu erreichen. Der Käufer und Benutzer dieses Rekorders hingegen wird möglicherweise genau der entgegengesetzten Meinung sein, da er weniger den vermeintlichen Nutzen einer ergonomischen Fernbedienung als vielmehr den wesentlich ‚verkomplizierten‘ Gebrauch der Fernbedienung wahrnimmt. Es ist also von hoher Bedeutung, neben der objektiven (hier

³⁵ Vgl. zum Begriff der objektiven und subjektiven Qualität Freiling 2001, S. 1449 ff.

technischen) Seite eines Produktes immer auch die Sichtweise des potenziellen Nachfragers zu berücksichtigen.

6.2.1.2. Produktarten

Produktarten Zur Klassifizierung von *Produktarten* existieren unterschiedliche Ansätze. Die Einteilung in Sachgüter, Dienstleistungen und Rechte liefert letztlich keine trennscharfe Einteilung, da ein Produkt häufig mehrere dieser Eigenschaften in sich vereint. Demzufolge bietet es sich an, im Wege einer Typisierung, die die dominante Leistungskomponente zu bestimmen sucht, Produktarten abzugrenzen.

Bei einem Friseurbesuch steht beispielsweise die Dienstleistung im Vordergrund, obwohl auch hier Sachgüter wie Shampoo oder Haarfärbemittel Teil des Leistungsbündels sein können. Kauft man hingegen ein Automobil, so steht i. d. R. trotz der ebenfalls in Anspruch genommenen Dienstleistung „Beratung“ das Sachgut im Vordergrund. Letztlich bleibt aber auch diese Differenzierung stets subjektiv. Aus der (scheinbaren) Dominanz einzelner Leistungselemente darf keinesfalls eine Gewichtung der Bedeutung dieser Elemente für den Nachfrager abgeleitet werden, da durchaus der scheinbar nicht dominante Teil des Leistungsbündels den kaufentscheidenden Faktor darstellen kann.

Konsum- versus Investitionsgut Einen weiteren Ansatz zur Einteilung von Produktarten bietet die Unterscheidung zwischen *Konsum- und Investitionsgütern*. Zur genauen Abgrenzung dieser beiden Produktarten existieren unterschiedliche Lehrmeinungen.

Engelhardt und Günter definieren beispielsweise den Produkttyp aus Verwendungsrichtung. Wird ein Computer von einem Endkonsumenten gekauft, handelt es sich um ein Konsumgut. Sobald dieser PC von einer Organisation beschafft und genutzt wird, zum Beispiel zur Erstellung von Software oder zur Buchhaltung, nimmt er den Charakter eines Investitionsgutes an. Als Investitionsgüter werden von Engelhardt und Günter mithin solche Leistungs-

bündel bezeichnet, die im Produktionsprozess zur Erstellung von weiteren Leistungen genutzt werden.³⁶

Eine andere Möglichkeit der Klassifizierung von Produktarten stellt der *Ansatz von HOLBROOK und HOWARD* dar. Dieser Ansatz stützt sich auf die Einteilung von Copeland in Convenience-Güter, Shopping-Güter und Speciality-Güter und ergänzt diese um die Klasse der Preference-Güter.³⁷

Ansatz von
HOLBROOK und
HOWARD

Convenience-Güter sind Güter des täglichen Bedarfs, bei denen der Kunde aufgrund des niedrigen Preises die Kosten von etwaigen Preis- oder Qualitätsvergleichen (z. B. zurückzulegende Wegstrecken, aufzuwendende Zeit für die Informationssuche) höher einschätzt als den daraus resultierenden Nutzen. Mithin unterbleiben solche Vergleiche. Zu den Convenience-Gütern gehören für viele Konsumenten Lebensmittelprodukte. Eine Zuordnung ist jedoch stets subjektiv.

Convenience-
Güter

Als *Preference-Güter* werden gleichfalls Güter des täglichen Bedarfs bezeichnet. Im Gegensatz zu den vorher genannten Convenience-Gütern werden bei diesen Produkten jedoch durchaus Vergleiche unternommen und Produktunterschiede wahrgenommen. Es besteht also für den Konsumenten bereits ein geringes Risiko einer Fehlentscheidung. Beispiele für diese Klasse sind wohl für viele Konsumenten markierte Lebensmittel und Körperpflegemittel.

Preference-Güter

Mit dem Begriff *Shopping-Güter* werden Güter charakterisiert, die im Vergleich zu den bereits angesprochenen Güterklassen relativ selten erworben werden. Es wird ein mittlerer Anteil des zur Verfügung stehenden Budgets beansprucht. Bei der Auswahl dieser Güter ist eine aktive Informationssuche des Konsumenten notwendig, da ihm zu Beginn des Kaufentscheidungsprozesses nur sehr unvollkommene Informationen bezüglich des Gutes zur Verfügung stehen. Preis- und Qualitätsvergleiche seitens der Nachfrager sind also die Regel. Als Beispiele für solche Güter können Möbel, Automobile und höherwertige Haushaltswaren genannt werden. Bei diesen Gütern ist i. d. R. eine ausgeprägte Informationssuche anzutreffen.

Shopping-Güter

³⁶ Vgl. Engelhardt/Günter 1981, S. 24. Vgl. zu einer Definition von ‚Industriegütern‘ Backhaus 2003, S. 8.

³⁷ Zur Klassifikation von Konsumgütern und auch zu einer Darstellung des Ansatzes von Holbrook und Howard vgl. Wind 1982, S. 70 ff.

Speciality-Güter *Speciality-Güter* sind Güter, für die aus der Sicht der Nachfrager zumeist keine geeigneten Substitute existieren. Diese Güter sind dem Nachfrager so wichtig, dass er gewillt ist, einen erheblichen Such- und Informationsaufwand auf sich zu nehmen. Es handelt sich somit um Güter, die aufgrund ihrer Sonderstellung in der Wahrnehmung der Nachfrager im ‚Normalfall‘ sehr selten gekauft werden, wie z. B. ‚Einfamilienhäuser‘.³⁸

Bei der Klassifizierung von Holbrook und Howard ist zu beachten, dass keine alleinig gültige Zuordnung von Produkten zu den oben genannten Güterklassen möglich ist, da jeder Konsument eine eigene Klassifizierung des jeweiligen Produktes vornimmt. So kann für einen Nachfrager ein edler Wein ein Preference-Gut sein, für einen anderen Nachfrager kann dieses Produkt jedoch ein Speciality-Gut darstellen und für wenige Nachfrager ist dieses Gut bereits ein Convenience-Gut.

Involvement und
Erfahrung

In Abbildung 8 sind die oben beschriebenen Güterklassifizierungen anhand der Merkmale *Involvement* und *Erfahrung* gegenübergestellt. Unter *Involvement* ist hier das Ausmaß an ‚Betroffenheit‘ zu verstehen, das letztlich zu einem mehr oder weniger ausgeprägten subjektiven Kaufrisiko bezüglich des infrage stehenden Gutes führt.

Für die Produktpolitik und auch die anderen Instrumentalbereiche ist diese Klassifikation von Bedeutung, da sie Anhaltspunkte für die Größe von Marktsegmenten liefert. Ist z. B. mit Blick auf ein bestimmtes Produkt ein erheblicher Anteil der Nachfrager dazu übergegangen, dieses als Convenience-Gut aufzufassen (z. B. Mehl, Zucker, Mineralwasser), so gelingt es Anbietern i. d. R. nur mit geschickter Kommunikationspolitik die Aufmerksamkeit der Nachfrager in diesem Segment zu erregen. Besteht also z. B. das Ziel darin, den Marktanteil auszudehnen, so muss zunächst das Involvement vieler Nachfrager gesteigert werden, um neue Informationen über das betreffende Gut überhaupt aufzunehmen (z. B. über die für die Gesundheit relevanten Inhaltsstoffe). Es muss also das Segment heraus aus der Convenience-Orientierung in Richtung Preference-Orientierung geführt werden.

³⁸ Vgl. Kotler/Bliemel 2001, S. 720 f. Kotler/Bliemel fassen die Begriffe Convenience-Güter und Preference-Güter unter dem Begriff Convenience-Gut zusammen und führen zusätzlich die Klasse der Güter des fremdinitiierten Kaufs (unsought goods) ein. Diese Güter kennzeichnen Produkte, mit deren Anschaffung ein Konsument sich im Regelfall nicht auseinandersetzt oder Produkte, die dem Konsumenten unbekannt sind. Kotler/Bliemel nennen als Beispiel Grabsteine.

<div>Erfahrung</div> <div>Involvement</div>	Viel Erfahrung mit dem Produkt/der Dienstleistung	Wenig Erfahrung mit dem Produkt/der Dienstleistung
Niedriges Involvement → Niedriger Kaufaufwand	Convenience-Güter	Preference-Güter
Hohes Involvement → Hoher Kaufaufwand	Shopping-Güter	
		Speciality-Güter

Abb. 8: Klassifikation von Konsumgütern

6.2.2. Produkt- und sortimentspolitische Basisentscheidungen

Im Rahmen der Produktpolitik haben Entscheidungen hinsichtlich des Angebotsprogrammes einen grundlegenden Charakter. Die Veränderung des Angebotsprogrammes (des Sortimentes also) kann dabei auf verschiedenen *Strategien* beruhen. Das Unternehmen kann zum einen versuchen, ein für den Markt völlig neues Produkt zu erfinden (sogenannte ‚echte‘ *Innovation*). Zum anderen kann ein bereits vorhandenes Produkt nur in Teilen seiner Eigenschaften verändert werden (*Produktvariation*). Darüber hinaus stellt auch die *Elimination* eines Produktes, also das Entfernen aus dem derzeitigen Produktprogramm, eine wichtige Entscheidung dar, die ein Unternehmen im Rahmen der Produktpolitik berücksichtigen muss.

,echte‘ Innovation

Produktvariation

Elimination

Abbildung 9 gibt eine Übersicht über die produkt- und sortimentspolitischen Basisentscheidungen. Mit Blick auf die Sortimentspolitik führen die Produktinnovation und die Produktvariation zu einer Sortimentsausweitung, die Produktelimination hingegen zu einer Sortimentseinengung. Das *Sortiment* besteht dabei aus der Summe der angebotenen Produkte.

Sortiment

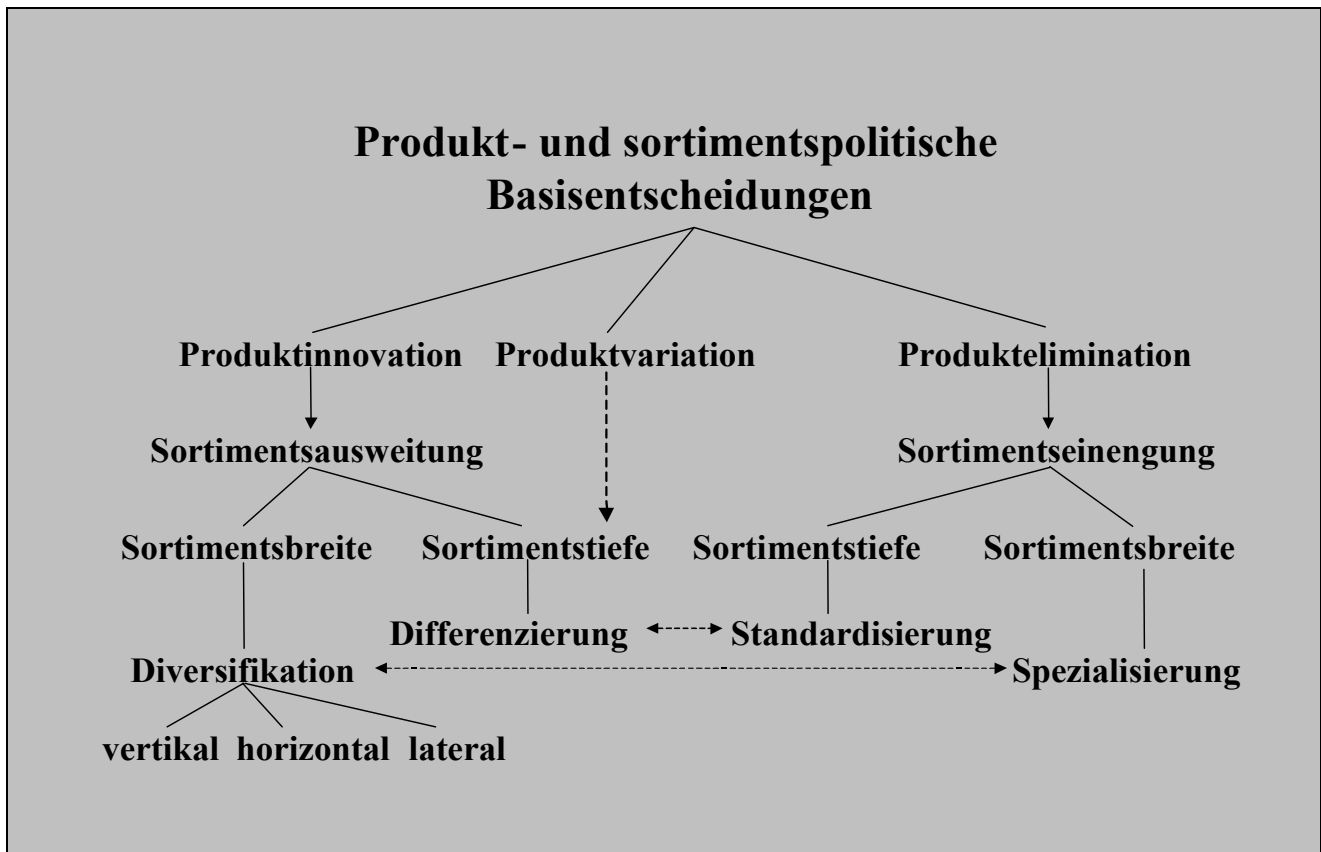


Abb. 9: Produkt- und sortimentspolitische Basisentscheidungen

6.2.2.1. Innovation und Variation

6.2.2.1.1. Allgemeine Charakteristika

Eine mögliche Einteilung von Produktinnovationen³⁹ ist die in

- Marktneuheiten („echte“ Innovationen) und
- Unternehmensneuheiten.

Im Fall der Marktneuheit handelt es sich um ein Produkt, das eine Marktlücke schließt. Der Begriff der *Marktlücke* bezeichnet hier denjenigen Teil des relevanten Marktes, in dem durch die momentan verfügbaren Produkte

³⁹ Vgl. zu weiteren Formen von Produktinnovationen Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 396 ff.; Bodenstein/Spiller unterscheiden hier zwischen Basis-, Verbesserungs- und Schein- bzw. Quasiinnovationen. Vgl. Bodenstein/Spiller 1998, S. 156 f.

die Bedürfnisse der Nachfrager nicht befriedigt werden. Es wird somit für diesen Teil des relevanten Marktes eine ‚echte‘ Innovation geschaffen.

Um ein neues Produkt zu generieren, wird ein sogenannter Innovationsprozess durchlaufen. Ein möglicher Ablauf eines solchen Innovationsprozesses kann – wie in Abschnitt 3.1. erläutert wurde – idealtypisch in folgende *Phasen* gegliedert werden.⁴⁰

Phasen eines
Innovations-
prozesses

- Ideengenerierung,
- Selektion von geeigneten Produktideen,
- Prognose der Wirtschaftlichkeit,
- Entwicklung von Prototypen,
- Test der Prototypen,
- Selektion und Modifikation geeigneter Prototypen,
- Markteinführung.

Die Anzahl an Produktideen, die einen derartigen Prozess erfolgreich bis zur Einführung durchlaufen, ist jedoch sehr begrenzt. Studien, die durchgeführt wurden, um die *Misserfolgsquote* von Produktinnovationen zu schätzen, kommen mitunter zu dem Ergebnis, dass die Misserfolgsquote bis zu 99 % beträgt.⁴¹ Gleichwohl bleibt zu beachten, dass gerade Produktinnovationen vor dem Hintergrund immer kürzerer Produktlebenszyklen und gesättigter Märkte Wachstumschancen eröffnen. Hinzu kommt, dass eine Vielzahl von ‚Innovationen‘ probeweise eingeführt wird, wohlwissend, dass später der größte Teil wieder vom Markt genommen wird. Unternehmen ‚sparen‘ auf diese Weise Marktforschungskosten.

Misserfolgsquote

Weniger risikoreich ist dagegen i. d. R. die Entscheidung, bereits existierende Produkte anderer Unternehmen zu imitieren oder mit teilweise geänderten Leistungselementen auf den Markt zu bringen. Durch diese beiden

⁴⁰ Vgl. ähnlich in Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 692 ff.

⁴¹ Vgl. zur Misserfolgswahrscheinlichkeit von Produktinnovationen Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 399 f.

Vorgehensweisen wird versucht, an dem Erfolg von Produkten mit einer hohen Marktakzeptanz teilzuhaben oder diesen noch zu übertreffen.

Produktvariation Wird ein bereits bestehendes Produkt in Teilen seines Leistungsbündels verändert und anschließend auf den Markt gebracht, so handelt es sich um den Fall der *Produktvariation*. Unternehmen verfolgen die Strategie der Produktvariation zum einen, um ein bisher erfolgreiches Produkt von den Konkurrenzangeboten abzusetzen. Andererseits können Produkte aus Konsumentensicht ‚veraltern‘. Dieser Umstand erfordert, dass einzelne Produktbestandteile verändert oder sogar vollends neu zu konzipieren sind. Eine Produktvariation kann somit ebenso durch den Umstand notwendig werden, dass sich im Zeitablauf die Ansprüche der Konsumenten an das Produkt und dessen Nutzen ändern. Eine derartige Produktvariation kann die Qualität, die Ausstattung oder auch das ‚Styling‘ des Produktes betreffen.⁴²

Revival und Relaunch Werden lediglich wenige Komponenten eines Produktes modifiziert, so wird dies in der Literatur als sogenanntes ‚*Revival*‘ bezeichnet. Umfassender ist diese Modifikation bei einem sogenannten ‚*Relaunch*‘, bei dem eine grundsätzliche Neukonzipierung des Produktes zur Neupositionierung im Markt vorgenommen wird. Das Prinzip der Verbesserung des Leistungsangebotes steht hierbei im Vordergrund. Allerdings sind in der Literatur durchaus unterschiedliche Definitionen der Begriffe Revival und Relaunch zu finden.⁴³

Zwei spezielle Formen der Sortimentsausweitung, zum einen bezogen auf die Sortimentsbreite und zum anderen mit Blick auf die Sortimentstiefe, sind die Diversifikation und die Differenzierung bzw. mit Blick auf die Sortimentseinengung ihr Gegensatzpaar Spezialisierung und Standardisierung. Diese zwei Ausprägungen sind mögliche produkt- bzw. sortimentspolitische Stoßrichtungen, die stets zu einer Zunahme bzw. Abnahme des Sortimentsumfanges führen.

⁴² Vgl. zu den drei genannten Ansätzen (Qualität, Ausstattung, Styling) einer Produktvariation Kotler/Bliemel 2001, S. 730 ff., die in diesem Zusammenhang von Produktmodifikation sprechen.

⁴³ Vgl. zu einem differierenden Ansatz der Abgrenzung des Begriffspaares Revival und Relaunch Becker 2009, S. 740. Becker grenzt die Begriffe Revival und Relaunch durch den Zeitpunkt ihres Einsatzes im Lebenszyklus eines Produktes ab. Vgl. zum Begriff Relaunch auch Bodenstein/Spiller 1998, S. 132.

6.2.2.1.2. Diversifikation

Bei der Diversifikation wird die *Sortimentsbreite*, also die Anzahl unterschiedlicher Produktbereiche, als Aktionsparameter der Sortimentspolitik berührt. Die sogenannte Diversifikationsstrategie ist durch die Orientierung an neuen Produkten und neuen Märkten gekennzeichnet. Sie lässt sich idealtypisch in die folgenden drei Richtungen aufteilen:

Die *vertikale Diversifikation* beschreibt eine marktstufenbezogene Ausweitung des Sortimentes. Diese kann ‚vorwärts‘ aber auch ‚rückwärts‘ gerichtet sein. Die vorwärts orientierte Erweiterung zielt auf den Nachfragersektor ab. Eine vorwärts orientierte vertikale Diversifikation liegt beispielsweise vor, wenn ein Stahlunternehmen zukünftig auch im Bereich Schiffsbau tätig wird. Im Gegensatz hierzu führt eine rückwärtige Orientierung zum Engagement auf dem Zulieferersektor. Ein Beispiel für eine rückwärtig gerichtete vertikale Diversifikation ist ein Automobilhersteller, der einen seiner vorgelagerten Teilehersteller aufkauft.

vertikale
Diversifikation

Die *horizontale Diversifikation* beinhaltet die Erweiterung des Sortiments durch Produktbereiche, die auf der gleichen Marktstufe wie das bisherige Produktsortiment stehen. Ziel der horizontalen Diversifikation ist nicht selten die Schaffung von Verbundwirkungen. Ein Beispiel für eine derartige Strategie ist das Vordringen des Sportschuh-Herstellers Nike in den Bereich der Sportbekleidung.

horizontale
Diversifikation

Die *laterale Diversifikation* kennzeichnet die Aufnahme solcher Produktbereiche, die in keinerlei Beziehung zum bisherigen Angebotsprogramm stehen und somit aus Unternehmenssicht ein völlig neues Gebiet darstellen. Aufgrund der völligen Neuartigkeit des hinzugekommenen Produktbereiches ist hier i. d. R. ein hohes Risiko zu konstatieren. Gleichwohl bietet sich hier die Möglichkeit der Risikostreuung durch die Unterschiedlichkeit der jeweiligen Produkte.⁴⁴ Als Beispiel einer lateralen Diversifikation kann ein Sportartikelhersteller angesehen werden, der sich dazu entschließt, sein Angebotsprogramm durch die Aufnahme von Produkten aus dem Bereich der Unterhaltungselektronik (z. B. Musik-CDs) zu erweitern.

laterale
Diversifikation

⁴⁴ Vgl. zu den verschiedenen Formen der Diversifikation Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 714 ff.

6.2.2.1.3. Differenzierung

Produkt-differenzierung *Produktdifferenzierung* beruht auf einem der Produktvariation ähnlichen Grundgedanken. Im Vergleich zur Produktvariation wird bei der Produktdifferenzierung durch das *gleichzeitige* Angebot verschiedener Produktvarianten das Ziel verfolgt, den unterschiedlichen Bedürfnissen von verschiedenen Zielgruppen besser zu entsprechen.

Sortimentstiefe Die Differenzierung beeinflusst somit die *Sortimentstiefe*, also die Anzahl der unterschiedlichen Produkte innerhalb der einzelnen Produktbereiche. Die Produktvariation kann demgegenüber auch in Form einer zeitlichen Abfolge des Angebotes unterschiedlicher Varianten auftreten. Zu beachten bleibt jedoch, dass die Begriffe ‚Differenzierung‘, ‚Variante‘ und ‚Variation‘ in der Literatur und der Praxis durchaus in unterschiedlicher Weise verwendet werden und somit zur Kennzeichnung verschiedener Sachverhalte genutzt werden. So bezeichnet beispielsweise Kotler das Angebot mehrerer ‚Varianten‘ von Schokoladenriegeln durch das Unternehmen Mars (z. B. Mars, Bounty, Twix) als ‚Produktvarianten-Marketing‘.⁴⁵ Diese Form des gleichzeitigen Angebotes ähnlicher Produkte würde jedoch nach Meffert und Nieschlag/Dichtl/Hörschgen als Produktdifferenzierung charakterisiert werden.⁴⁶

6.2.2.2. Elimination

6.2.2.2.1. Allgemeine Charakteristika

Produkt-elimination Eine *Produktelimination* wird i. d. R. dann vorgenommen, wenn ein Produkt nicht (mehr) den Erwartungen des Unternehmens entspricht. Dies kann unterschiedliche Ursachen haben. Zum einen können negative Auswirkungen des Produktes auf das betriebswirtschaftliche Ergebnis, z. B. in der Form sinkender Umsätze, Marktanteile oder Deckungsbeiträge, zum anderen können hierbei aber auch andere Faktoren, wie die Beeinträchtigung

⁴⁵ Vgl. Kotler/Bliemel 2001, S. 418.

⁴⁶ Vgl. zum Begriff Produktdifferenzierung Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 445 ff., die noch in die Subgruppen Produktdifferenzierung im engeren Sinne und Produktdifferenzierung im weiteren Sinne (Produktvarietät) unterteilen, und Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 710.

des Firmenimages durch das Produkt oder geänderte rechtliche Rahmenbedingungen, eine Rolle spielen. Zu beachten ist, dass eine Produktelimination nicht zwangsläufig ein Produkt nach einer langen Marktpräsenz betrifft. Vielfach liefern Produkte bereits in ihrer Einführungs- oder Wachstumsphase den Anlass zu einer vorzeitigen Elimination und scheiden somit als ‚Flop‘ aus.

Als *Ansatzpunkte für die Prüfung einer Eliminationsentscheidung* werden unter anderem Checklisten, Punktbewertungsverfahren oder computergestützte Kennziffernvergleiche genutzt, deren Verwendung jedoch aufgrund subjektiver Wertungen nicht unproblematisch ist.⁴⁷

Verfahren zur Prüfung von Produkteliminationsentscheidungen

Grundsätzlich existieren zwei Strategien zur Produktelimination. Als ‚radikalere‘ ist der unverzügliche Ausstieg mit der *sofortigen Elimination* des betreffenden Produktes anzusehen. Diese Strategie wird oftmals aus Unternehmenssicht präferiert, obwohl dadurch etliche Probleme und Gefahren entstehen können. So kann z. B. für den Fall, dass die Ersatzteillieferung oder die technische Beratung für ein zu eliminierendes Produkt eingestellt wird, ein immenser ‚Goodwill-Verlust‘ seitens der Nachfrager entstehen. Damit dies nicht eintritt, ist es erforderlich, zumindest für eine angemessene Zeit entsprechende Serviceleistungen anzubieten.⁴⁸

sofortige Elimination

Weiterhin können bei einer sofortigen Elimination auch *negative Verbundwirkungen* in Richtung anderer Produkte des Sortimentes auftreten. Als z. B. die Produktion von (Vinyl-)Schallplatten größtenteils eingestellt wurde, resultierte daraus zwangsläufig für viele Unternehmen die Elimination des Produktes Schallplattenspieler.

negative Verbundwirkungen

Die etwas ‚mildere‘ Form der Elimination eines Produktes ist die *schrittweise Produktelimination*. Hierbei wird das Produkt nicht sofort vom Markt genommen. Allerdings wird auch nicht mehr in die Weiterentwicklung des Produktes investiert. Die Kunden können aber übergangsweise Serviceleistungen und Ersatzteillieferungen in Anspruch nehmen. Die positive Signalsetzung des Unternehmens gemäß dem Motto ‚Wir lassen den Kunden

schrittweise Elimination

⁴⁷ Vgl. zu möglichen Verfahren, die die Eliminationsentscheidung unterstützen sollen Bänsch 1998, S. 103 ff.; für einen detaillierten Ansatz zur Produkteliminationsentscheidung vgl. Brauckschulze 1983.

⁴⁸ Vgl. Becker 2009, S. 741 für ein Fallbeispiel zu einer gelungenen Produktelimination der Braun AG.

nicht im Regen stehen‘ hat nicht selten positive Auswirkungen auf das Firmenimage, wobei jedoch genau abgewogen werden sollte, für welchen Zeitraum diese Art der Desinvestitionsstrategie betrieben werden soll.

„Marktaustrittsbarriere“ Für den Fall, dass für ein Produkt bereits zugesagte Nachkaufgarantien bestehen, liegt eine *„Marktaustrittsbarriere“*, also ein Hemmnis gegenüber Marktaustrittsversuchen, vor, da man zu einer Einhaltung dieser Garantie verpflichtet ist.⁴⁹

Ressourcenbindung Im Bereich der Investitionsgüter liegt oftmals der Fall der *Ressourcenbindung* durch spezifische Investitionen, beispielsweise Spezialmaschinen, deren Einsatzmöglichkeiten auf die Herstellung des zu eliminierenden Produktes begrenzt sind, vor. Hier gilt es zu prüfen, inwieweit solche Maschinen noch weiterverkauft werden können, da ansonsten eine Produktelimination durch sehr hohe Austrittskosten (die zwar aufgrund ihres ‚Vergangenheitsbezuges‘ und der mangelnden ‚Kapitalisierbarkeit‘ nicht mehr relevant sind) nicht selten auf Widerstände in der Organisation stößt.

Entsprechend den bereits erläuterten Strategien zur Sortimentsausweitung (Diversifikation und Differenzierung) existieren korrespondierende Möglichkeiten der Sortimentseinengung im Rahmen der Elimination.

6.2.2.2.2. Standardisierung

Standardisierung Die *Standardisierung* ist die der Differenzierung entgegengerichtete Möglichkeit der Beeinflussung der Sortimentstiefe. Im Gegensatz zur Differenzierung hat die Standardisierung die Einengung der Sortimentstiefe zum Ziel. Dies bedeutet eine Verringerung der Anzahl an bislang angebotenen verschiedenen Produktvarianten‘.

Eine derartige Sortimentseinengung kann durch verschiedene Zielsetzungen begründet sein. Zum Beispiel können hierbei Kosten- oder Erlösaspekte eine wesentliche Rolle spielen. So kann es sein, dass bestimmte Produktvarianten aufgrund ihres geringen Absatzes den Gewinn (z. B. durch die Notwendigkeit aufwendiger Produktionsverfahren) letztlich vermindern. Des Weiteren ist es möglich, dass die begrenzte Kapazität des herstellenden

⁴⁹ Vgl. zu weiteren Marktaustrittsbarrieren Bodenstein/Spiller 1998, S. 132.

Unternehmens eine Einschränkung der Produktvielfalt erforderlich macht, da die vom Nachfrager gewünschte Menge einer bestimmten Variante ansonsten nicht hergestellt werden kann und auch andere Produktvarianten die vorhandene Kapazität beanspruchen.⁵⁰

6.2.2.2.3. Spezialisierung

Als *Spezialisierung* bezeichnet man das ‚Bereinigen‘ der Sortimentsbreite. Spezialisierung Die Sortimentsbreite wird insofern eingeengt, als dass bisher angebotene Produktbereiche ‚aufgegeben‘ werden. Eine Spezialisierung kann mit Blick auf ihre Richtung genau wie eine Diversifikation durch Aufgabe von Bereichen erfolgen, die vertikal vor- oder nachgelagert, horizontal oder auch lateral gelagert sind.

⁵⁰ Vgl. zu dieser Problematik Olbrich/Battenfeld 2000 u. 2005.

Übungsaufgaben

Aufgabe 10: Produktqualität und Qualitätswahrnehmung

Erklären Sie den Begriff ‚Produktqualität‘ und weisen Sie in diesem Zusammenhang auf Problemfelder im Bereich der ‚Qualitätswahrnehmung‘ und ‚-messung‘ hin!

Aufgabe 11: Involvement und Erfahrung

Definieren Sie den Begriff ‚Involvement‘ und gehen Sie in diesem Zusammenhang auf das Konstrukt ‚Erfahrung‘ ein!

6.3. Preispolitik

6.3.1. Preisentscheidungen in der Praxis

Die Entscheidung über den Preis der angebotenen Produkte und Leistungen gehört mit zu den wichtigsten unternehmerischen Aktivitäten. Zu hohe Preise führen zu einem Nachfragerückgang, Leerkapazitäten in der Produktion und schließlich zu einem Gewinnrückgang oder gar Verlusten. Zu geringe Preise ‚verschenken‘ Deckungsbeiträge und können Konkurrenzreaktionen nach sich ziehen, die u. U. in einen existenzbedrohenden Preiskampf münden. Die Preispolitik als Teilbereich des Marketing stellt somit nicht ein isoliertes Entscheidungsfeld dar, sondern muss im Kontext des gesamten unternehmerischen Handelns gesehen werden. Es bestehen z. B. Interdependenzen zu den Bereichen Produktion und Finanzierung. In der Produktion muss die Kapazitätsplanung mit der Preispolitik koordiniert werden. Mit Blick auf die Finanzierung ist ein Preiskampf nur dann durchführbar, wenn die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens sichergestellt werden kann.

Interdependenzen zwischen der Preispolitik und anderen Aspekten der Unternehmenspolitik

Die Preispolitik betrifft allerdings nicht nur Fragen über die Höhe des Preises, es muss auch über die Form der Preissetzung entschieden werden. In der Praxis können neben sogenannten *linearen Preisen* (fester Verkaufspreis pro Mengeneinheit) z. B. auch *nicht-lineare Tarife* und *Preisbündelungen* beobachtet werden. Nicht-lineare Tarife beinhalten nach Verkaufsmengen gestaffelte Preise oder eine Teilung des Preises in eine Grundgebühr und ein mengenabhängiges Entgelt – wie es in der Telekommunikationsbranche und bei vielen Versorgungsunternehmen üblich ist. Bietet ein Unternehmen eine Kombination von Produkten oder Dienstleistungen zu einem Preis an, so spricht man von Preisbündelung. I. d. R. verlangt das Unternehmen für dieses ‚Set‘ einen geringeren Preis als die Summe der Einzelpreise. Beide Maßnahmen sollen die Kunden dazu veranlassen, einen höheren Umsatz (pro Geschäftsvorfall) mit dem Unternehmen zu tätigen. Im ersten Fall (nicht-lineare Tarife) sollen die Kunden eine größere Menge, im zweiten Fall (Preisbündelung) weitere Produkte kaufen.

Formen der Preissetzung:

- lineare Preise
- nicht-lineare Tarife
- Preisbündelungen

Beide Effekte wirken sich nicht nur positiv auf die Erlöse des Unternehmens, sondern auch auf die Kosten aus. Ein Geschäftsvorfall führt schließlich nicht nur zu Umsatz, sondern ist auch mit Kosten für die Auftragsabwicklung (Verwaltung, Lager usw.) verbunden.

Beziehung
zwischen Markt-
forschung und
Preispolitik

Die Nachfrager können aber nicht nur durch geschickten Einsatz der Preispolitik hinsichtlich der Abnahmemenge und des Umsatzes beeinflusst werden. Umgekehrt ist es Aufgabe des Marketing, die *Zahlungsbereitschaft* des Abnehmers zu ermitteln (Marktforschung) bzw. durch den gezielten Einsatz der anderen Marketinginstrumente (z. B. Kommunikationspolitik und Produktpolitik) zu erhöhen. Die Preispolitik muss deshalb immer im Zusammenhang mit den übrigen Marketinginstrumenten gesehen werden.

Eine vereinfachende Sichtweise des Planungsprozesses in der Preispolitik führt über die Ermittlung der Marktform (in welcher Art von Wettbewerbsbeziehung steht die angebotene Leistung?), der Zahlungsbereitschaften potenzieller Nachfrager und der Kostenentwicklung zu einer als adäquat erachteten Preisstrategie. Zwischen dem Status quo des aktuellen Marktes und der Preisstrategie steht die Prognose sogenannter ‚dynamischer Effekte‘, die letztlich die Auswahl der Preisstrategie mitbestimmen (vgl. Abb. 10).

Bei diesen dynamischen Effekten handelt es sich um Ursache-Wirkungs-Beziehungen (z. B. zwischen den Absatzmengen der ersten Periode und den zu erwartenden Absatzmengen der Folgeperioden), die quasi ex ante Aufschluss über adäquate Preise im Zeitablauf geben sollen. Die Preispolitik sollte dabei stets berücksichtigen, dass einmal gesetzte Preise die Marktform der Zukunft und die zukünftigen Zahlungsbereitschaften der Nachfrager erheblich beeinflussen.

Determinanten der
Preisfindung in der
Praxis

In der Praxis richten Unternehmen ihre Preisentscheidungen z. B. an folgenden *Determinanten* aus:

- den Kosten,
- der Nachfrage bzw. Zahlungsbereitschaft der Kunden,
- den Konkurrenzpreisen.

Möchte ein Unternehmen möglichst viele dieser Determinanten in seine Preisentscheidungen mit einbeziehen, so führt dies nicht nur zu einem

erheblichen Informationsbedarf. Die Aufgabe, einen ‚optimalen‘ Preis zu bestimmen, ist zudem auch theoretisch außerordentlich komplex.

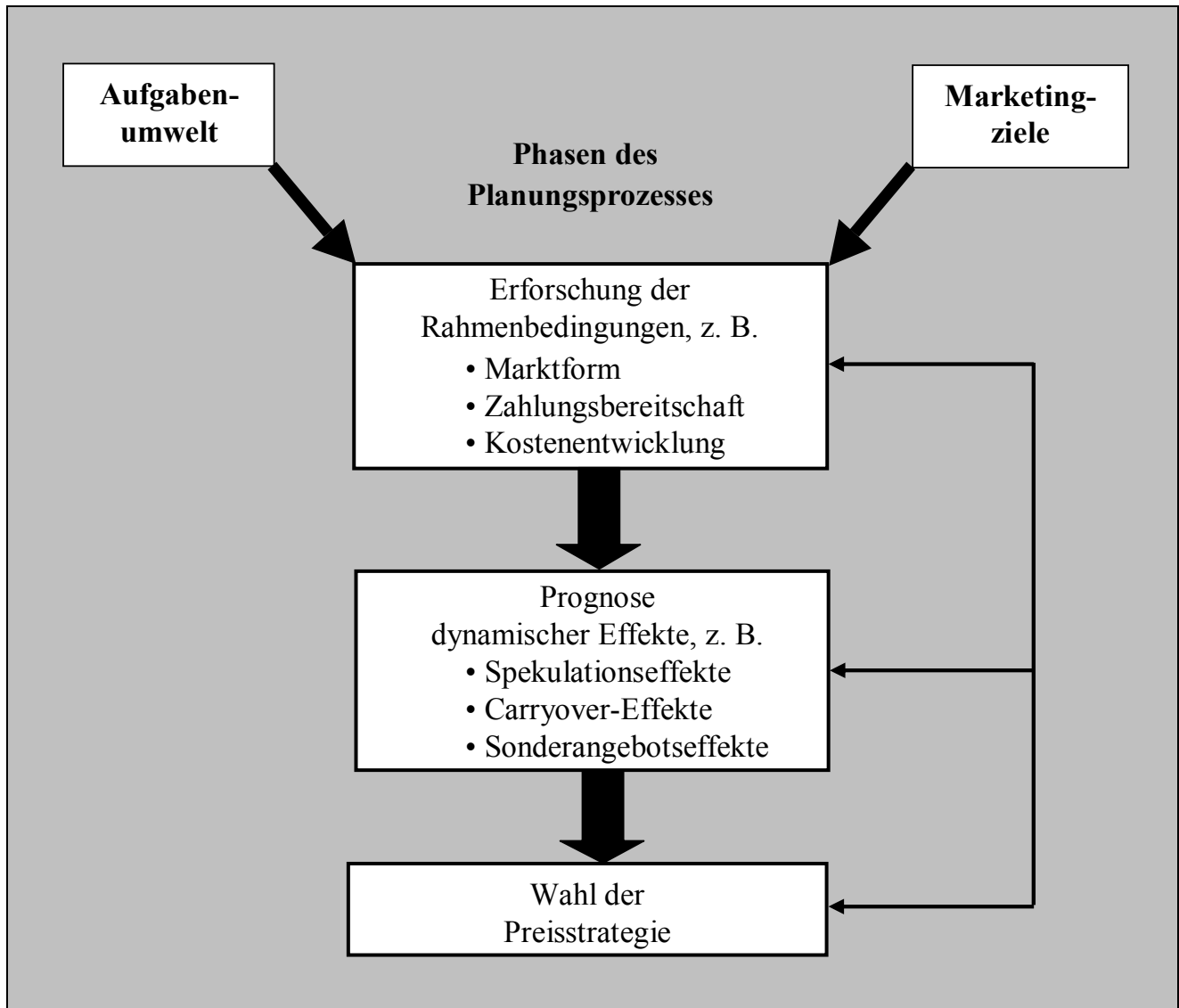


Abb. 10: Planung der Preisstrategie

Während Informationen über das Nachfragerverhalten mit großer Unsicherheit behaftet sind, stößt die Aufgabe, Produktkosten zu ermitteln, auf das Problem der Kostenspaltung in *fixe und variable Kosten*. Aber auch unter der Voraussetzung vollständiger Informationen würde sich das entstehende Modell als nicht beherrschbar herausstellen.

fixe und variable
Kosten

Diesen Problemen begegnet die Unternehmenspraxis, indem sie eine der oben genannten Determinanten in den Vordergrund stellt. So ist im Handel eine kostenorientierte Preissetzung in Form einer ‚Zuschlagskalkulation‘

Vorgehensweise
des Handels
‚Zuschlags-
kalkulation‘

weit verbreitet. Das Handelsunternehmen berechnet aus dem Einkaufspreis mithilfe eines branchenüblichen, prozentualen Zuschlagsatzes den Verkaufspreis. Diese einfache Form der kostenorientierten Preissetzung findet im Handel vor allem aufgrund der hohen Anzahl an Produkten großen Anklang. Bei Aktionsartikeln, die zu besonders günstigen Preisen angeboten werden sollen, wird dagegen der Konkurrenzpreis systematisch unterboten, sodass eine konkurrenzorientierte Preissetzung vorliegt. Eine an der empirisch ermittelten Nachfrage orientierte Preissetzung scheitert im Handel dagegen an der Aufgabe, für nicht selten mehrere tausend Artikel einen Zusammenhang zwischen Verkaufspreis und Absatzmenge zu bestimmen.

Gefahren der an Vollkosten orientierten Preissetzung

Einerseits besteht für die Unternehmen also ein Zwang, die Komplexität der Preisentscheidungen durch erhebliche Vereinfachungen zu reduzieren. Andererseits ergeben sich hierdurch aber auch Gefahren. Betrachten wir z. B. ein Industrieunternehmen, das den Preis durch einen prozentualen Zuschlag auf die Vollkosten, also auf sämtliche Kosten pro Stück, festsetzt. Führt ein Nachfragerückgang zu einer geringeren Produktionsmenge, dann verteilen sich die fixen Kosten auf eine geringere Anzahl an hergestellten Mengeneinheiten. Dadurch steigen die Vollkosten pro Mengeneinheit und folglich im Zuge erneuter Kalkulation auch der Verkaufspreis. Eine Preiserhöhung hat nun wiederum zur Folge, dass die Nachfrage weiter sinkt. Das Unternehmen kalkuliert sich somit selbst aus dem Markt.

6.3.2. Forschungsrichtungen in der Preistheorie

Der entscheidungstheoretische Ansatz in der Tradition der Mikroökonomie

In der Preistheorie haben sich zwei wesentliche Forschungsrichtungen etabliert. Der *entscheidungstheoretische Ansatz* fragt in der Tradition der Mikroökonomie nach gewinnmaximalen Preisen. Hierzu werden formale Modelle herangezogen, die das Entscheidungsproblem durch restriktive Prämissen einer mathematischen Behandlung zugänglich machen. Jedes formale Modell wählt aus der Vielzahl der Determinanten, die den Absatz eines Produktes beeinflussen, eine vergleichsweise geringe Anzahl aus. Marktstufen, die zwischen Hersteller und Endverbraucher liegen (Großhandel, Einzelhandel), werden i. d. R. vernachlässigt. Nur durch solche Vereinfachungen und die Voraussetzung, dass alle erforderlichen Informationen bekannt sind bzw. zumindest eine Wahrscheinlichkeitsverteilung

für diese verfügbar ist, wird eine Behandlung des Preissetzungsproblems durch exakte Verfahren möglich.

Einfachere mathematische Verfahren werden zwar auch in der Praxis eingesetzt. I. d. R. greifen Unternehmen jedoch auf heuristische, traditionell angewendete Verfahren zurück. Der Wert eines preistheoretischen Modells besteht somit nicht unbedingt darin, in einer bestimmten praktischen Situation den ‚optimalen Preis‘ anzugeben, sondern in dem Erklärungsbeitrag, den das Modell im Hinblick auf ausgewählte und isolierte Wirkungszusammenhänge bietet. Die partielle Betrachtungsweise (notwendige Komplexitätsreduktion) muss dabei zugunsten der isoliert geltenden Wirkungszusammenhänge in Kauf genommen werden.

Der *verhaltenswissenschaftliche Ansatz* versucht, empirische Beobachtungen über das Verhalten von Nachfragern für Preisentscheidungen nutzbar zu machen. Hier werden keine exakten Lösungen bereitgestellt, sondern die Vorteile und Nachteile verschiedener Preissetzungsstrategien diskutiert. Allenfalls können Tendenzaussagen gewonnen werden, die unter bestimmten Voraussetzungen Empfehlungen für eine noch näher zu präzisierende Preisstrategie geben. Der Preis für diese ganzheitliche Vorgehensweise besteht in erheblichen Interpretationsspielräumen, die subjektiv gefüllt werden müssen, um zu einer konkreten Preisstrategie zu gelangen. Bekannte Ergebnisse verhaltenswissenschaftlicher Untersuchungen sind z. B. die *psychologischen Preisschwellen*, die *preisorientierte Qualitätsbeurteilung* oder der *Prestige-Effekt* und der *Snob-Effekt*:

Der verhaltenswissenschaftliche Ansatz

Über *psychologische Preisschwellen*, d. h., der Absatz eines Produktes steigt bei Unterschreiten z. B. eines vollen Euro-Betrages deutlich an, wurde vor wenigen Jahren mit Blick auf die Umrechnung der DM-Beträge in den Euro diskutiert.

psychologische Preisschwellen

Ein hoher Preis kann nicht nur absatzhemmend wirken, sondern von den Konsumenten auch als Qualitätsindikator gedeutet werden. Weiterhin können hohe Preise Exklusivität und Sozialprestige versprechen. In diesem Falle spricht man von einem *Prestige-Effekt*. Wenn im Extremfall viele Konsumenten aufgrund dieser Kaufmotive handeln, kann eine Preissenkung sogar einen Absatzrückgang, eine Preiserhöhung hingegen eine Absatzsteigerung bewirken.

preisorientierte Qualitätsbeurteilung

Snob-Effekt Ein Snob-Effekt liegt hingegen vor, wenn Konsumenten aufgrund einer ‚snobistischen Einstellung‘ bevorzugt Produkte kaufen, die die Masse der Konsumenten nicht kauft. Für diese Konsumenten ist es wichtig, sich von der Masse zu unterscheiden. Während beim Prestige-Effekt entscheidend ist, wie hoch der Preis des Produktes ist (bzw. welchen Preis die anderen Konsumenten bei dem Produkt vermuten), ist für den Snob-Effekt die Gesamtnachfrage nach dem Produkt entscheidend. Natürlich ist es denkbar, dass ein hoher Preis zu einer geringen Gesamtnachfrage führt und damit der Prestige-Effekt mit einem Snob-Effekt einhergeht.⁵¹

Unternehmen können sich verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse zunutze machen, indem sie z. B. bewusst eine andere Preisstruktur als ihre Konkurrenten wählen und dadurch Preisvergleiche aufseiten der Nachfrager erschweren. Eine daraus resultierende weitgehende Preisintransparenz lässt sich z. B. auf dem Telekommunikationsmarkt beobachten und führt dazu, dass Anbieter mit (etwas) höheren Preisen trotz gleicher Qualität Marktanteile behalten. Eine hohe Preisintransparenz kann über eine Verärgerung der Kunden aber auch zu einem Absatzrückgang führen. In diesem Zusammenhang stellt sich für das Unternehmen die Frage, ob gewisse Grundsätze in Bezug auf einen fairen Umgang mit den Kunden auch dann eingehalten werden sollten, wenn mit einer negativen Kundenreaktion nicht gerechnet wird. Insbesondere die Aspekte der Preistransparenz und Preisfairness können in solchen Grundsätzen berücksichtigt werden.

Neben solchen Maßnahmen, die das Nachfragerverhalten durch geschickte Wahl der Preisstruktur beeinflussen sollen, muss ein Unternehmen aber auch die Höhe der Preise und seine Preisstruktur gegenüber den Nachfragern rechtfertigen. Preiserhöhungen werden z. B. in der Mineralölbranche über gestiegene Einkaufspreise ‚legitimiert‘. In der Telekommunikationsbranche, in der es so gut wie keine variablen Produktionskosten gibt, fehlt diese Argumentationsmöglichkeit. Die enge Beziehung zwischen der Kommunikationspolitik und der Preispolitik eines Unternehmens wird hier noch einmal besonders deutlich.

⁵¹ Vgl. ausführlich zum Prestige- und Snob-Effekt Schumann/Meyer/Ströbele 2011, S. 97 ff.

6.3.3. Grundbegriffe der Preistheorie

6.3.3.1. Marktformen

Ein entscheidendes Kriterium für die Gliederung preispolitischer Überlegungen ist die *Marktform*. Es wird unterschieden, wie viele Anbieter und Nachfrager eines Produktes (oder allgemein: einer Leistung) sich am Markt gegenüberstehen. Marktform

Betrachtet werden jeweils alle Kombinationen aus einem, wenigen und vielen Marktteilnehmern auf Anbieter- und Abnehmerseite. Die Unterscheidung zwischen wenigen und vielen Marktteilnehmern zielt dabei auf die Frage, ob einer der Marktteilnehmer durch seine Aktionen Gegenreaktionen auslöst. So wird eine Preissenkung eines Anbieters in einem Oligopol (vgl. Abb. 11) von seinen Konkurrenten wahrgenommen, die dann z. B. ebenfalls ihre Preise senken. In einem Polypol ist die Anzahl der Marktteilnehmer dagegen so groß, dass eine Preissenkung von den meisten Konkurrenten nicht bemerkt wird und damit eine spürbare Gegenreaktion ausbleibt.

In den weiteren Ausführungen werden wir unsere Analyse auf das Angebotsmonopol und das Angebotsoligopol beschränken. Aus Vereinfachungsgründen werden wir im Fall des Angebotsoligopols immer nur 2 Anbieter betrachten. In diesem Fall spricht man auch von einem *(Angebots-)dyopol*. Der wesentliche Unterschied zum Monopol – das Auftreten von Konkurrenz – ist auch in diesem einfacheren Fall gewährleistet. (Angebots-)dyopol

Anbieter Nachfrager			
	einer	wenige	viele
einer	bilaterales Monopol	beschränktes Nachfragemonopol	Nachfragemonopol
wenige	beschränktes Angebotsmonopol	bilaterales Oligopol	Nachfrageoligopol
viele	(Angebots-)monopol	(Angebots-)oligopol	Polypol

Abb. 11: Marktformenklassifikation (in Anlehnung an Diller 2008, S. 73)

6.3.3.2. Preisabsatzfunktionen, Kosten- und Gewinnfunktionen

Preisabsatzfunktionen Eine *Preisabsatzfunktion* f ist ein mathematisches Modell, das einen Zusammenhang zwischen dem Preis p und dem mengenmäßigen Absatz x eines Produktes beschreibt:

$$(6.1) \quad x = f(p)$$

In der Literatur wird oft anstelle von (6.1) die umgekehrte Schreibweise mit der Menge x als unabhängiger Variable bevorzugt:

$$(6.1a) \quad p = f(x)$$

Mit Blick auf eine ökonomische Interpretation ist die Schreibweise (6.1) sinnvoll, wenn das Unternehmen eine aktive Preispolitik betreiben kann. Dann ist der Preis die unabhängige Variable und die Absatzmenge ergibt sich als abhängige Variable aus der Reaktion der Nachfrager.⁵²

lineare Funktion Einfache Beispiele für Preisabsatzfunktionen sind die *lineare Funktion*:

$$(6.2) \quad x = a - b \cdot p \text{ mit } a, b > 0$$

multiplikatives Modell und das *multiplikative Modell*:

$$(6.3) \quad x = a \cdot p^\alpha \text{ mit } a > 0, \alpha < 0$$

Preis nicht die einzige Determinante des Absatzes Natürlich ist der *Preis nicht die einzige Determinante des Absatzes*. Neben exogenen Gegebenheiten, die vom Unternehmen nicht beeinflusst werden können (z. B. Konkurrenten, Konjunktur usw.), hängt der Absatz von weiteren endogenen Gegebenheiten, also dem *Einsatz anderer Marketinginstrumente* (z. B. Werbung) ab. Die Preisabsatzfunktion abstrahiert hiervon, indem alle Einflussgrößen außer dem Preis als konstant angenommen werden. Eine Modifikation einer einzigen dieser Einflussgrößen zieht eine Veränderung der Preisabsatzfunktion nach sich.

⁵² Da Preisabsatzfunktionen i. d. R. streng monoton fallend sind (eine Preiserhöhung führt zu einem Absatzrückgang), ist die Bildung der Umkehrfunktion problemlos möglich.

Alternativ können aber auch ausgewählte, weitere Einflussgrößen des Absatzes, z. B. bei Vorliegen eines Oligopols die *Konkurrenzpreise* p_1, \dots, p_n , Konkurrenzpreise mit in die Preisabsatzfunktion aufgenommen werden:

$$(6.4) \quad x = f(p, p_1, \dots, p_n)$$

Das mit einem solchen Modell verfolgte Ziel, die *Berechnung eines optimalen* (z. B. *gewinnmaximalen*) Preises p , wird natürlich mit zunehmender Anzahl der berücksichtigten Einflussgrößen immer schwieriger. Zum einen werden immer umfangreichere Informationen über die Zusammenhänge zwischen den Einflussgrößen und dem Absatz benötigt. Zum anderen wird auch die mathematische Bestimmung eines Gewinnmaximums komplizierter. In dieser entscheidungstheoretischen Forschungsrichtung des Preismanagements werden daher – gemessen an der Komplexität der Realität – äußerst einfache Modelle verwendet, um Grundzusammenhänge zu analysieren.

Ziel der Berechnung eines optimalen Preises

Um eine Preisabsatzfunktion praktisch zu bestimmen, müssen zunächst Informationen, die über den *Zusammenhang zwischen Preis und Absatz* Aufschluss geben, erhoben werden. Insbesondere mithilfe der Scannerkassentechnologie des Einzelhandels können derartige Informationen in ersten Ansätzen bereitgestellt werden.⁵³ Anschließend muss in Form eines Preisabsatz-Modells (z. B. das lineare oder multiplikative Modell) eine Hypothese über den Zusammenhang zwischen Preis und Absatz gebildet werden.

Zusammenhang zwischen Preis und Absatz

Eine *ökonomische Fundierung* dieser Hypothese in Form einer theoretischen Begründung oder einer empirischen Überprüfung bereitet jedoch erhebliche Probleme. So konnte im Oligopol für das lineare Modell bisher keine plausible Begründung gefunden werden. Eine lineare Preisabsatzfunktion impliziert, dass eine Preisänderung um eine Einheit bei unverändertem Konkurrenzpreis immer eine Mengenänderung um b Einheiten nach sich zieht. Es ist aber nicht unmittelbar einsichtig, dass die Mengenänderung unabhängig vom Ausgangspreis immer proportional zum Umfang der Preisänderung ist.

ökonomische Fundierung von Preisabsatzfunktionen

⁵³ Vgl. hierzu Olbrich 1997, S. 145 ff.; Olbrich/Battenfeld/Grünblatt 1999; Olbrich/Grünblatt 2004.

Ebenso können empirische Studien keinen Hinweis darauf geben, welches Modell den Zusammenhang zwischen Preis und Absatz in einer bestimmten Situation besonders gut wiedergeben kann. Alle Modelle erzielen paradoxerweise ordentliche Ergebnisse, sodass bisher kein systematischer Zusammenhang zwischen exogenen Gegebenheiten (z. B. der Marktform) und dem Modelltyp gefunden werden konnte. Die *Probleme einer statistischen Fundierung* rühren vor allem daher, dass die Preise in einem empirisch erhobenen Datensatz meistens nur ein geringes Intervall abdecken. In diesem Intervall besitzen aber viele empirisch gefundene Funktionen einen *asymptotisch* linearen Verlauf (vgl. Abb. 12). Zusammen mit der einfachen mathematischen Handhabbarkeit führt dies dazu, dass lineare Funktionen in der Preistheorie häufig verwendet werden.⁵⁴

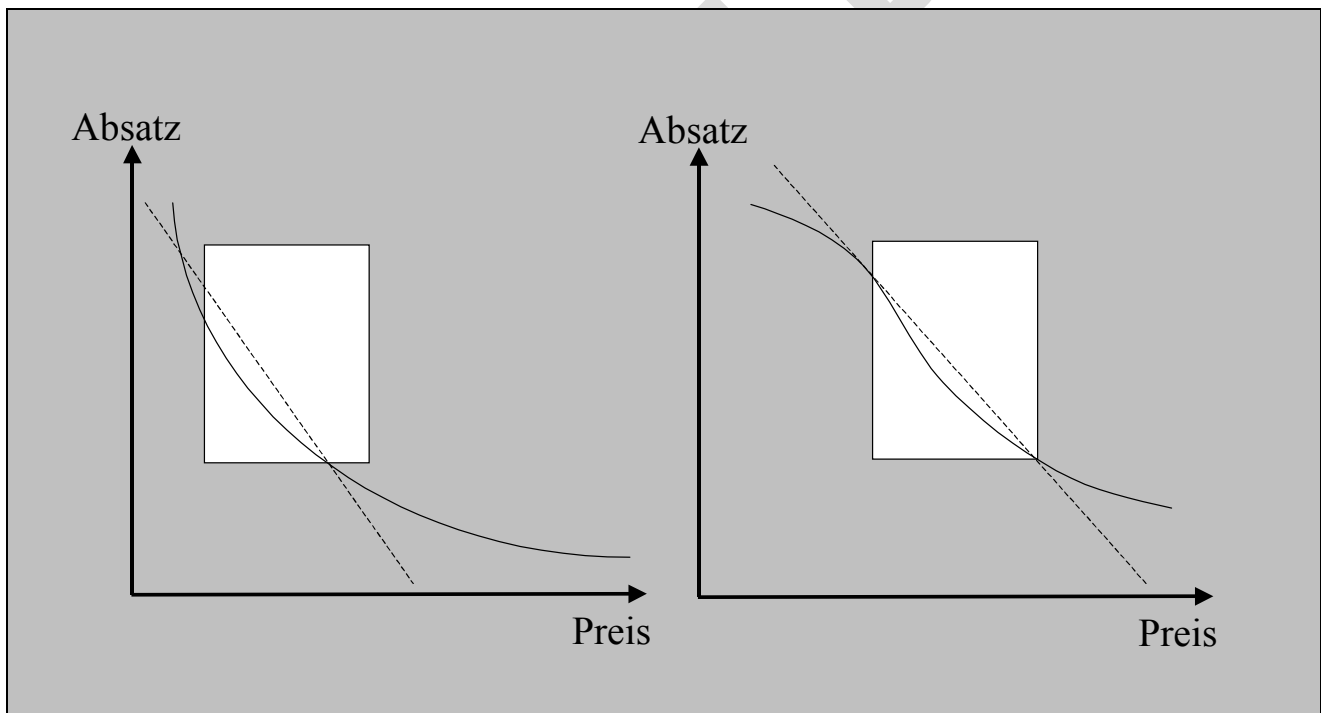


Abb. 12: Abschnittsweise, asymptotisch lineare Funktionen
(in Anlehnung an Simon/Fassnacht 2009, S. 100)

Schätzung der Preisabsatzfunktion Nachdem die Entscheidung für einen Funktionstyp der Preisabsatzfunktion gefallen ist, werden mittels regressionsanalytischer, statistischer Verfahren die Parameter in der allgemeinen Preisabsatzfunktion (z. B. a und b in Gleichung 6.2) geschätzt. Die Preisabsatzfunktion soll die beobachteten

⁵⁴ Vgl. zu mathematischen Preisabsatzfunktionen Simon/Fassnacht 2009, S. 91-109.

Preis-Absatz-Kombinationen mit möglichst geringen Abweichungen wiedergeben.

Um einen optimalen Preis zu bestimmen, werden nicht nur Informationen über den Zusammenhang zwischen Preis und Absatz, sondern auch Informationen über Kosten benötigt. Diese werden in einer *Kostenfunktion*, die den Zusammenhang zwischen der Produktionsmenge x und den Gesamtkosten K beschreibt, zusammengefasst. Eine lineare Kostenfunktion (vgl. Gleichung 6.5) beinhaltet die Annahme, dass die variablen Kosten pro Mengeneinheit k_v (z. B. Materialeinzelkosten) nicht von der Produktionsmenge abhängen und somit konstant sind. Es werden also in der Produktion keine *Mengendegressionseffekte* (economies of scale), z. B. Einsparungen bei den variablen Kosten, erzielt. Zu den variablen Kosten treten dann noch die Fixkosten k_{fix} .

$$(6.5) \quad K(x) = k_v \cdot x + k_{fix}$$

Sollen economies of scale modelliert werden, so kann man z. B. die folgende Kostenfunktion verwenden:

$$(6.6) \quad K(x) = k \cdot x^\alpha + k_{fix} \quad \text{mit } 0 < \alpha < 1 \text{ und } k > 0$$

Im praktischen Anwendungsfall kann die Kostenfunktion durch empirische Untersuchungen auf der Basis von Vergangenheitsdaten oder durch eine Analyse der technischen Zusammenhänge in der Produktion ermittelt werden.

Die Ableitung der Kostenfunktion wird als *Grenzkostenfunktion* bezeichnet. Vereinfacht spricht man auch von Grenzkosten, die allerdings bei nicht-linearen Kostenfunktionen von der Produktionsmenge abhängen. Die *Grenzkosten* geben an, welcher Betrag für *eine* zusätzlich zu produzierende Mengeneinheit aufzuwenden ist. Im Falle einer linearen Kostenfunktion (6.5) betragen sie k_v und sind identisch mit den variablen Kosten. Die Fixkosten k_{fix} fallen durch das Differenzieren weg und gehen daher in die Grenzkostenfunktion nicht ein.

Die Kostenfunktion (6.6) führt zu der Grenzkostenfunktion:

$$(6.7) \quad K'(x) = k \cdot \alpha \cdot x^{\alpha-1}$$

k kann im Gegensatz zu k_v in der linearen Kostenfunktion nicht als Kostenbetrag pro Mengeneinheit interpretiert werden. Da $\alpha - 1 < 0$ ist, sinken die Grenzkosten mit steigender Produktionsmenge x . Die Kostenfunktion (6.6) hat also einen degressiven Verlauf.

Umsatz- und Gewinnfunktion Um ein Gewinnmaximum zu bestimmen, kann zunächst die *Umsatz-* (6.8) und anschließend die *Gewinnfunktion* (6.9) ermittelt werden:

$$(6.8) \quad U(p) = p \cdot x = p \cdot f(p)$$

$$(6.9) \quad G(p) = U(p) - K(x) = p \cdot f(p) - K(f(p))$$

Letztlich zeigt diese stark vereinfachende Formalisierung auf, dass bei Kenntnis der Preisabsatz- und Kostenfunktion der Gewinn eines Unternehmens von der Preispolitik abhängt.

6.3.3.3. Die Preiselastizität der Nachfrage

6.3.3.3.1. Definition der Preiselastizität

Preiselastizität Abschließend soll noch der Begriff der *Preiselastizität* vorgestellt werden. Die Preiselastizität ε ist ein Maß dafür, wie stark der Absatz eines Produktes auf eine Preisänderung reagiert. Führt eine Preisänderung von p_1 nach p_2 zu einer Absatzänderung von x_1 nach x_2 , dann ist die Preiselastizität ε definiert als:

$$(6.10) \quad \varepsilon = \frac{\frac{x_1 - x_2}{x_1}}{\frac{p_1 - p_2}{p_1}} = \frac{x_1 - x_2}{p_1 - p_2} \cdot \frac{p_1}{x_1}$$

$(x_1 - x_2)/x_1$ steht in dieser Formel für die Änderung der Absatzmenge in Relation zur Ausgangsmenge (relative Mengenänderung). Analog beschreibt $(p_1 - p_2)/p_1$ die relative Preisänderung.

Der Quotient ε gibt das *Verhältnis zwischen relativer Mengen- und Preisänderung* an. Da Preis- und Mengenänderung i. d. R. verschiedene Vorzeichen besitzen (eine Preiserhöhung führt zu einem Mengenrückgang und umgekehrt), ist die Preiselastizität i. d. R. (d. h., wenn kein Prestige-Effekt oder ähnliche Effekte vorliegen) negativ. Eine Preiselastizität von -2 bedeutet somit, dass die relative Mengenänderung doppelt so groß ausfällt wie die verursachende, relative Preisänderung. Etwas weniger präzise formuliert, führt eine Preissenkung um 1 % zu einer Mengenerhöhung von 2 %.

Verhältnis
zwischen relativer
Mengen- und
Preisänderung

Es müssen an dieser Stelle *relative Änderungen* betrachtet werden, da es einen großen Unterschied macht, ob eine Erhöhung der Absatzmenge um 20 % (z. B. von 100 auf 120 ME) durch eine Preissenkung von 20 auf 10 € (relative Preisänderung: Abnahme um 50 %) oder von 100 auf 90 € (relative Preisänderung: Abnahme um 10 %) verursacht wird. Im ersten Fall beträgt die Preiselastizität $-0,4$ und im zweiten Fall -2 .

relative
Änderungen

Ist $\varepsilon < -1$, so spricht man von einer *elastischen Nachfrage*. Die relative Mengenänderung ist in diesem Fall größer als die relative Preisänderung. Eine schwache Preisänderung führt bei betragsmäßig großem ε zu einer starken Mengenänderung. Umgekehrt entspricht $0 > \varepsilon > -1$ einer *unelastischen Nachfrage*. Die Absatzmenge reagiert hier schwächer auf Preisänderungen. Unterstellt wird bei diesen Definitionen, dass es sich um eine fallende Preisabsatzfunktion handelt, also z. B. kein ‚Prestige-Effekt‘ vorliegt.

elastische
Nachfrage

unelastische
Nachfrage

Prestige-Effekt

Liegt eine steigende Preisabsatzfunktion vor, so spricht man bei $\varepsilon > 1$ von einer elastischen, bei $1 > \varepsilon > 0$ hingegen von einer unelastischen Nachfrage. Ist $\varepsilon = 0$, so liegt eine *vollkommen unelastische Nachfrage* vor. Positive Werte von ε sind – wie bereits am Beispiel des Prestige-Effektes erläutert – durchaus in der Realität anzutreffen. Sie können auch auf eine größere Wertschätzung höherpreisiger Produkte in den Augen der Nachfrager zurückgeführt werden. Diese Wertschätzung kann z. B. auch auf einer entsprechenden Vermutung hinsichtlich der Qualität des Produktes oder auch auf einer besonderen Eignung höherpreisiger Produkte als Geschenk beruhen. Es ist also nicht stets davon auszugehen, dass Preissenkungen von den Nachfragern mit einer erhöhten Nachfrage belohnt werden!

vollkommen
unelastische
Nachfrage

6.3.3.3.2. Punkt- und Bogenelastizität

Bogenelastizität Die Preiselastizität ε wird auch als *Bogenelastizität* bezeichnet, da sie sich auf zwei verschiedene Punkte der Preisabsatzfunktion bezieht. Diese beiden Punkte definieren auf einer gekrümmten Preisabsatzfunktion (im allgemeinen Fall) ein Bogenstück. Wird der erste Punkt festgehalten und der zweite Punkt auf den ersten zu bewegt, oder mit anderen Worten der Grenzübergang $\lim_{p_2 \rightarrow p_1} \varepsilon$ gebildet, dann ergibt sich als Grenzwert die *Punkt-*

Punktelastizität

elastizität $\dot{\varepsilon}$:

$$(6.11) \quad \dot{\varepsilon} = \frac{\frac{dx}{dp} \cdot p}{x} = \frac{dx}{dp} \cdot \frac{p}{x}$$

$\dot{\varepsilon}$ hängt nur von einem Punkt (p, x) der Preisabsatzfunktion ab und beschreibt das Verhältnis zwischen relativer Preis- und Mengenänderung bei einer infinitesimal kleinen Preisänderung.

Die Preiselastizität bei linearer Preisabsatzfunktion Zur Veranschaulichung wollen wir die Punktelastizität für eine lineare Preisabsatzfunktion berechnen. Ausgehend von der Preisabsatzfunktion (6.2) berechnen wir mithilfe von (6.11) die Punktelastizität:

$$(6.12) \quad \dot{\varepsilon} = \frac{dx}{dp} \cdot \frac{p}{x} = -b \cdot \frac{p}{a - bp} = \frac{-a + a - bp}{a - bp} = 1 - \frac{a}{a - bp} = 1 - \frac{a}{x}$$

Damit ist die Punktelastizität kleiner (größer) als -1 , wenn $x < \frac{a}{2}$ bzw.

Punktelastizität genau -1 $p > \frac{a}{2b}$ ($x > \frac{a}{2}$ bzw. $p < \frac{a}{2b}$). Für $x = \frac{a}{2}$ bzw. $p = \frac{a}{2b}$ ist die *Punkt-*
elastizität genau -1 . An dieser Stelle der Preisabsatzfunktion heben sich die Wirkungen von Preisänderungen und der resultierenden Mengenänderung auf den Umsatz gerade auf. Deshalb nimmt die Umsatzfunktion hier ihr Maximum an. Die Zusammenhänge werden durch Abbildung 13 veranschaulicht.

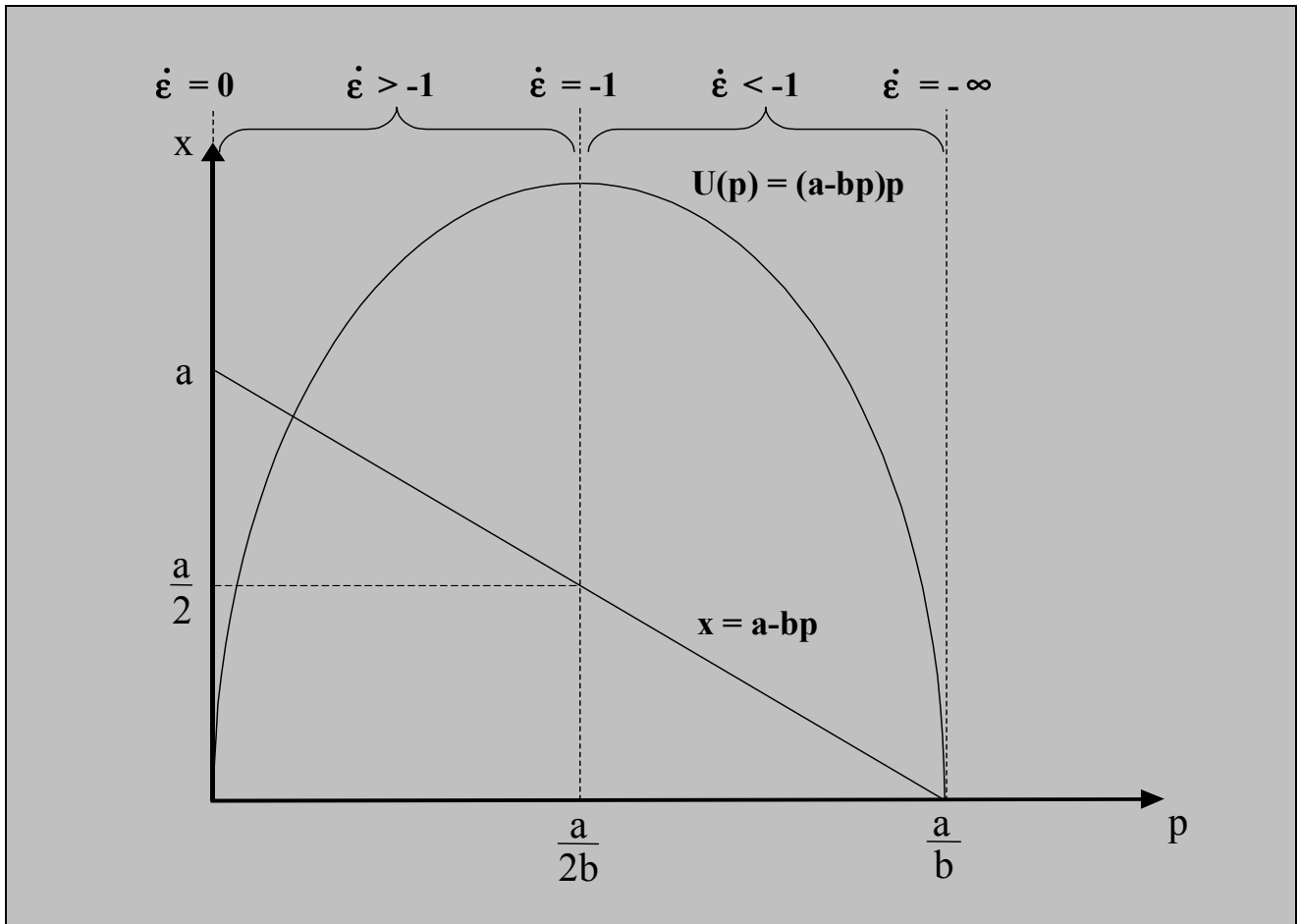


Abb. 13: Die Preiselastizität bei linearer Preisabsatzfunktion

6.3.3.3. Kreuzpreiselastizität

Im Falle von zwei verschiedenen Produkten A und B kann die *Kreuzpreiselastizität* definiert werden:

Kreuzpreiselastizität

$$(6.13) \quad \epsilon_{AB} = \frac{\frac{x_{A1} - x_{A2}}{x_{A1}}}{\frac{p_{B1} - p_{B2}}{p_{B1}}} = \frac{x_{A1} - x_{A2}}{p_{B1} - p_{B2}} \cdot \frac{p_{B1}}{x_{A1}}$$

x_{A1} bzw. x_{A2} bezeichnen dabei die Absatzmengen des Produktes A und p_{B1} bzw. p_{B2} stehen für die Verkaufspreise des Produktes B in den Zeitpunkten t_1 bzw. t_2 . Analog zur Preiselastizität der Nachfrage kann auch die *Kreuzpreiselastizität als Bogenelastizität* (6.13) und als *Punktelastizität* (6.14) definiert werden:

Kreuzpreiselastizität als Bogen- und Punktelastizität

$$(6.14) \quad \dot{\varepsilon}_{AB} = \frac{\partial x_A}{\partial p_B} \cdot \frac{p_B}{x_A}$$

Dabei bezeichnen

$$(6.15) \quad \begin{aligned} x_A &= f_A(p_A, p_B) \\ x_B &= f_B(p_A, p_B) \end{aligned}$$

die Preisabsatzfunktionen der Produkte A und B. Die Kreuzpreiselastizität misst, wie stark sich eine relative Preisänderung des Produktes B auf den Absatz (die relative Absatzänderung) des Produktes A auswirkt. Vereinfacht ausgedrückt, gibt ε_{AB} an, um wie viel Prozent sich der Absatz von A ändert, wenn der Preis von B um ein Prozent verändert wird.

Konkurrenz-/Komplementärbeziehung Stehen die Produkte A und B in einer *Konkurrenzbeziehung*, dann ist ε_{AB} positiv. ε_{AB} ist negativ, wenn die Produkte A und B in einer *komplementären Beziehung* zueinander stehen. In diesem Fall ist die Ableitung $\partial x_A / \partial p_B$ negativ, d. h. eine Preiserhöhung von B führt zu einem Mengenerückgang bei A (und natürlich bei B). x_A und p_B haben keinen Einfluss auf das Vorzeichen von ε_{AB} , da beide Ausdrücke immer positiv sind.

6.3.4. Statische Preistheorie im Monopol

Monopolfall Im *Monopolfall* ist der eigene Preis die wesentliche oder sogar einzige Variable, die herangezogen wird, um die Varianz des Absatzes zu erklären.

Konkurrenzbedingungen Unter *Konkurrenzbedingungen* müssen dagegen neben dem eigenen Preis die Preise der Konkurrenten herangezogen werden, um eine Preisabsatzfunktion zu bilden. Die Reaktionen der Abnehmer auf das Verhältnis zwischen eigenem Preis und den Konkurrenzpreisen stehen unter Konkurrenzbedingungen im Mittelpunkt des Interesses.

Im Oligopol tritt noch ein weiteres Problem auf: Ein Unternehmen muss die preispolitischen Reaktionen der Mitbewerber auf die eigene Preispolitik antizipieren, wenn es selbst optimal agieren möchte.

6.3.4.1. Der statisch-gewinnmaximale Preis bei allgemeiner Preisabsatz- und Kostenfunktion

Der *statisch-gewinnmaximale Preis* wird errechnet, indem das Maximum der Gewinnfunktion (6.16) statisch-gewinnmaximaler Preis

$$(6.16) \quad G(p) = p \cdot f(p) - K(f(p))$$

bestimmt wird.⁵⁵ Die erste Ableitung nach p unter Anwendung der Produkt- und Kettenregel lautet:

$$(6.17) \quad G'(p) = f(p) + p \cdot f'(p) - \frac{d}{dp} K(f(p)) \cdot f'(p)$$

Die Gewinnfunktion hat ein Maximum in p^* genau dann, wenn $G'(p^*) = 0$ und $G''(p^*) < 0$ ist. Die zweite Bedingung kann im Folgenden als erfüllt angesehen werden, da wir mit Polynomen zweiten Grades als Gewinnfunktionen arbeiten werden. Damit gilt für den statisch-gewinnmaximalen Preis p^* :

$$(6.18) \quad f(p^*) + p^* \cdot f'(p^*) = K'(f(p^*)) \cdot f'(p^*)$$

Durch Multiplikation dieser Gleichung mit $\frac{p^*}{f(p^*)}$ erhält man:

$$(6.19) \quad p^* + \frac{p^{*2} \cdot f'(p^*)}{f(p^*)} = \frac{p^* \cdot K'(f(p^*)) \cdot f'(p^*)}{f(p^*)}$$

Gemäß Gleichung (6.11) kann für $f'(p^*) \cdot \frac{p^*}{f(p^*)}$ kurz $\dot{\epsilon}$ (Punkt Elastizität) geschrieben werden:

$$(6.20) \quad p^* + p^* \cdot \dot{\epsilon} = \dot{\epsilon} \cdot K'(f(p^*)) \Leftrightarrow p^* (1 + \dot{\epsilon}) = \dot{\epsilon} \cdot K'(f(p^*))$$

Durch Auflösen nach p^* und mit $f(p^*) = x^*$ ergibt sich die *Amoroso-Robinson-Relation*: Amoroso-Robinson-Relation

⁵⁵ Zu dieser allgemeinen Ableitung vgl. z. B. Simon/Fassnacht 2009, S. 207 f.

$$(6.21) \quad p^* = \frac{\dot{\epsilon}}{1 + \dot{\epsilon}} \cdot K'(x^*)$$

Fixkosten sind bei
der Berechnung
des statisch-
gewinnmaximalen
Preises irrelevant

Der optimale Preis entsteht somit aus den Grenzkosten durch einen elastizitätsabhängigen Aufschlag. Kosten, die von der Menge x unabhängig sind (Fixkosten), treten in (6.21) nicht mehr auf. Bei der Bildung der Grenzkosten K' durch Differenzieren fallen die Fixkosten weg. *Fixkosten sind deshalb irrelevant bei der Berechnung des statisch-gewinnmaximalen Preises.* Die rechte Seite der Gleichung (6.21) hängt im Allgemeinen noch vom Preis ab. Gleichung (6.21) ist deshalb noch nicht nach p^* aufgelöst. Dies ist nur durchführbar, wenn spezielle („einfache“) Preisabsatz- und Kostenfunktionen unterstellt werden.

6.3.4.2. Der statisch-gewinnmaximale Preis bei linearer Preisabsatz- und Kostenfunktion

Ausgehend von einer linearen Preisabsatzfunktion:⁵⁶

$$(6.22) \quad x = f(p) = a - b \cdot p$$

und einer linearen Kostenfunktion:⁵⁷

$$(6.23) \quad K(x) = k_v \cdot x + k_{fix}$$

ergibt sich als Gewinnfunktion:⁵⁸

$$\begin{aligned} G(p) &= p \cdot f(p) - K(f(p)) \\ (6.24) \quad &= p(a - bp) - k_v(a - bp) - k_{fix} \\ &= -bp^2 + (a + k_v b)p - k_v a - k_{fix} \end{aligned}$$

Nullsetzen der ersten Ableitung ergibt:⁵⁹

⁵⁶ Vgl. Gleichung (6.2).

⁵⁷ Vgl. Gleichung (6.5).

⁵⁸ Vgl. Gleichung (6.9).

⁵⁹ Vgl. zur Ableitung des Gewinnmaximums bei linearen Preisabsatz- und Kostenfunktionen Simon/Fassnacht 2009, S. 209 ff.

$$(6.25) \quad 0 = G'(p^*) = -2bp^* + a + k_v b$$

Für den *statisch-gewinnmaximalen Preis* p^* erhält man:

$$(6.26) \quad p^* = \frac{1}{2} \left(k_v + \frac{a}{b} \right)$$

statisch-gewinn-
maximaler Preis
bei linearer Preis-
absatz- und
Kostenfunktion

$\frac{a}{b}$ entspricht dem Maximalpreis, also jenem Preis, der in der Preisabsatzfunktion (6.22) zur Absatzmenge 0 führt.

Der Maximalpreis wird in der Preistheorie auch als *Prohibitivpreis* bezeichnet. Der statisch-gewinnmaximale Preis ist somit bei linearer Preisabsatz- und Kostenfunktion das arithmetische Mittel aus variablen Kosten und Maximalpreis. Durch Einsetzen von (6.26) in die Preisabsatzfunktion (6.22) errechnen wir die gewinnmaximale Menge:

$$(6.27) \quad x^* = a - bp^* = \frac{1}{2} (a - bk_v)$$

6.3.4.3. Der statisch-gewinnmaximale Preis bei linearer Preisabsatzfunktion und economies of scale

Economies of scale können z. B. durch die Kostenfunktion (6.28) dargestellt werden:

$$(6.28) \quad K(x) = k \cdot x^\alpha + k_{fix} \quad \text{mit } 0 < \alpha < 1 \text{ und } k > 0$$

Die Kosten entwickeln sich degressiv in Abhängigkeit von der Produktionsmenge. Abbildung 14 zeigt die Kostenfunktion mit verschiedenen Werten für α . Je kleiner die Rate α ist, umso stärker ist der Mengendegressions-effekt ausgeprägt.

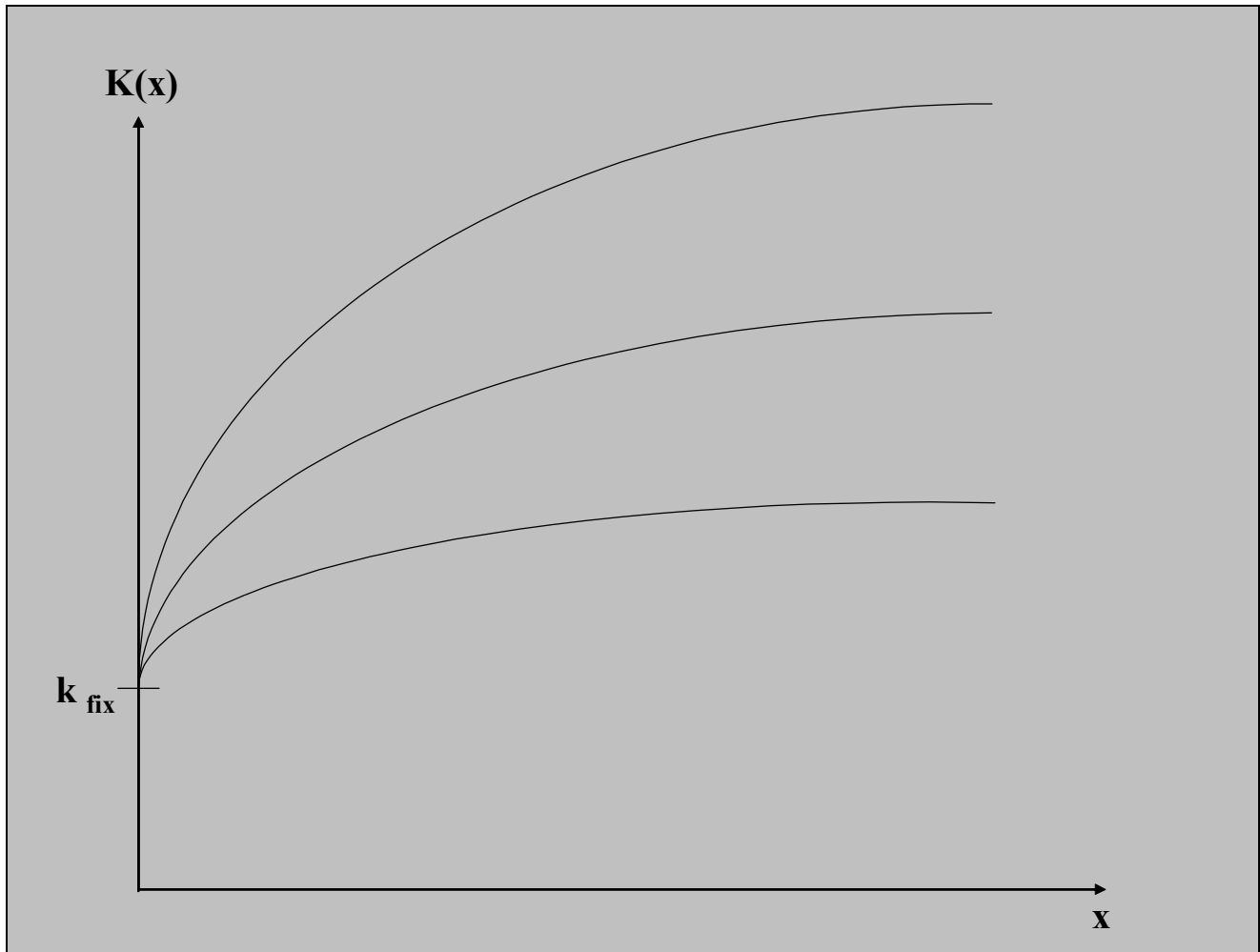


Abb. 14: Kostenfunktion bei economies of scale für verschiedene Lernraten α

Nachfolgend verwenden wir die Schreibweise einer Preisabsatzfunktion mit der Menge x als unabhängige Variable (vgl. Abschnitt 6.3.3.2)⁶⁰:

$$(6.29) \quad p = g(x) = a - b \cdot x$$

Als Umsatzfunktion ergibt sich mit (6.28) und (6.29):

$$(6.30) \quad U(x) = x \cdot g(x) = -bx^2 + ax$$

und als Gewinnfunktion:

⁶⁰ Mathematisch ist diese Schreibweise unproblematisch, da die Funktion (6.22) als lineare Funktion eine Umkehrfunktion $x = a' - b'p$ mit $a' = a/b$ und $b' = 1/b$ besitzt.

$$(6.31) \quad G(x) = U(x) - K(x) = -bx^2 + ax - kx^\alpha - k_{fix}$$

Betrachten wir zunächst nur den ersten Teil von Gleichung (6.31). Das Nullsetzen der ersten Ableitung ergibt:

$$(6.32) \quad 0 = G'(x) = U'(x) - K'(x) \Rightarrow U'(x) = K'(x)$$

Die letzte Bedingung – in Worten *Grenzerlöse gleich Grenzkosten* – gilt für allgemeine Preisabsatz- und Kostenfunktionen. Das Gewinnmaximum liegt also in demjenigen Punkt, in dem eine Veränderung der Absatzmenge zu identischen Erlös- und Kostenänderungen führt. Eine Erlössteigerung wird also durch eine entsprechende Kostenerhöhung genau kompensiert und vice versa. Der Gewinn kann in diesem Punkt folglich nicht mehr gesteigert werden. Kehren wir nun zu unserem Beispiel zurück. Die Bedingung ‚Grenzerlöse gleich Grenzkosten‘ ergibt:

$$(6.33) \quad -2bx + a = k\alpha x^{\alpha-1}$$

Diese *Bedingung für ein Gewinnmaximum* enthält x in der ersten und $(\alpha-1)$ -ten Potenz. Eine allgemeine Lösung kann hier für ein beliebiges x nicht angegeben werden. Dieses Beispiel verdeutlicht, dass bereits einfache Kostenfunktionen (ähnliches gilt für Preisabsatzfunktionen) zu nicht mehr lösbaren mathematischen Problemen führen können. Ein Ausweg für praktische Anwendungen besteht hier darin, die Lösungen von Gleichung (6.33) bei gegebenen Parametern durch ein numerisches Näherungsverfahren zu ermitteln.

6.3.4.4. Absatzprogrammentscheidungen auf der Basis von Deckungsbeiträgen und Preisabsatzfunktionen

Sehr häufig stehen Unternehmen vor der Entscheidung, bestimmte Produkte für ihr *Produktions- und Absatzprogramm* auszuwählen. Nachfolgend wird erläutert, wie derartige Entscheidungen anhand von Deckungsbeiträgen getroffen werden können. Die Rechenbeispiele verdeutlichen, wie Informationen aus der Kostenrechnung (variable Kosten) und der Marktforschung (Preisabsatzfunktionen) genutzt werden können, um Entscheidungen über das Absatzprogramm zu unterstützen. Auf diesem Wege werden letztlich Interdependenzen zwischen den Instrumentalbereichen berücksichtigt.

Produktions- und Absatzprogramm

Natürlich sollte über das Absatzprogramm nicht ausschließlich auf der Basis von *Deckungsbeiträgen* entschieden werden. Ein Unternehmen entscheidet sich für ein Produkt mit geringen oder sogar negativen Deckungsbeiträgen, wenn bspw.

- das Unternehmensimage durch das Produkt (Imageträger) positiv beeinflusst wird oder
- das Produkt mit anderen Produkten im Absatzprogramm in einer Verbundbeziehung steht.

Während ein Imageträger nur schwer monetär bewertet werden kann, ist es in Einzelfällen u. U. möglich, Verbundeffekte zu quantifizieren. In diesem Fall kann die Analyse der Deckungsbeiträge über die nachfolgenden Standardmodelle hinaus erweitert werden. Ähnliches gilt für Lernkurveneffekte, die zu sinkenden variablen Kosten führen, oder eine Nachfrage, die sich im Zeitablauf ändert.

Unternehmens-
praxis In der *Unternehmenspraxis* stoßen derartige Methoden aufgrund des erheblichen Informationsbedarfs an Grenzen. I. d. R. wird man deshalb zu stark vereinfachten Modellen greifen. Aber auch diese Modelle können verdeutlichen, welche Einflussfaktoren sich in welcher Weise auf die Absatzprogrammwahl auswirken.

Nachfolgend wird vorausgesetzt, dass das betreffende Unternehmen die (geschätzten) Verkaufspreise sowie die (geschätzten) variablen Produktions- und Distributionskosten der potenziell produzierbaren und absetzbaren Produkte kennt. Die verwendeten Preisabsatzfunktionen unterstellen eine *Monopolstellung* des Unternehmens.

6.3.4.4.1. Absatzprogrammplanung ohne Engpass

Abbildung 15 zeigt beispielhaft diese Daten für drei Produkte. Zunächst soll von der (unrealistischen) Annahme ausgegangen werden, dass weder im Absatz- noch im Produktionsbereich Engpässe vorliegen. Das Unternehmen kann also bspw. von Produkt A eine beliebige Menge zu variablen Kosten von 8 € herstellen und vertreiben. Es erhält pro Mengeneinheit einen Verkaufspreis von 20 €, sodass eine *Deckungsspanne* von 12 € verbleibt.

Als Deckungsspanne wird die Differenz zwischen Preis und variablen Kosten bezeichnet.

	Produkt A	Produkt B	Produkt C
Verkaufspreis	20 €	15 €	8 €
variable Kosten	8 €	5 €	10 €
Deckungsspanne	12 €	10 €	-2 €

Abb. 15: Absatzprogrammplanung ohne Engpass

Das Unternehmen wird nun alle Produkte mit einer *positiven Deckungsspanne* in das Absatzprogramm aufnehmen. In unserem Beispiel sind dies die Produkte A und B. Aufgrund der unrealistischen Annahme, dass kein *Engpass* vorliegt, kann das Unternehmen seinen Gesamtdeckungsbeitrag beliebig steigern, indem es die Produktions- und Absatzmengen erhöht.

6.3.4.4.2. Absatzprogrammplanung mit Engpass

6.3.4.4.2.1. Absatzprogrammplanung mit konstanten Deckungsspannen

In Abbildung 16 wird das erste Beispiel dahingehend modifiziert, dass nun von einem Engpass ausgegangen wird. Engpässe können z. B. in der Produktion, in der Distribution oder im Absatzbereich auftreten. In der Produktion sind bspw. die Maschinenkapazitäten begrenzt oder von einem Rohstoff, der für mehrere Produkte benötigt wird, ist nur eine begrenzte Menge verfügbar. Ein Engpass in der Distribution tritt bspw. auf, wenn mehrere Produkte um den knappen Regalplatz im Handel konkurrieren. Im Absatzbereich ist nicht selten das Werbebudget (finanzieller Engpass) knapp.

	Produkt A	Produkt B
Verkaufspreis	20 €	15 €
variable Kosten	8 €	5 €
Deckungsspanne	12 €	10 €
benötigte Engpasseinheiten	2	1
relative Deckungsspanne	6 €	10 €

Abb. 16: Absatzprogrammplanung mit Engpass

relative
Deckungsspanne

Aus Abbildung 16 ist ersichtlich, dass für Produkt A zwei Einheiten und für Produkt B eine Einheit des Engpasses benötigt werden. Insgesamt sind 10 Engpasseinheiten (z. B. 10 Regalmeter Regalplatz) verfügbar. Indem die Deckungsspanne durch die benötigten Engpasseinheiten dividiert wird, erhalten wir die *relative Deckungsspanne*. Produktion und Absatz einer Mengeneinheit des Produktes A (B) ergibt 6 € (10 €) Deckungsspanne pro Engpasseinheit. Um vor dem Hintergrund der verfügbaren 10 Engpasseinheiten einen maximalen Deckungsbeitrag zu erzielen, sollte deshalb ausschließlich Produkt B in das Absatzprogramm aufgenommen werden. Es ergibt sich ein Gesamtdeckungsbeitrag in Höhe von 100 €.

Angenommen, von Produkt B können nur maximal 4 Mengeneinheiten abgesetzt werden. Dann verbleiben 6 Engpasseinheiten. Diese können dann verwendet werden, um drei Mengeneinheiten von Produkt A herzustellen. Es ergibt sich ein Gesamtdeckungsbeitrag in Höhe von 76 €.

6.3.4.4.2.2. Absatzprogrammplanung mit einer Preisabsatzfunktion

lineare
Preisabsatz-
funktion

Während in den ersten beiden Beispielen der Verkaufspreis unabhängig von der Absatzmenge war, ist nun für das Produkt B eine *lineare Preisabsatzfunktion* gegeben. Die Preisabsatzfunktion beschreibt den Verkaufspreis in Abhängigkeit von der Absatzmenge. Wie in den vorigen Beispielen können wir zunächst die Deckungsspanne und anschließend die relative Deckungsspanne berechnen. Die Berechnung mit einer Preisabsatzfunktion

verläuft dabei genauso wie mit einem festen Verkaufspreis. Von der Preisabsatzfunktion (als Funktion der Absatzmenge) werden die variablen Kosten subtrahiert und anschließend durch die benötigten Engpasseinheiten pro Produkteinheit dividiert (vgl. Abb. 17).

	Produkt A	Produkt B
Verkaufspreis	20 €	$100 - 10x_B$
variable Kosten	8 €	5 €
Deckungsspanne	12 €	$95 - 10x_B$
benötigte Engpasseinheiten	2	1
relative Deckungsspanne	6 €	$95 - 10x_B$

Abb. 17: Absatzprogrammplanung mit einer Preisabsatzfunktion

Während wir im vorigen Beispiel unsere Entscheidung anhand der relativen Deckungsspanne treffen konnten, müssen wir nun beachten, dass bei Produkt B eine Veränderung der Absatzmenge mit einer Veränderung der relativen Deckungsspanne einhergeht. Je größer die Absatzmenge ist, umso geringer ist der Verkaufspreis und damit auch die relative Deckungsspanne.

Als Kriterium für die Wahl der optimalen Absatzmengen muss nun auf die *relativen Grenzdeckungsbeiträge* zurückgegriffen werden. Der relative Grenzdeckungsbeitrag eines Produktes gibt an, um wie viele Geldeinheiten sich der relative Deckungsbeitrag des Produktes ändert, wenn die Absatzmenge um eine Mengeneinheit bzw. um eine ‚marginale Mengeneinheit‘ verändert wird. Ein Optimum ist erreicht, wenn die relativen Grenzdeckungsbeiträge beider Produkte gleich sind. Dann kann der Gesamtdeckungsbeitrag nicht mehr gesteigert werden, indem Engpasseinheiten von einem Produkt abgezogen werden und für das andere Produkt verwendet werden. Eine Verlagerung von Engpasseinheiten hätte zur Folge, dass der Gesamtdeckungsbeitrag sinkt. Letztlich liegt hier der gleiche Denkansatz zugrunde, wie bei dem Kriterium „Grenzerlöse gleich Grenzkosten“, das bspw. zur Bestimmung des optimalen Preises im Monopol herangezogen wird.

relative
Grenzdeckungs-
beiträge

‚marginale
Mengeneinheit‘

Der relative Grenzdeckungsbeitrag errechnet sich, indem die relative Deckungsspanne mit der Absatzmenge x_A bzw. x_B multipliziert und anschließend nach x_A bzw. x_B differenziert wird:

$$(6.34) \quad \frac{d}{dx_A} 6x_A = 6$$

$$(6.35) \quad \frac{d}{dx_B} (95 - 10x_B)x_B = 95 - 20x_B$$

Gleichsetzen ergibt:

$$(6.36) \quad 6 = 95 - 20x_B \Rightarrow x_B = 4,45$$

Mit den verbleibenden Engpasseinheiten kann Produkt A produziert und vertrieben werden:

$$(6.37) \quad x_A = \frac{10 - 4,45 \cdot 1}{2} = 2,775$$

In diesem Beispiel ist von vorn herein klar, dass die vorhandene Menge an Engpasseinheiten nicht ausreicht, um die deckungsbeitragsmaximalen Absatzmengen zu realisieren. Die Absatzmenge von Produkt A kann schließlich beliebig erhöht werden, was zu einem steigenden Gesamtdeckungsbeitrag führt. Nur der Engpass begrenzt die Absatzmenge von Produkt A und damit den Gesamtdeckungsbeitrag.

6.3.4.4.2.3. Absatzprogrammplanung mit zwei Preisabsatzfunktionen

Abschließend betrachten wir nun ein Beispiel mit zwei Preisabsatzfunktionen (vgl. Abb. 18). Die Absatzmengen beider Produkte werden nun nicht nur durch den Engpass sondern auch durch die Preisabsatzfunktion begrenzt. Es ist deshalb zunächst fraglich, ob das optimale Absatzprogramm dazu führt, dass alle Engpasseinheiten verbraucht werden.

	Produkt A	Produkt B
Verkaufspreis	$60 - 4x_A$	$100 - 10x_B$
variable Kosten	8 €	5 €
Deckungsspanne	$52 - 4x_A$	$95 - 10x_B$
benötigte Engpasseinheiten	2	1
relative Deckungsspanne	$26 - 2x_A$	$95 - 10x_B$

Abb. 18: Absatzprogrammplanung mit zwei Preisabsatzfunktionen

Wir bestimmen daher zunächst die deckungsbeitragsmaximalen Absatzmengen, ohne den Engpass zu beachten. Die *Gesamtdeckungsbeitragsfunktion* in Abhängigkeit von den Absatzmengen ist aufgrund der Deckungsspannen aus Abbildung 18 gegeben durch:

$$(6.38) \quad DB(x_A, x_B) = (52 - 4x_A)x_A + (95 - 10x_B)x_B$$

Wir setzen die partiellen Ableitungen gleich Null und erhalten die gesuchten Absatzmengen:

$$(6.39) \quad \begin{aligned} \frac{\partial DB}{\partial x_A} &= -8x_A + 52 = 0 \Rightarrow x_A = 6,5 \\ \frac{\partial DB}{\partial x_B} &= -20x_B + 95 = 0 \Rightarrow x_B = 4,75 \end{aligned}$$

Für diese Absatzmengen werden mehr als die 10 vorhandenen Engpasseinheiten benötigt:

$$(6.40) \quad 6,5 \cdot 2 + 4,75 \cdot 1 = 17,75 > 10$$

Die relativen Grenzdeckungsbeiträge betragen:

$$\begin{aligned} \frac{d}{dx_A}(26 - 2x_A)x_A &= 26 - 4x_A \\ (6.41) \quad \frac{d}{dx_B}(95 - 10x_B)x_B &= 95 - 20x_B \end{aligned}$$

Gleichsetzen der relativen Grenzdeckungsbeiträge ergibt:

$$(6.42) \quad 26 - 4x_A = 95 - 20x_B$$

Um diese Gleichung zu lösen, benötigen wir noch eine weitere Beziehung zwischen den Absatzmengen x_A und x_B . Diese ergibt sich aus dem Engpass:

$$(6.43) \quad 2x_A + x_B = 10$$

Zunächst müsste Gleichung (6.43) als Ungleichung formuliert werden, da es nicht unbedingt zwingend ist, dass alle Engpasseinheiten verbraucht werden. Aus unserer Berechnung in Gleichung (6.40) wissen wir jedoch, dass es sich tatsächlich um einen Engpass handelt und deshalb im Optimum alle Engpasseinheiten eingesetzt werden müssen.

Wir erhalten nun ein Gleichungssystem aus den Gleichungen (6.42) und (6.43). Wenn man Gleichung (6.43) nach x_B auflöst und in Gleichung (6.42) einsetzt erhält man als Lösung: $x_A = 2,98$ und $x_B = 4,05$.

Ein alternativer Weg, um die optimalen Absatzmengen bei Beachtung des Engpasses zu berechnen, besteht darin, das Maximum der Gesamtdeckungsbeitragsfunktion (6.38) unter der Nebenbedingung (6.43) zu berechnen. Dazu lösen wir die Gleichung (6.43) nach x_B auf und eliminieren x_B in Gleichung (6.38):

$$\begin{aligned} DB(x_A) &= (52 - 4x_A)x_A + (95 - 10 \cdot (10 - 2x_A))(10 - 2x_A) \\ (6.44) \quad &= -44x_A^2 + 262x_A - 50 \end{aligned}$$

$$DB'(x_A) = -88x_A + 262 = 0 \Rightarrow x_A = 2,98$$

Mit Gleichung (6.43) erhält man die gesuchte Absatzmenge für das Produkt B.

Ein weiterer Rechenweg, der sich insbesondere bei einer größeren Anzahl an Produkten anbietet, ist unter dem Namen *Lagrange-Ansatz* bekannt. Hierzu bildet man unter Verwendung des sogenannten *Lagrange-Multiplikators* λ die *Lagrangefunktion*. Diese wird aus der Zielfunktion (6.38) und der Engpassgleichung (6.43) gebildet:

Lagrange-Ansatz
Lagrange-Multiplikator
Lagrangefunktion

$$(6.45) \quad DB_L(x_A, x_B, \lambda) = (52 - 4x_A)x_A + (95 - 10x_B)x_B + \lambda(2x_A + x_B - 10)$$

Für $\lambda = 0$ ergibt sich die Zielfunktion (6.38). Wenn die Engpassbedingung (6.43) erfüllt ist, dann ist der Klammerausdruck hinter λ gleich Null. Durch partielles Ableiten nach x_A , x_B und λ sowie anschließendes Nullsetzen ergibt sich das folgende Gleichungssystem:

$$\begin{aligned} \frac{\partial DB_L}{\partial x_A} &= 52 - 8x_A + 2\lambda = 0 \\ (6.46) \quad \frac{\partial DB_L}{\partial x_B} &= 95 - 20x_B + \lambda = 0 \\ \frac{\partial DB_L}{\partial \lambda} &= 2x_A + x_B - 10 = 0 \end{aligned}$$

Dieses Gleichungssystem führt zu der bereits bekannten Lösung $x_A = 2,98$ und $x_B = 4,05$.

Übungsaufgaben

Aufgabe 12: Schätzung von Preisabsatzfunktionen

Auf welche Probleme stößt man bei der Schätzung von Preisabsatzfunktionen?

Aufgabe 13: Berechnung von Preiselastizitäten

	Mengeneinheiten		Preis in €		Elastizität	Nachfrage	
	x_1	x_2	p_1	p_2	ε	elastisch	unelast.
01	120	130	12	10			
02	100	100	14	12			
03	200	220	400	380			
04	1.000	2.000	1,60	1,59			

- a) Berechnen Sie für die Zahlenbeispiele aus der obigen Tabelle die Preiselastizität der Nachfrage und geben Sie durch Ankreuzen an, ob es sich um eine elastische oder um eine unelastische Nachfrage handelt!
- b) Welches Vorzeichen hat die Preiselastizität stets, wenn ein Snob-Effekt vorliegt? Begründen Sie Ihre Antwort!

Aufgabe 14: Preiselastizität und Gewinnmaximierung

Ein Unternehmen verkauft 100 Mengeneinheiten eines Produktes zum Stückpreis von 2 €. Die variablen Kosten in der Produktion betragen 1 €.

- a) Ist eine Preisänderung auf 1,50 € unter der Zielsetzung Gewinnmaximierung sinnvoll, wenn die Preiselastizität -2 oder in einem anderen Fall -10 beträgt?
- b) Kann man allein aus der Kenntnis der Preiselastizität der Nachfrage darauf schließen, in welche Richtung ein Unternehmen den Preis für ein

Produkt unter der Zielsetzung Gewinnmaximierung ändern sollte? Begründen Sie Ihre Antwort!

- c) Verdeutlichen Sie Ihre Begründung aus Teilaufgabe b) anhand des Zahlenbeispiels in Teilaufgabe a)!

Aufgabe 15: Kreuzpreiselastizitäten

Die Hersteller A und B produzieren die Produkte A bzw. B. Gegeben sind die Preisabsatzfunktionen:

$$x_A = 100 - 15p_A + 20p_B$$

$$x_B = 150 - 10p_B + 10p_A$$

Der Preis des Produktes A betrage $p_A = 6$. Der Produzent von B hebt den Preis von $p_{B1} = 8$ auf $p_{B2} = 10$ an. Berechnen Sie die Kreuzpreiselastizität als Bogenelastizität! Erklären Sie, wie dieser Wert zu Stande kommt und interpretieren Sie ihn ökonomisch!

6.4. Kommunikationspolitik

6.4.1. Aktuelle Rahmenbedingungen der Kommunikationspolitik

6.4.1.1. Allgemeine Rahmenbedingungen

„psychologische
Differenzierung“

Für Unternehmen besteht zunehmend das Problem, ihr Angebot mit Blick auf bereits in hohem Maße gesättigte Märkte zu differenzieren. Aufgrund der Homogenität und des Überangebotes vieler Leistungen wird von vielen Anbietern versucht, eine *„psychologische Differenzierung“* gegenüber den Mitbewerbern herbeizuführen. In diesem Falle bleibt das Produkt im Kern identisch, die Einbettung in Werbebotschaften, i. d. R. ergänzt um eine Markierung, soll dann eine Differenzierung bewirken. Dies erfolgt mittels unterschiedlicher kommunikationspolitischer Maßnahmen.

Allgemein umfasst die Kommunikationspolitik die Gestaltung der auf die Märkte gerichteten Informationen und der *„Informationskanäle“*. Bei vielen Verbrauchern ist – nicht zuletzt aufgrund der Nutzung der Kommunikationspolitik zur Differenzierung und der angestiegenen Anzahl entsprechender Werbebotschaften – ein stark nachlassendes Informationsinteresse zu konstatieren. Besonders im Rahmen der TV-Werbung ist ein ausgeprägtes Reaktanzverhalten (z. B. bei Werbeeinblendungen) festzustellen, das sich durch sogenanntes *„Zapping“* (also durch Wechseln des Programmes) manifestiert. Allerdings lässt sich auch bei Auftreten eines derartigen Reaktanzverhaltens durch Anwendung des kommunikationspolitischen Instrumentariums *„gegensteuern“*. So können Produkte im Rahmen des *„Product Placement“* z. B. in Spielfilmen und Shows platziert werden.

„Product
Placement“

Informations-
überschuss

Insgesamt kommt es aufgrund des vorhandenen *Informationsüberschusses* jedoch zu einer selektiven Wahrnehmung der Werbung, d. h. es kann lediglich ein Bruchteil der bereitgestellten Informationen überhaupt von den Adressaten aufgenommen und verarbeitet werden. Für gedruckte Werbung wird eine Informationsüberlastung von etwa 95 Prozent vermutet. Das würde bedeuten, dass nur 5 Prozent des Inhalts der angebotenen Werbeinformationen bei den Adressaten *„ankommen“*. Diesem Problem wird durch

Minimierung der Textelemente und stärkere Konzentration auf visuelle Botschaftsübermittlung begegnet.⁶¹

Ein weiterer Faktor, der im Rahmen der Planung der Kommunikationspolitik von Bedeutung ist, ist das zunehmend zu beobachtende *hybride Kaufverhalten*. Darunter ist zu verstehen, dass ein Konsument z. B. einerseits versucht, Produkte des täglichen Bedarfs möglichst preisgünstig zu erwerben, andererseits jedoch bereit ist, für Luxusgüter eine Menge Geld auszugeben. Weiterhin ist dieses Kaufverhalten dadurch charakterisiert, dass die gleichen Produkte in regelmäßig wiederkehrenden Situationen (z. B. dem wöchentlichen Einkauf) möglichst preiswert, in anderen Situationen (z. B. auf einer Reise oder in Gesellschaft) aber auch zu viel höheren Preisen erworben werden. Das hybride Kaufverhalten bewirkt in einigen Branchen eine *Polarisierung der Nachfrage*, d. h. ein gleichzeitiges Wachstum des Hoch- und des Niedrigpreissegmentes.

hybrides
Kaufverhalten

Polarisierung der
Nachfrage

6.4.1.2. Ausgewählte rechtliche Rahmenbedingungen⁶²

Der kommunikationspolitische Entscheidungsspielraum wird darüber hinaus maßgeblich durch die vorherrschende *Rechtsordnung* geprägt. Darunter fällt die Gesamtheit aller Vorschriften, die das Rechtsleben in einem bestimmten Gebiet regeln. Eine herausragende Bedeutung kommt den gesetzlichen Bestimmungen des Wettbewerbsrechts, oder genauer gesagt, des darin enthaltenen Lauterkeitsrechts zu. Das zentrale Regelungswerk in Deutschland bildet das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG)⁶³, das durch mehrere europäische Richtlinien wesentlich beeinflusst wurde. Einen nennenswerten Beitrag zur ‚Europäisierung‘ des UWG liefern insbesondere die Richtlinie über unlautere Geschäftspraktiken⁶⁴ (im Folgenden: UGP-Richtlinie) sowie die Richtlinie über

Rechtsordnung

⁶¹ Vgl. Kroeber-Riel/Esch 2004, S. 17.

⁶² An der Ausarbeitung der nachfolgenden Ausführungen dieses Abschnitts hat Frau Dipl.-Ök. Ruth Orenstrat mitgewirkt. Der Autor dankt ihr hierfür ausdrücklich.

⁶³ UWG, in der Fassung vom 03. März 2010, BGBl. I S. 254.

⁶⁴ Richtlinie 2005/29/EG über unlautere Geschäftspraktiken, ABl. Nr. L 149 S. 22, ber. ABl. 2009 Nr. L 253 S. 18.

irreführende und vergleichende Werbung⁶⁵ (im Folgenden: Werbe-Richtlinie). Ihre Umsetzung wurde mit der UWG-Novelle 2008 vorläufig vollendet.

Angesichts ihrer hohen Relevanz für die Planung der Kommunikationspolitik sollen die UGP-Richtlinie, die Werbe-Richtlinie sowie das UWG nachfolgend näher betrachtet werden; getrennt für alle Regelungswerke werden Zielsetzung und wesentliche Inhalte erörtert.

6.4.1.2.1. UGP-Richtlinie

Ziel der UGP-Richtlinie

Die UGP-Richtlinie markiert durch die in ihrem Anwendungsbereich vorgesehene vollständige Angleichung des Rechts der Mitgliedstaaten einen bedeutenden Schritt in Richtung Harmonisierung des EU-Wettbewerbsrechts. Mit der Richtlinie wird bezweckt, eine Stärkung des Verbraucherschutzes innerhalb des europäischen Binnenmarktes herbeizuführen. Es sollen die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass die Verbraucher ‚informierte Kaufentscheidungen‘ treffen, die frei von inneren und äußeren Zwängen sind. Zu diesem Zweck verhängt die UGP-Richtlinie ein generelles Verbot von Geschäftspraktiken, die als unlauter einzustufen sind. Im Fokus steht mithin die Frage, wann eine konkrete Geschäftspraxis als ‚unlauter‘ zu bezeichnen ist. Zur Beantwortung dieser Frage hält die

3-Stufen-Modell Richtlinie ein *dreistufiges Modell* bereit:

- 1. Stufe:** ‚Schwarze Liste‘ von 31 Geschäftspraktiken, die in jedem Fall unzulässig sind (sog. Per-se-Verbote) (Anhang I der UGP-Richtlinie)
- 2. Stufe:** Irreführende Geschäftspraktiken (Art. 6 und 7 der UGP-Richtlinie) & aggressive Geschäftspraktiken (Art. 8 und 9 der UGP-Richtlinie)
- 3. Stufe:** Generalklausel (Art. 5 der UGP-Richtlinie)

⁶⁵ Richtlinie 2006/114/EG über irreführende und vergleichende Werbung, ABl. Nr. L 376 S. 21.

Zur Beurteilung der Rechtmäßigkeit einer unternehmerischen Handlung erfolgt zunächst ein Abgleich mit der ‚Schwarzen Liste‘ (1. Stufe). Ist keiner der dort aufgeführten Tatbestände erfüllt, wird geprüft, ob eine irreführende oder aggressive Geschäftspraxis vorliegt (2. Stufe). Im Falle eines negativen Befundes ist in einem dritten und letzten Schritt zu überprüfen, ob ein Verstoß gegen die Generalklausel vorliegt (3. Stufe). Liegt eine Vereinbarkeit mit der Generalklausel vor, so ist die unternehmerische Handlung gemäß der Richtlinie als lauter zu klassifizieren.

Ausgehend von dem skizzierten 3-Stufen-Modell greifen die nachfolgenden Ausführungen beispielhaft einige Verhaltensweisen auf, die gemäß der UGP-Richtlinie unzulässig sind:

1. Stufe: Schwarze Liste („Blacklist“) mit Per-Se-Verboten

Die ‚Schwarze Liste‘ findet sich auszugsweise – mit dem Schwerpunkt auf unzulässigen kommunikationspolitischen Maßnahmen – in der folgenden Abbildung wieder:

Bereich	Verbot	Praxisbeispiel(e)
Verkaufsaktionen	Unzutreffende Behauptung der Geschäftsaufgabe oder Geschäftsverlegung (Nr. 15)	Ein Händler für Elektrowaren kündigt eine Geschäftsaufgabe zum 31. März an und führt einen Räumungsverkauf durch. Im April setzt er jedoch seinen Geschäftsbetrieb mit Elektrowaren fort.
Lockangebote	Produktangebot zu einem bestimmten Preis ohne Aufklärung darüber, dass angesichts <ul style="list-style-type: none"> • des Produkts • des Umfangs der eingesetzten Werbung und • des Angebotspreises hinreichende Gründe für die Annahme bestehen, dass der Unternehmer dieses oder ein gleichwertiges Produkt zu dem genannten Preis nicht für einen angemessenen Zeitraum oder in einer angemessenen Menge bereitstellen kann (Nr. 5)	Ein Fahrradhändler bewirbt ein Mountainbike – blickfangmäßig herausgestellt – zu dem äußerst günstigen Preis von 199,00 €. Ein aufklärender Hinweis ist erforderlich, wenn der Händler nur zwei Exemplare vorrätig hat, da angesichts der blickfangmäßigen Herausstellung in der Werbung und des äußerst günstigen Preises eine erhöhte Nachfrage ausgelöst werden kann.

Bereich	Verbot	Praxisbeispiel(e)
Gratisleistungen	Beschreibung eines Produkts als „gratis“, „umsonst“, „kostenfrei“ oder Ähnliches, obwohl der Verbraucher weitere Kosten zu tragen hat (Nr. 20)	Ein Telefondienstleistungsunternehmen bewirbt einen speziellen Wochenendtarif, bei dem keine Gesprächsgebühren anfallen, mit der Aussage „Telefonieren für 0 Cent“. Mit der Wahl dieses Tarifs ist aber eine Erhöhung der Grundgebühren verbunden.
Gewinnspiele	Anbieten von Wettbewerben und Preisausschreiben, ohne dass die beschriebenen Preise oder angemessene Äquivalente vergeben werden (Nr. 19)	Ein Unternehmer veranstaltet ein Gewinnspiel, bei dem als Preis ein Fahrrad im Wert von 1.000,00 € ausgelobt ist. Der Gewinner erhält aber weder das ausgelobte noch ein gleichwertiges Fahrrad oder den entsprechenden Gegenwert in Geld.
Gütezeichen und Auszeichnungen	Verwendung von Gütezeichen, Qualitätskennzeichen oder Ähnlichem, ohne die erforderliche Genehmigung (Nr. 2)	Ein Händler bewirbt einen elektrischen Rasenmäher mit dem GS-Zeichen für geprüfte Sicherheit, obwohl dem Rasenmäher dieses Zeichen nicht erteilt worden ist.
Betriebliche Herkunftstäuschung	Werbung für ein Produkt, das dem Produkt eines anderen Herstellers ähnlich ist, in der Absicht, den Verbraucher glauben zu lassen, das beworbene Produkt sei ebenfalls von dem anderen Hersteller produziert worden, obwohl dies nicht der Fall ist (Nr. 13)	Ein Lampenhändler handelt wettbewerbswidrig, wenn er das nachgeahmte Produkt in Kenntnis dieses Umstandes in der Absicht bewirbt, die Verbraucher darüber zu täuschen, dass es sich nur um eine Nachahmung handelt.
Werbung mit Selbstverständlichkeiten	Darstellung gesetzlich zugestandener Rechte der Verbraucher als Besonderheit des Leistungsangebots des Gewerbetreibenden (Nr. 10)	Ein Händler für elektronische Geräte stellt in der Werbung eine Gewährleistungsfrist von zwei Jahren herausgehoben dar und weist darauf hin, dass dieses Angebot nirgendwo zu bekommen sei.
Werbung gegenüber Kindern	Einbeziehung einer direkten Aufforderung an Kinder in eine Werbung, die beworbenen Produkte <ul style="list-style-type: none"> • zu kaufen oder • Eltern oder andere Erwachsene zum Kauf der Produkte zu überreden (Nr. 28) 	<p>Werbung eines Spielwarenhändlers mit der Aussage: „Hol‘ Dir jetzt die neuen Fotos Deiner Bundesliga-Stars!“</p> <p>Werbung eines Sportartikelhändlers mit der Aussage: „Sag‘ Deinen Eltern, dass sie dir das neue DFB-Trikot kaufen sollen!“</p>

Abb. 19: Unzulässige Geschäftspraktiken nach der UGP-Richtlinie (in enger Anlehnung an Wettbewerbszentrale 2009, S. 2 ff.)

2. Stufe: Irreführende & aggressive Geschäftspraktiken

Irreführende Geschäftspraktiken umfassen sowohl irreführende Handlungen (Art. 6) als auch irreführende Unterlassungen (Art. 7). Da beide Formen als unlauter eingestuft werden, stehen sie gleichermaßen unter Verbot.

Irreführende
Handlungen

Eine Irreführung durch *aktives Tun* liegt vor, wenn eine Geschäftspraxis den Verbraucher durch falsche Angaben täuscht oder dazu auch nur geeignet ist. Selbst sachlich richtige Angaben können die Verbraucher u. U. täuschen, so z. B. wenn sie die positiven Eigenschaften einer Ware oder Dienstleistung nur einseitig herausstellen. Wird beispielsweise ein Fernsehgerät mit dem zutreffenden „Testurteil: gut“ beworben, ohne zugleich darauf hinzuweisen, dass der Großteil der getesteten Geräte ein „sehr gut“ erhalten hat, ist der Tatbestand der Irreführung erfüllt.⁶⁶

Eine Irreführung durch *Unterlassen* ist gegeben, wenn den Verbrauchern Informationen vorenthalten oder verheimlicht werden, die erforderlich sind, um informierte Kaufentscheidungen zu treffen. Als irreführend gelten zudem missverständliche Informationen sowie Informationen, die der Verbraucher zu spät erhält. Als Beispiel ist die Bewerbung von Geräten der Unterhaltungselektronik zu nennen, die nicht explizit als Auslaufmodelle gekennzeichnet werden.⁶⁷

Irreführende
Unterlassungen

Das Verbot *aggressiver Geschäftspraktiken* (d. h. Belästigung, Nötigung und unzulässige Beeinflussung) soll verhindern, dass die Entscheidungs- oder Handlungsfreiheit der Verbraucher spürbar beeinträchtigt wird. Als unzulässige Beeinflussung gilt beispielsweise das Vorgehen eines Gewerbetreibenden, einem in Zahlungsverzug geratenen Kunden anzubieten, die Zahlungstermine neu anzusetzen, falls ein anderes Produkt erworben wird.⁶⁸

Aggressive
Geschäftspraktiken

3. Stufe: Generalklausel

Generalklausel

Erfüllt eine geschäftliche Handlung weder einen Tatbestand der ‚Schwarzen Liste‘ noch die Merkmale einer irreführenden oder aggressiven Geschäftspraxis, kann sie unter bestimmten Bedingungen dennoch als unlauter gelten. Eine Geschäftspraxis ist gemäß der Generalklausel

⁶⁶ Vgl. Wettbewerbszentrale 2009, S. 6.

⁶⁷ Vgl. Wettbewerbszentrale 2009, S. 7.

⁶⁸ Vgl. EU-Kommission 2006, S. 14.

unlauter, wenn sie den Erfordernissen der beruflichen Sorgfaltspflicht widerspricht und dadurch geeignet ist, eine wesentliche Beeinflussung des Verbraucherverhaltens herbeizuführen. Bestimmender Faktor für die ‚berufliche Sorgfaltspflicht‘ sind „... die guten kaufmännischen Gepflogenheiten der jeweiligen Branche.“⁶⁹

Das skizzierte 3-Stufen-Modell wird dem Schutzzweck der Richtlinie (dem Verbraucherschutz) in weiten Teilen gerecht. Demgegenüber werden die wirtschaftlichen Interessen auf Unternehmensseite nur mittelbar geschützt. So setzt der Schutz rechtmäßig handelnder Unternehmen das Vorliegen einer unmittelbaren Beeinträchtigung der wirtschaftlichen Interessen der Verbraucher durch andere Unternehmen voraus. Anders verhält es sich hingegen mit der nachfolgend behandelten Werbe-Richtlinie, die rechtmäßig handelnde Unternehmen auch unmittelbar schützt.

6.4.1.2.2. Werbe-Richtlinie

Die Werbe-Richtlinie verlangt, soweit es den Bereich der vergleichenden Werbung betrifft, eine Vollharmonisierung der nationalen Vorschriften. Das bedeutet, dass die auf der Ebene der EU-Mitgliedstaaten geltenden Vorschriften zur vergleichenden Werbung weder strenger noch milder als die Richtlinienvorschriften sein dürfen. Demgegenüber gibt die Richtlinie für den Bereich der irreführenden Werbung nur Mindeststandards vor, sodass die einzelnen nationalen Vorschriften über das geforderte Maß hinausgehen können. Das erklärte *Ziel der Richtlinie* besteht darin, Gewerbetreibende⁷⁰ vor irreführender Werbung und deren unlauteren Auswirkungen zu schützen sowie Zulässigkeitsbedingungen für vergleichende Werbung festzulegen.⁷¹ Die Beschränkung des Irreführungsschutzes auf Unternehmen ist darauf zurückzuführen, dass der Schutz der Verbraucher vor irreführender Werbung durch die UGP-Richtlinie geregelt wird.

Ziel der Werbe-
Richtlinie

⁶⁹ Nippe 2008, S. 56.

⁷⁰ Gewerbetreibende i. S. d. Werbe-Richtlinie sind einerseits gewerbliche Abnehmer und Anbieter (im Vertikalverhältnis), andererseits aber auch Mitbewerber (im Horizontalverhältnis).

⁷¹ Vgl. Art. 1 Werbe-Richtlinie.

Eine inhaltliche Konkretisierung der Begriffe ‚irreführende Werbung‘ und ‚vergleichende Werbung‘ wird in Art. 2 b und c der Werbe-Richtlinie vorgenommen. Die Definition des Begriffs der Werbung, die vorgenannten Begriffen als Grundlage dient, erfolgt in Art. 2 a der Werbe-Richtlinie. Im Einzelnen werden die Begriffe wie folgt abgegrenzt:

Werbung ist „... jede Äußerung bei der Ausübung eines Handels, Gewerbes, Handwerks oder freien Berufs mit dem Ziel, den Absatz von Waren oder die Erbringung von Dienstleistungen, einschließlich unbeweglicher Sachen, Rechte und Verpflichtungen, zu fördern.“⁷² Dabei ist der Begriff der Äußerung weit auszulegen. Erfasst werden schriftliche, mündliche und bildliche Darstellungen aller Art. Somit erstreckt sich der Begriff der Äußerung nicht nur auf Formen der klassischen Werbung wie Printanzeigen, Plakatwerbung und TV-Spots, sondern auch auf Äußerungen, die gegenüber einzelnen Personen abgegeben werden. Hierunter fallen beispielsweise Verkaufsgespräche, Telefon- und Faxwerbung sowie E-Mail-Werbung.⁷³ Die Definition des Begriffs der Werbung setzt ferner voraus, dass die fragliche Äußerung im Zusammenhang mit einer unternehmerischen Tätigkeit steht und zugleich der Absatzförderung dient. Neben der Produktwerbung und konkreten Verkaufsangeboten wird ausdrücklich auch die Aufmerksamkeitswerbung (Imagewerbung) erfasst.⁷⁴

Irreführende Werbung ist „... jede Werbung, die in irgendeiner Weise – einschließlich ihrer Aufmachung – die Personen, an die sie sich richtet oder die von ihr erreicht werden, täuscht oder zu täuschen geeignet ist und die infolge der ihr innewohnenden Täuschung ihr wirtschaftliches Verhalten beeinflussen kann oder aus diesen Gründen einen Mitbewerber schädigt oder zu schädigen geeignet ist.“⁷⁵ Neben die Täuschung oder die Täuschungsgefahr muss somit die Eignung der Beeinflussung des ‚wirtschaftlichen Verhaltens‘ der Verbraucher und/oder die Eignung zur Schädigung eines Mitbewerbers treten, damit das Vorliegen einer irreführenden Werbung bejaht wird. Die erstgenannte Alternative (Eignung

⁷² Art. 2 Buchstabe a der Werbe-Richtlinie.

⁷³ Vgl. Holtz 2009, S. 93 f.

⁷⁴ Vgl. Köhler/Bornkamm 2011, Rdnr. 62.

⁷⁵ Art. 2 Buchstabe b der Werbe-Richtlinie.

der Beeinflussung des ‚wirtschaftlichen Verhaltens‘ der Verbraucher) bezeichnet den Fall, dass sich die Adressaten aufgrund der Täuschung für das Angebot interessieren, also dadurch ‚angelockt‘ werden. Dieses Anlockgefahr Phänomen wird auch als *Anlockgefahr* bezeichnet.⁷⁶

vergleichende Werbung *Vergleichende Werbung* ist „... jede Werbung, die unmittelbar oder mittelbar einen Mitbewerber oder die Erzeugnisse oder Dienstleistungen, die von einem Mitbewerber angeboten werden, erkennbar macht.“⁷⁷ Die vom Richtliniengeber gewählte Formulierung hat in Fachkreisen erbitterte Diskussionen darüber ausgelöst, ob neben die Kriterien der Werbung und der Erkennbarkeit des Mitbewerbers oder seiner Produkte das Merkmal des Vergleichs treten muss, um das Vorliegen einer vergleichenden Werbung bejahen zu können. Ausgangspunkt der Debatte ist der Umstand, dass der Begriff des Vergleichs in der Legaldefinition keine ausdrückliche Erwähnung findet. Daraus leiten Teile des Schrifttums die umstrittene Annahme ab, dass eine vergleichende Werbung keinen ‚Vergleich‘ voraussetzt. Nach dieser weiten Auslegung des Begriffs würden auch jene Fälle erfasst, in denen eine Werbemaßnahme einen Mitbewerber erkennbar macht, ohne dabei zu vergleichen. So könnte etwa ein Unternehmer Kritik an den Leistungen eines Mitbewerbers üben, dabei dessen Marke benutzen, zugleich aber davon absehen, seine eigenen Leistungen vergleichend gegenüberzustellen.⁷⁸

Die vorliegenden Begriffsdefinitionen werden durch Art. 3 und 4 der Werbe-Richtlinie ergänzt:

Während Art. 3 einen nicht abschließenden Katalog an Merkmalen enthält, die im Rahmen der Beurteilung der Irreführung zu berücksichtigen sind, nennt Art. 4 die Bedingungen, unter denen vergleichende Werbung zulässig ist. Aus den Vorschriften ergibt sich, dass eine vergleichende Werbung – sofern sie nicht irreführend ist – durchaus ein zulässiges Mittel zur Unterrichtung der Verbraucher sein kann. Ihre Zulässigkeit setzt voraus, dass die genannten Zulässigkeitsanforderungen umfassend erfüllt werden. Im Einzelnen muss eine vergleichende Werbung (was den Vergleich

⁷⁶ Vgl. Loschelder/Erdmann 2010, Rdnr. 10.

⁷⁷ Art. 2 Buchstabe c der Werbe-Richtlinie.

⁷⁸ Vgl. Alexander 2010, S. 484.

anbelangt) u. a. die folgenden Voraussetzungen erfüllen, um als zulässig zu gelten.⁷⁹

- Sie ist nicht irreführend,
- sie vergleicht Produkte gleichen Bedarfs oder gleicher Zweckbestimmung,
- sie nimmt einen objektiven Vergleich mindestens einer wesentlichen, relevanten, nachprüfaren und typischen Eigenschaft vor,
- sie nutzt den Ruf einer Marke nicht in unlauterer Weise aus,
- sie stellt kein Produkt als Imitation eines markenrechtlich geschützten Produktes dar und
- sie begründet keine Verwechslungsgefahr bei den Gewerbetreibenden.

Damit eine konkrete Werbemaßnahme von den besonderen Zulässigkeitsbedingungen erfasst wird, ist es zwingend erforderlich, dass sie das Kriterium des Vergleichs erfüllt. Dabei liegt der geforderte Vergleich bereits dann vor, wenn die Werbung Angaben über das eigene Angebot und Angaben über das Angebot eines Mitbewerbers enthält. Einer konkreten Bewertung beider Angebote bedarf es also nicht.⁸⁰

6.4.1.2.3. UWG

Mit dem UWG verfolgt der deutsche Gesetzgeber zwei zentrale Ziele des UWG Zielsetzungen: Einerseits sollen die Marktteilnehmer vor unlauteren geschäftlichen Handlungen geschützt werden. Darüber hinaus wird bezweckt, den Schutz des unverfälschten Wettbewerbs im Interesse der Allgemeinheit sicherzustellen.⁸¹ Die Vorgaben der Werbe-Richtlinie und der UGP-Richtlinie wurden im Zuge der UWG Novellen 2004 und 2008 umgesetzt. Neben den auf europäisches Recht zurückgehenden Vorschriften umfasst das UWG auch solche Vorschriften, die nicht auf dem

⁷⁹ Vgl. Art. 4 der Werbe-Richtlinie.

⁸⁰ Vgl. Köhler/Bornkamm 2011, Rdnr. 49.

⁸¹ Vgl. § 1 UWG.

ergänzender
wettbewerbsrechtlicher
Leistungsschutz

Gemeinschaftsrecht beruhen. Im vorliegenden Kontext wäre insbesondere die Vorschrift des § 4 Nr. 9 UWG zu nennen, die der Gesetzgeber zwecks Kodifikation der bisherigen Rechtsprechung zum sogenannten ‚ergänzenden wettbewerbsrechtlichen Leistungsschutz‘ geschaffen hat.⁸²

Grundsatz der
Nachahmungs-
freiheit

Der Regelungsbereich des § 4 Nr. 9 UWG schützt Unternehmer vor der unlauteren Nachahmung ihrer Produkte. Aufgrund des *Grundsatzes der Nachahmungsfreiheit*, wonach die Nachahmung nicht sondergesetzlich (z. B. markenrechtlich) geschützter Produkte grundsätzlich erlaubt ist, betrifft die wettbewerbsrechtliche Unzulässigkeit nicht die Nachahmung als solche, sondern das im Zusammenhang mit der Herstellung und Vermarktung der Nachahmung stehende Verhalten.⁸³

Der auch als ‚lauterkeitsrechtlicher Nachahmungsschutz‘ bezeichnete ‚ergänzende wettbewerbsrechtliche Leistungsschutz‘ umfasst exemplarisch drei Fälle des unlauteren und somit unzulässigen Verhaltens,⁸⁴ die gleichwohl nicht mit einer abschließenden Aufzählung verwechselt werden dürfen:⁸⁵

- Die vermeidbare Täuschung der Abnehmer über die betriebliche Herkunft,
- die unangemessene Beeinträchtigung oder Ausnutzung der Wertschätzung der nachgeahmten Produkte sowie
- die unredliche Erlangung der für die Nachahmung erforderlichen Kenntnisse oder Unterlagen.

Im Hinblick auf die Planung der Kommunikationspolitik kommt diesen Unlauterkeitstatbeständen eine zentrale Bedeutung zu. Um Konflikte mit dem geltenden Recht zu vermeiden, ist es beispielsweise unerlässlich, eine Form der Werbung zu wählen, die nicht geeignet ist, eine Herkunftstäuschung oder eine Rufausbeutung zu begründen.

⁸² Vgl. Scherer 2009, S. 1446.

⁸³ Vgl. Köhler/Bornkamm 2011, Rdnr. 9.4. sowie Harte-Bavendamm/Henning-Bodewig 2009, Rdnr. 11.

⁸⁴ Vgl. § 4 Nr. 9 UWG.

⁸⁵ Vgl. Köhler/Bornkamm 2011, Rdnr. 9.4a.

Eine wettbewerbswidrige Rufausbeutung kann dabei auch ohne Produktnachahmung gegeben sein, etwa wenn der gute Ruf eines Konkurrenten oder seiner Produkte dazu verwendet wird, ein eigenes Produkt zu bewerben. Das folgende Beispiel verdeutlicht dies:

„Wird der Kühlergrill eines Rolls Royce im Hintergrund einer Werbeanzeige für Whiskey abgebildet, ist dies unzulässig, weil der Werbende damit versucht, an die Exklusivität eines besonders geschätzten Erzeugnisses anzuknüpfen.“⁸⁶

6.4.2. Die Planung der Kommunikationspolitik

Der effektive Einsatz kommunikationspolitischer Instrumente erfordert in besonderer Weise eine systematische, zielorientierte Planung. In Abbildung 20 ist ein idealtypischer *Planungsprozess der Marktkommunikation* dargestellt. Im Folgenden werden die zentralen Entscheidungstatbestände dieses Prozesses näher beleuchtet.

Planungsprozess
der Markt-
kommunikation

⁸⁶ Tews/Bokel 2009, S. 90.

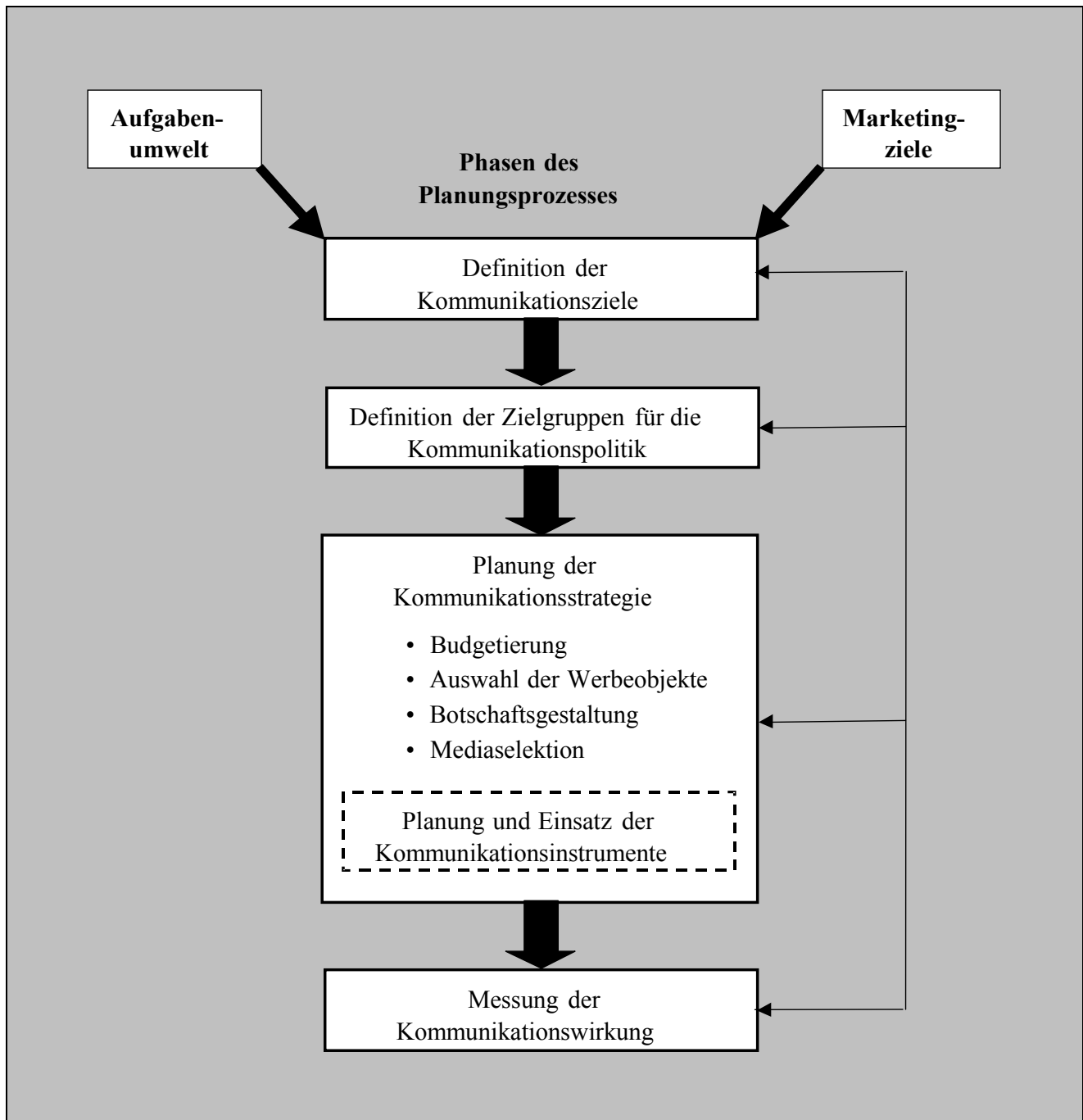


Abb. 20: Planungsprozess der Marktkommunikation

6.4.2.1. Definition der Kommunikationsziele

Bevor die konkrete Ausgestaltung einer Kommunikationsstrategie erfolgt, ist eine Definition der anzustrebenden Ziele erforderlich. Bereits hier sind mehrere Faktoren zu berücksichtigen, wie z. B. die Kompatibilität mit den

Unternehmens- und Marketingzielen sowie *Operationalisierbarkeit der Ziele* bezüglich Inhalt, Ausmaß, Zeit- und Marktsegmentbezug. Operationalisierbarkeit der Ziele

Aus den *Marketingzielen* (z. B. Erhöhung des Marktanteils, Erschließung neuer Kunden) werden konkrete *Kommunikationsziele* (z. B. Erhöhung des Bekanntheitsgrades eines bestimmten Produktes, Beeinflussung bestehender Konsumgewohnheiten) abgeleitet, die mithilfe der unterschiedlichen psychologischen Funktionen der Kommunikation erreicht werden sollen. Marketingziele Kommunikationsziele

Als generelle *psychologische Funktionen der Kommunikation* können psychologische Funktionen der Kommunikation

- die Informationsfunktion,
- die Beeinflussungsfunktion und
- die Bestätigungsfunktion

unterschieden werden. Ein Zielsystem der Kommunikationspolitik könnte z. B. sein, einerseits den Bekanntheitsgrad einer neuen Biermarke (alkoholfreies Pilsener) zu steigern (Ziel A) und andererseits die Konsumenten zu beeinflussen, alkoholfreies Bier zu trinken (Ziel B).

6.4.2.2. Definition der Zielgruppen

Um eine Strategie im Rahmen der Kommunikationspolitik möglichst prägnant gestalten und diese gezielt ausrichten zu können, bedarf es eines Segmentbezuges. Es sollten also *Zielgruppen* gebildet werden, die ‚homogener‘ auf entsprechende kommunikationspolitische Maßnahmen reagieren als der Gesamtmarkt. Eine derartige Zielgruppenabgrenzung kann z. B. nach demografischen, geografischen oder psychografischen Kriterien oder mit Blick auf das beobachtbare Verhalten erfolgen. Als Zielgruppe der Kommunikationspolitik kann jede Art von Anspruchsgruppe definiert werden, z. B. Konsumenten, Käufer, Verwender, Großhändler, Einzelhändler oder auch Meinungsführer.⁸⁷ Bei der Ansprache mehrerer Zielgruppen ist auf eventuelle Zielkonflikte zu achten. Zielgruppen

⁸⁷ Vgl. zu einer differenzierten Strukturierung von Zielgruppenmerkmalen Bruhn 2010a, S. 208 ff.

6.4.2.3. Planung der Kommunikationsstrategie

6.4.2.3.1. Corporate Identity als Bezugsrahmen der Kommunikationsstrategie

Nachdem die Kommunikationsziele mit Blick auf die Auswahl der zu bearbeitenden Zielgruppen feststehen, beginnt die Planung der Kommunikationsstrategie. Einen übergeordneten Bezugsrahmen für die Kommunikationsstrategie eines Unternehmens liefert das Konzept einer sogenannten Corporate Identity ‚*Corporate Identity*‘. Hinter diesem Begriff verbirgt sich die einheitliche Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen (‚Wir-Gefühl‘) und nach außen, wobei insbesondere die jeweiligen Besonderheiten des eigenen Unternehmens im Vergleich zu Wettbewerbern hervorgehoben werden sollen.⁸⁸ Dieser strategisch ausgerichtete Aufbau einer ‚Unternehmenspersönlichkeit‘ mit dem zusätzlichen Ziel einer Angleichung von Selbstbild und Fremdbild soll durch ein einheitliches Verhalten (Corporate Behavior), durch ein einheitliches Erscheinungsbild (Corporate Design) und durch eine einheitliche Kommunikation (Corporate Communication) geleistet werden (vgl. Abb. 21).

Corporate Behavior Die Zielsetzung des *Corporate Behavior* ist die Harmonisierung der Interaktionsprozesse sämtlicher Unternehmensmitglieder mit Blick auf das interne und externe Umfeld einer Unternehmung. Dadurch soll die angestrebte ‚Unternehmenspersönlichkeit‘ systematisch durch das individuelle Verhalten kommuniziert werden.⁸⁹ Eine der zentralen Aufgaben einer CI-Strategie besteht folglich in der Vermittlung der Unternehmensleitsätze an die Mitarbeiter.

Corporate Design Aufgabe des *Corporate Design* ist es, ein einheitliches visuelles Erscheinungsbild des Unternehmens zu schaffen, um eine sich einprägende Wirkung mit Blick auf den Bekanntheitsgrad zu erlangen. Diese ‚symbolische Identitätsvermittlung‘ soll mittels des systematisch aufeinander abgestimmten Einsatzes aller visuellen Elemente der ‚Unternehmenserscheinung‘, wie z. B. unternehmenstypische Zeichen, Farben, Schrifttypen und Gestaltungsraster, erfolgen. Dabei können sich die Richtlinien für die

⁸⁸ Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 78 sowie 669 f.

⁸⁹ Vgl. Hermanns/Püttmann 1993, S. 28.

optische Gestaltung auf Verpackungen, Fahrzeugbeschriftungen und Briefbögen bis hin zur Kleidung der Mitarbeiter erstrecken.

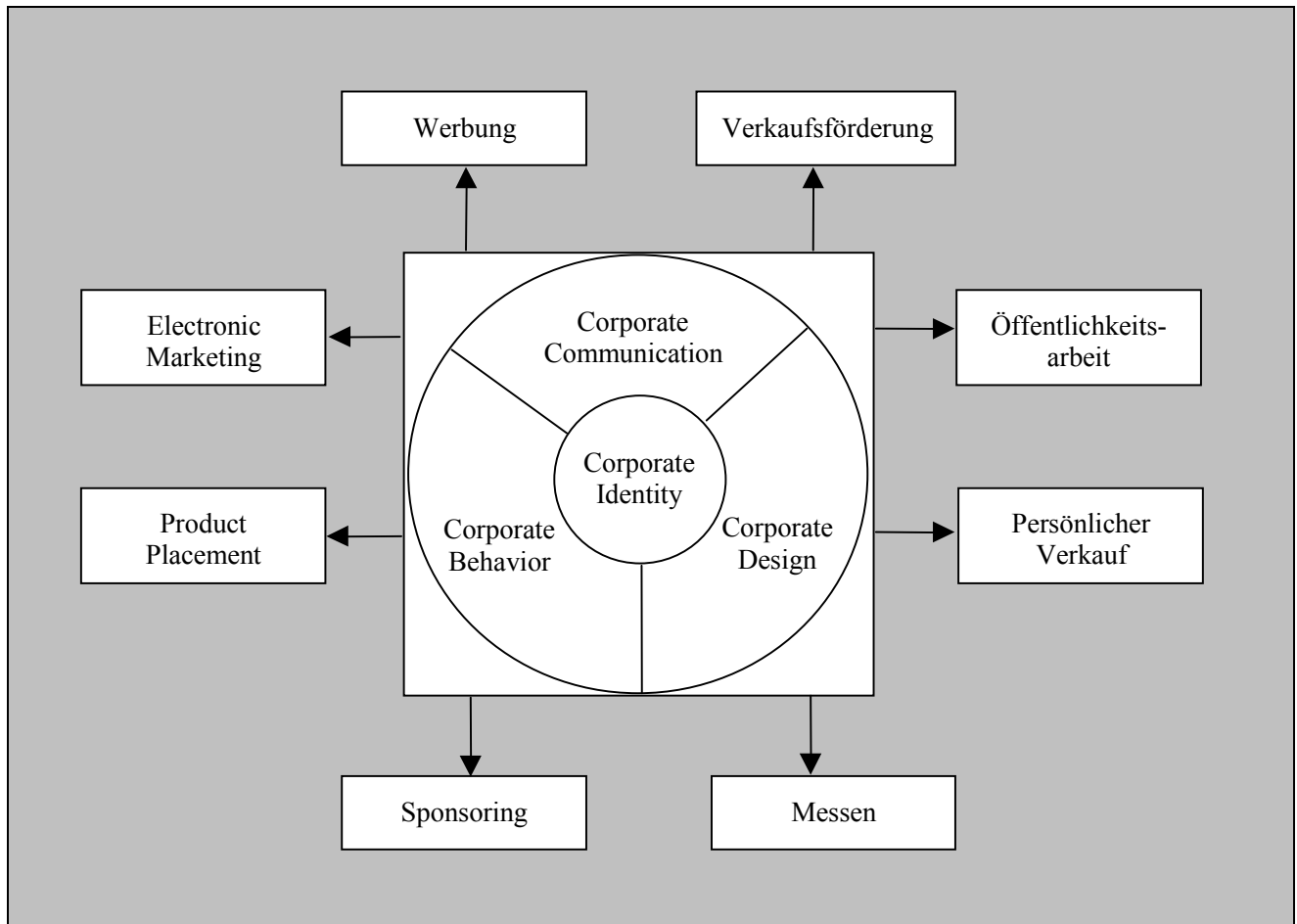


Abb. 21: Corporate Identity als Bezugsrahmen der Kommunikationsstrategie (in Anlehnung an Berndt 1993, S. 12)

Durch *Corporate Communication* soll schließlich über den systematisch kombinierten Einsatz aller Kommunikationsinstrumente die Einstellung der allgemeinen Öffentlichkeit oder bestimmter Zielgruppen im Sinne des Unternehmens beeinflusst werden.⁹⁰

⁹⁰ Vgl. zum Corporate Design und zur Corporate Communication Raffée/Wiedmann 1993, S. 51.

6.4.2.3.2. Budgetierung

Eine der schwierigsten Aufgaben im Rahmen der Gestaltung der Kommunikationsstrategie ist die Budgetierung, da ex ante (und vielfach auch ex post) die Zurechnung der Wirkung der Kommunikationspolitik auf die jeweiligen Maßnahmen nicht ohne weiteres möglich ist. Es treten also die folgenden Probleme auf:

- Die Werbewirkung ist nur schwer zu prognostizieren. Hieraus erwachsen Probleme, da die Höhe des Werbebudgets von der (noch nicht bekannten) Wirkung der zur Verfügung stehenden Werbeinstrumente abhängt.
- Die Werbewirkung tritt i. d. R. nicht nur in der gleichen Periode auf, in der die Produkte beworben wurden. Aus diesem Grunde ist es ex ante besonders schwierig, die Werbewirkung zu prognostizieren und ex post die Werbewirkung zu bestimmen.
- Die Werbewirkung ist i. d. R. ein Ergebnis vieler unterschiedlicher Werbeaktivitäten. Eine exakte Zurechnung der Werbewirkung zu den einzelnen Aktivitäten ist vielfach nicht möglich.

Allokation des Werbebudgets

Die Festlegung des *Werbefbudgets* (Budgetallokation) erfordert allerdings

- eine Bestimmung der ‚optimalen‘ Budgethöhe für einen Zeitraum und damit auch
- eine Bestimmung der ‚optimalen‘ Budgetallokation innerhalb dieses Zeitraumes,
- eine Bestimmung der Budgetverteilung auf die potenziell zu bewerbenden Produkte,
- eine Bestimmung der Budgetverteilung auf die zu verwendenden Werbeträger.

Diese Entscheidungsprobleme sind letztlich interdependent, d. h. jedes Problem hängt von der Lösung der übrigen Probleme ab. Hier kann nur eine simultane Planung weiterhelfen. Die Budgetallokation erfolgt durch die Erstellung eines sogenannten ‚*Mediaplans*‘. Als Entscheidungsverfahren zur Bestimmung der Budgethöhe und zur Aufteilung des Budgets werden

sowohl *heuristische Prinzipien* als auch *Optimierungsverfahren* angewendet.

Abbildung 22 stellt eine stark vereinfachende heuristische Methode zur Ermittlung des gewinnmaximalen Werbebudgets dar. Die Abszisse dient als Maßstab für die Variable ‚Werbebudget‘ und die Ordinate als Maßstab für die Variablen ‚Deckungsspanne‘ (DSP), ‚Deckungsbeitrag‘ (DB) und ‚abgesetzte Menge in Abhängigkeit vom Werbebudget‘ (X_W). Hier wird (vielfach realitätsnah) unterstellt, dass sich die Absatzmenge bei zunehmender Ausdehnung des Werbebudgets einem Sättigungsgrad annähert.

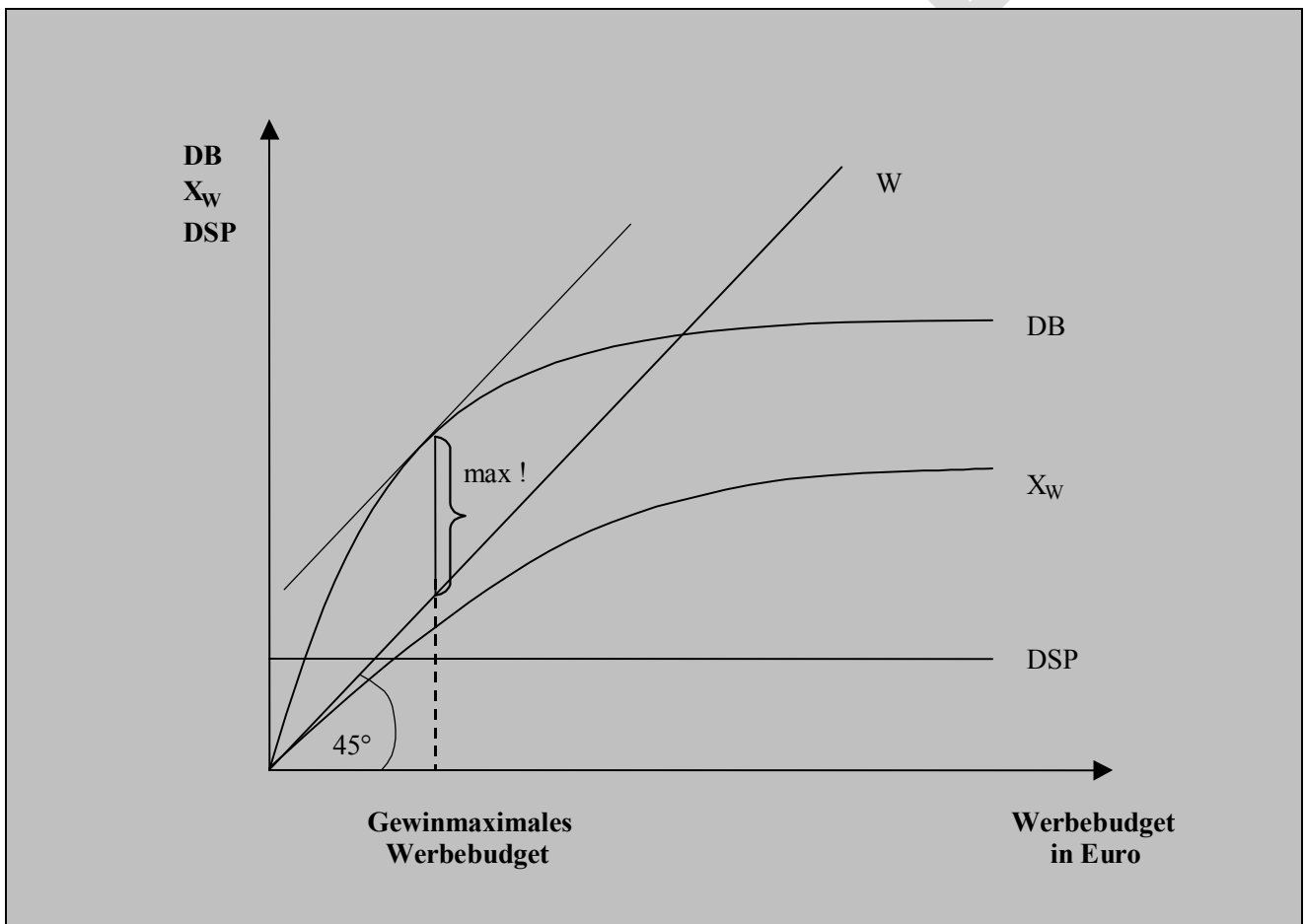


Abb. 22: Das gewinnmaximale Werbebudget

Weiterhin wird die Deckungsspanne (DSP) als konstant unterstellt.⁹¹ Mithilfe dieses Modells lässt sich das gewinnmaximale Werbebudget formal ermitteln, indem das Werbebudget in derjenigen Höhe gewählt wird, bei der die Parallele zur Werbebudget-Geraden (diese ergibt sich durch einen 45°-Winkel) die DB-Kurve tangiert. Dass eine derartige Vorgehensweise jedoch nur heuristischen Wert hat, ist offensichtlich, da z. B. die funktionale Abhängigkeit der abgesetzten Menge von der Höhe des Werbebudgets ex ante nicht ohne weiteres bestimmt werden kann und auch längerfristige Wirkungen der Werbung vernachlässigt werden.

6.4.2.3.3. Auswahl der Werbeobjekte

In dieser Phase des Entscheidungsprozesses der Marktkommunikation gilt es, die Werbeobjekte, also die Objekte, ‚über die kommuniziert wird‘, festzulegen. Als *Werbeobjekte* kommen beispielsweise einzelne Produkte, Produktlinien, Geschäftsbereiche, aber auch das gesamte Unternehmen (z. B. im Rahmen einer Image-Kampagne) in Betracht. Sind geeignete Werbeobjekte ausgewählt worden, kann mit der Gestaltung der eigentlichen Werbebotschaft begonnen werden.

6.4.2.3.4. Botschaftsgestaltung

Bei der Gestaltung der *Werbebotschaft* ist zum einen auf formale und zum anderen auf inhaltliche Anforderungen zu achten. Die Botschaftsgestaltung sollte sich an einer systematischen Planung orientieren. Für diese Vorgaben werden in der Unternehmenspraxis unterschiedliche, zumeist englischsprachige Begriffe verwendet (z. B. ‚*Copy Strategy*‘).⁹² Diese Fixierung der

⁹¹ Als Deckungsspanne wird die Differenz zwischen Preis und variablen Kosten, als Deckungsbeitrag das Produkt aus Absatzmenge und Deckungsspanne bezeichnet. Unter Vernachlässigung von Fixkosten führt die Maximierung des um das Werbebudget bereinigten Deckungsbeitrages zum Gewinnmaximum. Lägen Fixkosten vor, so müssten diese zur Gewinnermittlung subtrahiert werden. Sie beeinflussen die Höhe des gewinnmaximalen Werbebudgets allerdings nicht, es sei denn, dass durch ihre Berücksichtigung ein vermeidbarer Verlust entstünde. Dies wäre dann der Fall, wenn die entsprechenden Fixkosten noch abbaubar wären. Das Werbebudget wäre in diesem Fall = 0.

⁹² Vgl. hierzu z. B. Schweiger/Schrattenecker 2009, S. 222 ff.

werbestrategischen Ausrichtung eines Unternehmens sollte zumindest folgende Elemente enthalten:

1. die relevante Zielgruppe, die durch eine entsprechende Werbebotschaft anzusprechen ist;
2. den speziellen Nutzen, den ein Produkt bietet („Consumer benefit“, „unique selling proposition“);
3. eine Aufforderung zum Handeln durch eine Begründung des spezifischen Leistungsvorteils („Reason why“);
4. eine klare Tonart und einen klaren Stil der Botschaft, z. B. Zurückhaltung versus Aufdringlichkeit, Extravaganz versus Anlehnung an die Konkurrenz („Tonality“).

Sinn und Zweck der Botschaftsgestaltung ist es zumeist, potenzielle Nachfrager auf das beworbene Objekt aufmerksam zu machen und sich von den direkten Wettbewerbern abzuheben, um auf diesem Wege eine Kaufhandlung auszulösen. Aufgrund der Informationsüberlastung wird es jedoch zunehmend schwieriger, den Kontakt zum Adressaten der Werbebotschaft herzustellen. Es bedarf daher nicht selten einer in formaler Hinsicht besonders auffälligen Gestaltung, um sich von Werbebotschaften der Konkurrenz abzusetzen und die Aufmerksamkeit auf die eigene Botschaft zu lenken.

Die Bereitschaft zur Aufnahme und Verarbeitung einer Werbebotschaft ist dabei umso größer, je stärker die durch die Werbung ausgelöste *Aktivierung* ist. Kroeber-Riel/Esch definieren Aktivierung in diesem Zusammenhang als einen „...Zustand vorübergehender oder anhaltender innerer Erregung oder Wachheit ..., der dazu führt, dass sich die Empfänger einem Reiz zuwenden.“⁹³

⁹³ Kroeber-Riel/Esch 2004, S. 172.

6.4.2.3.5. Mediaselektion

Die Botschaftsgestaltung führt unmittelbar zur Mediaselektion, wobei an dieser Schnittstelle recht deutliche Interdependenzen bestehen. So hängt die Botschaftsgestaltung naturgemäß sehr stark von den Gestaltungsmöglichkeiten der Werbemittel ab. Die zwei zentralen Fragen im Rahmen der Mediaselektion sind die

- Auswahl der Werbemittel und die
- Auswahl des Werbeträgers.

Werbemittel Als *Werbemittel* kommen beispielsweise Plakate, Anzeigen, Spots oder Werbebriefe in Betracht.

Werbeträger Die Auswahl des *Werbeträgers* gliedert sich noch weiter in die zwei Unterfälle:

- Intermediale Selektion (Auswahl der Werbeträgergruppen) und
- Intramediale Selektion (Auswahl innerhalb der Werbeträgergruppen).

Während im ersten Unterfall entschieden wird, welche ‚Kernmedien‘ zur Nutzung herangezogen werden sollen (wie z. B. TV-Medien, Printmedien), wird im zweiten Unterfall die konkrete Erscheinungsform des gewählten Kernmediums (z. B. FAZ oder Handelsblatt) festgelegt. Bei der intramedialen Selektion sind sowohl qualitative Kriterien, wie Image des Werbeträgers, werbliches Umfeld und die Zusammensetzung der erreichten Personen (*qualitative Reichweite*), als auch quantitative Kriterien, wie die Anzahl potenzieller Kontakte mit der Zielgruppe (*quantitative Reichweite*), die sich bei einer Zeitschrift z. B. über die Anzahl der Abonnements schätzen lässt, zu berücksichtigen.

6.4.2.4. Planung und Einsatz der Kommunikationsinstrumente

Die Planung und der Einsatz der Kommunikationsinstrumente sind keinesfalls ausschließlich durch operative Entscheidungen geprägt. Strategische Entscheidungen sind auch auf dieser Ebene anzutreffen, da etwa durch die Gestaltung einer Werbebotschaft das Image eines Unternehmens in der

Wahrnehmung der Nachfrager (nachhaltig) beeinflusst werden kann und somit u. U. Erfolgspotenziale erst geschaffen werden.

Die bereits im Vorfeld der Planung der Kommunikationsstrategie definierten Ziele und Zielgruppen grenzen den Einsatz der zur Verfügung stehenden kommunikationspolitischen Instrumente ein. Soll z. B. zur Steigerung des Bekanntheitsgrades ein möglichst umfassender Personenkreis angesprochen werden, so sind i. d. R. ‚breit streuende‘ Instrumente mit einer hohen Kontaktwahrscheinlichkeit zu verwenden (z. B. klassische Werbung). Ist hingegen die Zielgruppe durch eine bestimmte, u. U. gar kleine Gruppe potenzieller Nachfrager charakterisiert, so muss viel eher auf persönliche Kommunikationsinstrumente zurückgegriffen werden (z. B. Messen, persönlicher Verkauf).

Das Budget grenzt die Auswahl von Kommunikationsinstrumenten insofern ein, als dass die verschiedenen Instrumente das Werbebudget sehr unterschiedlich beanspruchen. Grundsätzlich existieren folgende Instrumente der Kommunikationspolitik:

6.4.2.4.1. Klassische Werbung

Die ‚klassische Werbung‘⁹⁴ dient dem gezielten Versuch, (potenzielle) Nachfrager von Produkten zu einem Verhalten zu bewegen, das den absatzwirtschaftlichen Zielen des Anbieters dient. Dabei geht es oft nicht unmittelbar um Verkäufe, sondern um vorgelagerte kommunikative Ziele (z. B. die Veränderung einer Einstellung).

‚klassische Werbung‘

Als grundlegende Formen der Werbung kommen der Einsatz von Insertionsmedien und die Verwendung von elektronischen Medien in Betracht.

Als *Insertionsmedien* gelten z. B. Zeitschriften (Fach- oder Publikumszeitschriften), Zeitungen (z. B. Tages-, Wochenzeitungen) und Außenwerbung (z. B. in Form von Plakaten oder auch Werbeaufdrucken auf Fahrzeugen).

Insertionsmedien

⁹⁴ Vgl. zu überblicksartigen Vertiefungen Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 623 ff. und Becker 2009, S. 565-587 sowie Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 989 ff.; zu den verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen vgl. Kroeber-Riel/Weinberg 2003.

elektronische Medien Radio, Fernsehen, Kino und in zunehmendem Maße auch das Internet zählen zu den *elektronischen Medien*. Insbesondere die drei letztgenannten elektronischen Medien erlauben i. d. R. eine stärkere Aktivierung der potenziellen Nachfrager, da eine multisensorische Beeinflussung der Betrachter erfolgt. Mit Blick auf die Kinowerbung tritt zu diesem Aspekt noch die sehr starke Einschränkung der Möglichkeit eines Reaktanz- bzw. ‚Flucht‘-Verhaltens hinzu, da während eines Kinofilms kein einfaches ‚Zapping‘ möglich ist. Allerdings ist auf der anderen Seite die Reichweite eines Kinospots im Vergleich zu einem Fernsehspot i. d. R. sehr viel geringer.

6.4.2.4.2. Verkaufsförderung

‚Verkaufsförderung‘ Die ‚*Verkaufsförderung*‘ ist die Komponente des kommunikationspolitischen Instrumentariums, mit deren Hilfe der Absatz kurzfristig und unmittelbar stimuliert werden soll.⁹⁵ Zu den typischen Instrumenten zählen Verköstigungen im Einzelhandel, Probe- oder Probierpackungen usw.

‚Incentives‘ Adressaten können einerseits Verbraucher sein, andererseits können auch eigene Absatzorgane (z. B. der Außendienst) durch sogenannte ‚*Incentives*‘ zu einer Steigerung der Bemühungen in ihrem Aufgabenbereich angeregt werden. Ebenso kann der Handel, z. B. durch versteckte Konditionenzugeständnisse (wie Werbekostenzuschüsse), als Adressat angesprochen werden.

6.4.2.4.3. Öffentlichkeitsarbeit

‚Öffentlichkeitsarbeit‘ Die ‚*Öffentlichkeitsarbeit*‘⁹⁶ bezeichnet den Teil der Unternehmenskommunikation, der das grundlegende Vertrauen für das Unternehmen bei den jeweiligen Anspruchsgruppen verstärken soll. Solche Anspruchsgruppen, auch ‚*Stakeholder*‘ genannt, können Nachfrager, Lieferanten, Anteilseigner

⁹⁵ Vgl. zu den Zielen und Funktionen der Verkaufsförderung z. B. Blattberg/Neslin 1990; Pflaum/Eisenmann/Linxweiler 2000; Gedenk 2002.

⁹⁶ Vgl. zur Öffentlichkeitsarbeit Haedrich/Barthenheier/Kleinert 1982.

(,Shareholder‘), Arbeitnehmer, Politiker und weitere Interessengruppen (wie z. B. Vereine) sein.

Durch die Vielzahl an Anspruchsgruppen wird das Problem der potenziellen Zielkonflikte deutlich. Existieren zu starke Gegensätze zwischen den einzelnen Gruppen, so besteht kaum eine Möglichkeit, eine sinnvolle Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben.

6.4.2.4.4. Persönlicher Verkauf

Der Begriff *„persönlicher Verkauf“*⁹⁷ kennzeichnet die Akquisition von Kunden und die Erlangung von Aufträgen durch unmittelbare Einwirkung auf die Abnehmer. Auf die Nutzung von Medien wird i. d. R. verzichtet. Dieses Instrument ist vor allem im Investitionsgüterbereich und im Fach-einzelhandel von großer Bedeutung. Dabei ist die Möglichkeit zur unmittelbaren Rückkopplung der anderen Marktseite entscheidend, da auf diesem Weg sowohl Potenziale zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen als auch die Option der vorrangigen Bindung an den Verkäufer entstehen. Allerdings ist der persönliche Verkauf aufgrund zahlreicher Einflussfaktoren auf den Erfolg durch erhebliche Steuerungsprobleme gekennzeichnet.

„persönlicher Verkauf“

Einflussfaktoren auf den Erfolg des persönlichen Verkaufs sind neben der Begabung des Verkäufers seine Motivation, Rollenwahrnehmung, Kenntnisse, Erfahrungen, seine ‚Zufriedenheit im Job‘ sowie sein persönlicher ‚Background‘. Probleme können sich auch aus der fehlenden Zurechenbarkeit von Erfolgen ergeben, da Verkaufsabschlüsse oft nicht unmittelbar getätigt werden. Deren bloße Vorbereitung kann jedoch nur schwer zuge-rechnet werden.

Einflussfaktoren auf den Erfolg des persönlichen Verkaufs

Eine Dilemma-Situation besteht auch auf der Kostenseite, denn entweder entstehen hohe Fixkosten (z. B. durch eine Reisenden-Organisation) oder durch hohe Provisionsanteile ein rein kurzfristig orientierter ‚Verkaufsdruck‘ (nicht selten im Bereich des Vertriebs über Kommissionäre).

⁹⁷ Vgl. Churchill u. a. 2000 sowie Kotler/Bliemel 2001, S. 915 ff.

6.4.2.4.5. Messen

Messen Unter *Messen*⁹⁸ versteht man regelmäßige Veranstaltungen an bestimmten Orten, an denen einem Publikum Ausstellungsobjekte präsentiert werden. Je nach der *Verschiedenartigkeit der ausgestellten Objekte* kann man Universal-, Fach- und Mehrbranchenmessen unterscheiden. Solange keine Verkaufsabschlüsse auf der Messe selbst getätigt werden, besteht das Problem, die entstandenen Kosten zu ‚legitimieren‘.

Richtet sich die Messe vor allem auf konkrete Verkäufe, liegt gleichzeitig ein distributionspolitisches Instrument vor.

6.4.2.4.6. Sponsoring

Sponsoring ‚*Sponsoring*‘⁹⁹ bezeichnet die Beziehung zwischen Sponsoringgeber und Gesponsertem, bei der der Gesponserte i. d. R. unmittelbar monetäre Leistungen erhält. Der Gesponserte ‚bekennt‘ sich als Gegenleistung zu seinem Sponsor.

Beim Sponsoring von Projekten, wie etwa einer Kunstaussstellung, finden sich Hinweise auf den Sponsor, sei es z. B. durch Plakate oder den Firmenaufdruck auf dem Kunstkatalog.

Formen des Sponsoring Ziele des Sponsoring sind nicht selten die Umgehung von Werbeverböten und die Imageübertragung vom ‚Gesponserten‘ auf den Sponsor. Vorzufinden ist Sponsoring z. B. in den Formen Sport-, Kultur-, Öko- und Soziosponsoring. Der ökonomische Erfolg hängt oft von steuerlichen Aspekten ab, z. B. von der Anerkennung der Gemeinnützigkeit des Gesponsorten beim ‚Soziosponsoring‘. Die Glaubwürdigkeit der Beziehung zwischen dem Gesponserten und dem Sponsoringgeber und seinen Leistungsangeboten stellt eine entscheidende Voraussetzung erfolgreichen Sponsorings dar.

⁹⁸ Vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 693 ff.

⁹⁹ Vgl. Bruhn 2010b sowie Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 702 ff.

6.4.2.4.7. Product Placement

Als ‚*Product Placement*‘¹⁰⁰ wird die gezielte Platzierung von (Marken-) Produkten als reale Requisite in Filmen und TV-Sendungen bezeichnet. Ziel ist hierbei u. a., die Reaktanzen der Nachfrager gegen die klassische Werbung zu neutralisieren.

‚Product Placement‘

Film-Produzenten müssen i. d. R. reale Requisiten benutzen, um die Filmhandlung glaubhaft zu gestalten. Der Erwerb aller Requisiten zum Marktpreis würde die Filmproduktion erheblich verteuern. So ergibt sich für kostspielige Güter mit dem Product Placement ein Weg zur Erlangung von Requisiten. Darüber hinaus zahlt der Hersteller von Produkten i. d. R. einen Festbetrag für das ‚Vorzeigen‘ seines Produktes. Eines der Hauptprobleme ist die wettbewerbsrechtliche Abgrenzung zur sogenannten *Schleichwerbung* im TV-Bereich, besonders im öffentlich-rechtlichen Fernsehen. Weniger strenge Regeln gelten indes für Kinofilme. Allgemeine Probleme des Product Placement liegen in der Glaubwürdigkeit und der eventuell von den Konsumenten empfundenen Aufdringlichkeit bei der Verwendung der Produkte.

Schleichwerbung

6.4.2.4.8. Electronic Marketing

‚*Electronic Marketing*‘¹⁰¹ stellt einen relativ jungen Zweig der Kommunikationspolitik zur Gestaltung der Innen- und Außenbeziehungen eines Unternehmens dar. Die Grundlage dieser neuen Entwicklungsrichtung des Marketing wurde durch die in jüngster Zeit immer rascher fortschreitende Entwicklung auf dem Gebiet der computergestützten Informations- und Kommunikationssysteme geschaffen.

‚Electronic Marketing‘

Die beiden grundlegenden Anwendungsbereiche des Electronic Marketing sind zum einen die Verbesserung der absatzmarktgerichteten Informations- und Entscheidungsprozesse innerhalb des Unternehmens und zum anderen die Verbesserung der Kundenbeziehungen. Die Nutzung von modernen, computergestützten *Datenbanken* führt zu einer effizienten Steuerung des Informationsflusses und einer schnelleren und konsistenten Informations-

Datenbanken

¹⁰⁰ Vgl. Sack 1987.

¹⁰¹ Vgl. Becker 2009, S. 639-647.

Erfolgspotenziale von Datenbanken	verarbeitung (z. B. durch verringerte Daten-Redundanzen). <i>Erfolgspotenziale von Datenbanken</i> liegen zudem in der Möglichkeit der effizienten Ansprache der Adressaten und in der Vermeidung von Streuverlusten. Allerdings sind die Grenzen zu dem zweiten angesprochenen Bereich, den Kundenbeziehungen, fließend, da eine Kundendatenbank letztlich beide Bereiche tangiert.
Nutzung des Internet	Ein Beispiel für den Bereich ‚Kundenbeziehungen‘ stellt die <i>Nutzung des Internet</i> dar. Das Internet kann auf vielfältige Weise genutzt werden, ¹⁰² z. B. zur Kontaktaufnahme mit den Kunden bzw. potenziellen Nachfragern, zur Waren- oder Unternehmenspräsentation durch ‚Werbebanner‘ auf fremden Webseiten oder durch eigene vollständige Werbeseiten. Es kann darüber hinaus als Vertriebsweg durch direkten Kaufvertrag per Internet-shopping und Internetauktionen, als Medium für Marktforschungsumfragen oder auch zu Servicezwecken (z. B. für das Beschwerdemanagement und die Beratung per e-mail) eingesetzt werden. Wichtige Voraussetzung ist jedoch die einfache Auffindbarkeit der jeweiligen Information, z. B. durch Suchmaschinen wie Google oder Yahoo.
‚Zweiwege-Kommunikation‘	Bei einer derartigen Nutzung des Internet ist insbesondere die Möglichkeit der unmittelbaren ‚ <i>Zweiwege-Kommunikation</i> ‘ hervorzuheben, die es bei der klassischen Werbung i. d. R. nicht gibt.
	Mit Blick auf die Nutzung des Internet als international ausgerichtete Werbeplattform ist allerdings darauf hinzuweisen, dass die Möglichkeit zur Standardisierung von Werbebotschaften hierbei eine der bedeutendsten Probleme darstellt. Besonders im Rahmen einer emotionalen Ansprache der Nachfrager stößt man hier schnell an (kulturelle) Grenzen.
‚Electronic Commerce‘	Zu beachten bleibt weiterhin, dass im Bereich des Electronic Marketing eine trennscharfe Abgrenzung zwischen Kommunikationspolitik und Distributionspolitik nicht erfolgen kann. Bei dem Bereich des sogenannten ‚ <i>Electronic Commerce</i> ‘ liegt der Schwerpunkt der funktionalen Verankerung vielfach im Bereich der Distributionspolitik.

¹⁰² Vgl. zu unterschiedlichen Nutzungsmöglichkeiten des Internet Becker 2009, S. 639-647.

6.4.2.5. Messung der Kommunikationswirkung

Die wichtigsten Unterschiede in der Werbewirkung ergeben sich u. a. aus der Zahl der Wiederholungen, der inhaltlichen und optischen Gestaltung der Werbung und dem unterschiedlich stark ausgeprägten Involvement der Adressaten. Mitunter werden die vier grundlegenden Werbewirkungsmuster von informativer Werbung und High-Involvement, informativer Werbung und Low-Involvement, emotionaler Werbung und High-Involvement sowie emotionaler Werbung und Low-Involvement unterschieden.¹⁰³

Im Kern lassen sich die diesem Modell zugrundee liegenden Annahmen wie folgt zusammenfassen: Eine informative Werbung wirkt i. d. R. nur auf hoch involvierte Adressaten, die der textlastigen Botschaft entsprechende Aufmerksamkeit entgegenbringen. Bei gering involvierten Adressaten wird besonders diese Art der Werbung lediglich ‚am Rande‘ wahrgenommen. Die Informationen sollten daher in diesem Falle knapp und leicht verständlich gehalten werden.

Bei emotionaler Werbung und hohem Involvement können die emotionalen Wirkungen auch Einfluss auf die kognitiven Verarbeitungsprozesse nehmen. Daher kann es in diesem Fall – anders als bei gering involvierten Adressaten – eher zu ‚gedanklichen Widersprüchen‘ und ‚Gegenargumenten zur Werbung‘ kommen. Damit ist vor allem dann zu rechnen, wenn die emotionalen Bilder keinen sinnvollen Zusammenhang zum Werbeobjekt aufweisen bzw. dieser nicht herstellbar ist.¹⁰⁴ Bei gering involvierten Adressaten ist insbesondere entscheidend, mit emotionaler Werbung den ‚Geschmack‘ der jeweiligen Zielgruppe zu treffen. Dass die Werbung den Adressaten gefällt, soll u. U. sogar wichtiger sein, als dass sie tatsächlich verstanden wird („Gefallen geht über Verstehen“). Derartige Hypothesen können jedoch nicht den Charakter von verallgemeinerungsfähigen Aussagen besitzen.

Um die *Wirkung der Kommunikationsstrategie* zu messen, existieren verschiedene Ansätze, die in die folgenden zwei Gruppen unterteilt werden können:

Wirkung der
Kommunikations-
strategie

¹⁰³ Vgl. Kroeber-Riel/Esch 2004, S. 158 ff.

¹⁰⁴ Vgl. Kroeber-Riel/Esch 2004, S. 168.

- Pre-Tests *Pre-Tests* werden vor dem Einsatz des jeweiligen Kommunikationsinstruments durchgeführt. Bei derartigen Tests werden sowohl apparative Methoden zur Messung der Aktivierung und Wahrnehmung der Testpersonen als auch Befragungen in Form von Einzel- oder Gruppeninterviews angewandt.
- Post-Tests *Post-Tests* werden erst nach dem Einsatz von Instrumenten der Kommunikationspolitik angewendet und unterscheiden sich somit von den zuvor skizzierten Pre-Tests weniger durch die Form ihrer Durchführung als vielmehr durch den Zeitpunkt ihrer Durchführung.¹⁰⁵

Als Pre-Test kann z. B. die Befragung von Testpersonen bezüglich unterschiedlicher Ausgestaltungen eines Werbemittels gelten (z. B. verschiedene Gestaltungen einer Anzeige). Ziel einer derartigen Befragung kann die Auswahl eines möglichst publikumswirksamen Anzeigendesigns sein. Erfolgt eine Befragung hingegen bezüglich einer bereits geschalteten Anzeige, also nach dem tatsächlichen Einsatz des Kommunikationsinstrumentes (Post-Test), ist die Zielsetzung i. d. R. eine andere, z. B. die Analyse von Erinnerungswirkungen im Rahmen eines sogenannten ‚Recall-Tests‘.

Das Hauptproblem bei der Messung der Kommunikationswirkung liegt in der eindeutigen Zurechnung der kommunikationspolitischen Maßnahmen zu den entsprechenden Wirkungen. Eine exakte Bestimmung der Wirkung einzelner Instrumente der Kommunikationspolitik ist oftmals nicht möglich.

¹⁰⁵ Vgl. zu einer detaillierten Darstellung unterschiedlicher Testmethoden der Wirkungsforschung Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, S. 856 ff.

Übungsaufgaben

Aufgabe 16: Marketinginstrumente und unlautere Geschäftspraktiken

Unlautere Geschäftspraktiken stellen Verbraucher, aber auch seriöse Anbieter vor weit reichende Probleme. Während die Verbraucher häufig unwissentlich erhebliche finanzielle Verpflichtungen eingehen, leiden die seriösen Unternehmen der Branche unter einem erheblichen Vertrauensdefizit und damit einhergehenden Umsatzeinbußen.

Um den unfairen Wettbewerb bei der Vermarktung und dem Verkauf von unlauter vertriebenen Produkten einzudämmen, wurden auf EU-Ebene mehrere Verbraucherschutzrichtlinien erlassen. Hierbei handelt es sich z. B. um die ‚Richtlinie über unlautere Geschäftspraktiken‘ von Unternehmen gegenüber Verbrauchern (2005/29/EG) vom 11. Mai 2005, die einen umfassenden Schutz vor irreführenden und aggressiven Geschäftspraktiken bieten soll.

- a) Trotz der Vielzahl rechtlicher Vorschriften zum Schutz der Verbraucher existieren weiterhin Anbieter, die eine Irreführung der Verbraucher durch eine entsprechende Ausgestaltung der Marketinginstrumente bewusst herbeiführen. Stellen Sie mögliche irreführende Gestaltungsansätze der vier Marketinginstrumente anhand eines selbst gewählten Beispiels dar! Erläutern Sie hierbei, ob und wie die Verbraucher diese Versuche der Irreführung erkennen können!
- b) In der Literatur werden Convenience-, Preference-, Shopping- und Speciality-Güter unterschieden. Diskutieren Sie, inwieweit die Zugehörigkeit eines Gutes zu einer bestimmten Güterklasse die Gefahr einer Irreführung der Verbraucher beeinflussen kann! Zeigen Sie ferner auf, inwieweit die Gefahr einer Irreführung auch von Merkmalen der Verbraucher abhängig ist!
- c) Die Wirksamkeit der Richtlinie wird in Fachkreisen kontrovers diskutiert. Beurteilen Sie vor dem Hintergrund der Diskussion in Aufgabenteil b) kritisch, inwieweit die Richtlinie (vgl. hierzu die untenstehenden Auszüge aus Art. 6 und 7) zur Eindämmung unlauterer Geschäftspraktiken geeignet ist!

Artikel 6 (Auszug)

Irreführende Handlungen

- (1) Eine Geschäftspraxis gilt als irreführend, wenn sie falsche Angaben enthält und somit unwahr ist oder wenn sie in irgendeiner Weise, einschließlich sämtlicher Umstände ihrer Präsentation, selbst mit sachlich richtigen Angaben den Durchschnittsverbraucher in Bezug auf einen oder mehrere der nachstehend aufgeführten Punkte täuscht oder ihn zu täuschen geeignet ist und ihn in jedem Fall tatsächlich oder voraussichtlich zu einer geschäftlichen Entscheidung veranlasst, die er ansonsten nicht getroffen hätte:
 - a) das Vorhandensein oder die Art des Produkts;
 - b) die wesentlichen Merkmale des Produkts wie Verfügbarkeit, Vorteile, Risiken, Ausführung, Zusammensetzung, Zubehör, Kundendienst und Beschwerdeverfahren, Verfahren und Zeitpunkt der Herstellung oder Erbringung, Lieferung, Zwecktauglichkeit, Verwendung, Menge, Beschaffenheit, geografische oder kommerzielle Herkunft oder die von der Verwendung zu erwartenden Ergebnisse oder die Ergebnisse und wesentlichen Merkmale von Tests oder Untersuchungen, denen das Produkt unterzogen wurde;
 - c) [...]
 - d) der Preis, die Art der Preisberechnung oder das Vorhandensein eines besonderen Preisvorteils;
 - e) - g) [...]
 - (2) [...]

Artikel 7 (Auszug)

Irreführende Unterlassungen

- (1) Eine Geschäftspraxis gilt als irreführend, wenn sie im konkreten Fall unter Berücksichtigung aller tatsächlichen Umstände und der Beschränkungen des Kommunikationsmediums wesentliche Informationen vorenthält, die der durchschnittliche Verbraucher je nach den Umständen benötigt, um eine informierte geschäftliche Entscheidung zu treffen, und die somit einen Durchschnittsverbraucher zu einer geschäftlichen Entscheidung veranlasst oder zu veranlassen geeignet ist, die er sonst nicht getroffen hätte.
- (2) Als irreführende Unterlassung gilt es auch, wenn ein Gewerbetreibender wesentliche Informationen gemäß Absatz 1 unter Berücksichtigung der darin beschriebenen Einzelheiten verheimlicht oder auf unklare, unverständliche, zweideutige Weise oder nicht rechtzeitig bereitstellt oder wenn er den kommerziellen Zweck der Geschäftspraxis nicht kenntlich macht, sofern er sich nicht unmittelbar aus den Umständen ergibt, und dies jeweils einen Durchschnittsverbraucher zu einer geschäftlichen Entscheidung veranlasst oder zu veranlassen geeignet ist, die er ansonsten nicht getroffen hätte.
- (3) [...]
- (4) Im Falle der Aufforderung zum Kauf gelten folgende Informationen als wesentlich, sofern sie sich nicht unmittelbar aus den Umständen ergeben:
 - a) die wesentlichen Merkmale des Produkts in dem für das Medium und das Produkt angemessenen Umfang;
 - b) Anschrift und Identität des Gewerbetreibenden, wie sein Handelsname und gegebenenfalls Anschrift und Identität des Gewerbetreibenden, für den er handelt;
 - c) der Preis einschließlich aller Steuern und Abgaben oder in den Fällen, in denen der Preis aufgrund der Beschaffenheit des Produkts vernünftigerweise nicht im Voraus berechnet werden kann, die Art der Preisberechnung sowie gegebenenfalls alle zusätzlichen Fracht-, Liefer- oder Zustellkosten oder in den Fällen, in denen diese Kosten vernünftigerweise nicht im Voraus berechnet werden können, die Tatsache, dass solche zusätzliche Kosten anfallen können;
 - d) die Zahlungs-, Liefer- und Leistungsbedingungen sowie das Verfahren zum Umgang mit Beschwerden, falls sie von den Erfordernissen der beruflichen Sorgfalt abweichen;
 - e) für Produkte und Rechtsgeschäfte, die ein Rücktritts- oder Widerrufsrecht beinhalten, das Bestehen eines solchen Rechts.
 - (5) [...]

Aufgabe 17: Planungsprozess der Marktkommunikation

Nennen und erläutern Sie die unterschiedlichen Phasen im Planungsprozess der Marktkommunikation!

Aufgabe 18: ‚Corporate Identity‘

Erläutern Sie den Begriff der ‚Corporate Identity‘ anhand der drei Elemente ‚Corporate Behavior‘, ‚Corporate Design‘ und ‚Corporate Communication‘!

Aufgabe 19: Instrumente der Kommunikationspolitik

Welche Instrumente stehen im Rahmen der Kommunikationspolitik zur Verfügung? Charakterisieren Sie diese!

6.5. Distributionspolitik

6.5.1. Distribution und Vertrieb

Häufig fallen Produktion und Konsumtion eines Absatzgutes auseinander (z. B. räumlich, zeitlich, institutionell), sodass eine Übermittlung des Absatzgutes vom Produzenten zum Konsumenten erforderlich ist. Die *Distributionspolitik* umfasst alle Entscheidungen, die die Übermittlung von materiellen und/oder immateriellen Gütern betreffen.¹⁰⁶ Sie kann mit Blick auf die zu unterscheidenden Planungsbereiche unterteilt werden in die Planung der Warenverkaufsprozesse (Abschnitt 6.5.2.) und die Planung der physischen Warenverteilungsprozesse (Abschnitt 6.5.3.).

Mit Blick auf die Warenverkaufsprozesse besteht eine enge Verzahnung zwischen den Begriffen Distribution und Vertrieb. Während die makroökonomische Sichtweise unter dem Begriff *Distribution* den Prozess der physischen Weiterleitung von Gütern zwischen Wirtschaftspartnern versteht, existiert in der Betriebswirtschaft keine einheitliche Begriffsdefinition. In der engsten Sichtweise wird die Distribution auf den technischen Güterumschlag (physische Distribution) begrenzt. Demgegenüber umfasst die tätigkeitsorientierte Begriffsdefinition die Summe der (Marketing-) Aktivitäten aller Wirtschaftssubjekte, die an der Überführung eines Wirtschaftsguts vom Hersteller zum Verbraucher beteiligt sind. Dabei werden zum Tätigkeitskomplex der Distribution außer den logistischen Warenverteilungsprozessen zumindest auch die davon separierbaren Akquisitionsprozesse in den Absatzkanälen (akquisitorische Distribution) gezählt. Der tätigkeitsorientierten Sichtweise steht die zustandsorientierte Fassung des Distributionsbegriffs gegenüber, die in der Marketingpraxis weit verbreitet ist. Sie kennzeichnet die Erhältlichkeit eines Produktes in den Einkaufsstätten eines Absatzgebiets (Distributionsgrad).

Mit dem Begriff *Vertrieb* ist die Summe derjenigen Maßnahmen innerhalb der Distributionspolitik gemeint, die ein Anbieter ergreift, um seine Leistungen den Nachfragern rechtskräftig zu verkaufen (funktionale Sicht). Bei diesen Maßnahmen handelt es sich in erster Linie um die Gewinnung von Informationen über (potenzielle) Kunden, die Erlangung von Auf-

¹⁰⁶ Vgl. zu den Begriffen Distribution und Distributionspolitik Ahlert 1996, S. 8-10.

trägen, die Kundenberatung und die ansprechende Präsentation der Produkte. Als Vertrieb kann aber auch die organisatorische ‚Einheit‘ in einem Unternehmen bezeichnet werden (institutionelle Sicht), die sich aus internen Mitarbeitern und u. U. auch aus Absatzhelfern (z. B. Handelsvertretern, Kommissionären) zusammensetzt und die Aufgaben des Vertriebs im funktionalen Sinne wahrnimmt.

Abbildung 23 zeigt im Überblick die Planungsschrittfolgen der Distributionspolitik auf. Hierbei ist – wie bei sämtlichen Planungsprozessen des Marketing – zu beachten, dass die einzelnen Phasen nicht zeitlich sequenziell, sondern ‚simultan‘ zu planen sind. Die Reihenfolge verdeutlicht lediglich, dass von den ersten Planungsschritten eine vergleichsweise starke Beeinflussung der folgenden Planungsschritte ausgeht.

6.5.2. Die Planung der Warenverkaufsprozesse

6.5.2.1. Bestimmungsfaktoren für die Planung der Vertriebsstruktur

Die Planung der Distributionspolitik orientiert sich – wie die übrigen Instrumente des Marketing – an übergeordneten, absatzmarktgerichteten Grundsatzentscheidungen. So ist z. B. mit einer auf den Absatz großer Mengen gerichteten Marketingstrategie nahezu ausschließlich eine *‚flächendeckende‘*, also auf alle für das betreffende Produkt infrage kommenden Verkaufsstellen gerichtete Distributionspolitik verbunden, die als Ergebnis zum sogenannten *‚Universalvertrieb‘* führt. Ein Produzent eines *‚Massengutes‘* (z. B. eines Erfrischungsgetränkes) ist i. d. R. bestrebt, möglichst jedem potenziellen Nachfrager die Möglichkeit zu eröffnen, ohne große Mühen in möglichst unmittelbarer *‚Nähe‘* dieses Produkt erwerben zu können.

‚flächendeckende
Distribution‘

‚Universalvertrieb‘

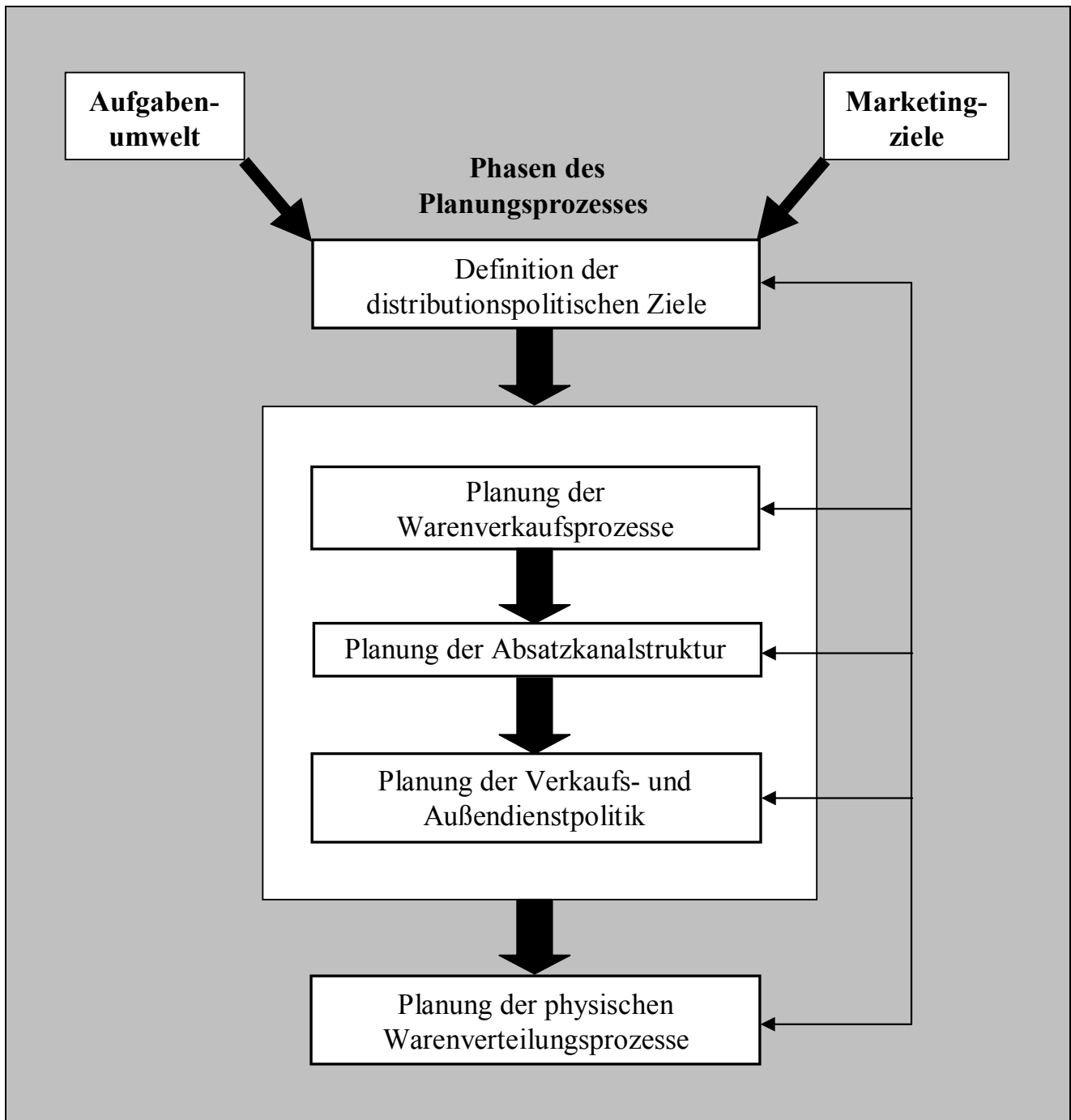


Abb. 23: Planungsprozess der Distributionspolitik

Umgekehrt ist es für einen anderen Produzenten eines Produktes des sogenannten ‚gehobenen Bedarfes‘ (z. B. eines Sportwagens) durchaus sinnvoll, die Anzahl der Verkaufsstellen, die dieses Produkt führen (dürfen), nicht über ein gewisses Maß ansteigen zu lassen. Diesem Produzenten ist u. U. daran gelegen, dass das Produkt mit bestimmten Dienstleistungen versehen wird (z. B. Beratung, fachgerechte Montage und die Möglichkeit der Wartung bzw. Reparatur), die wiederum einen wesentlichen Beitrag zur

Qualitätswahrnehmung des Nachfragers leisten. Die Dienstleistungen sind damit von besonderer Bedeutung für den Erfolg des Marktauftritts dieses Produzenten. Oftmals ergibt sich in diesem Zusammenhang das Phänomen, dass gerade eine *exklusive Distribution*, also der bewusste Verzicht auf die ‚Überallerhältlichkeit‘ (die sogenannte *Ubiquität*) oder gar die künstliche ‚Verknappung‘ des Angebotes, eine entscheidende Voraussetzung für die Akzeptanz des Produktes ist. Der Nachfrager ‚empfindet‘ in dieser Situation mitunter eine besondere Wertschätzung für ein ‚nicht überall erhältliches‘ Produkt.

Cremer hat die aus den Produkteigenschaften resultierenden Anforderungen des Herstellers an die Marketinginstrumente der Absatzmittler (z. B. Händler, Vertriebspartner) untersucht (vgl. Abb. 24). Letztlich müssen nach dieser Erklärung Absatzmittler in Abhängigkeit von bestimmten Produkteigenschaften bestimmte Anforderungen (z. B. Beratungsmöglichkeit, besondere Ausstattung der Verkaufsstelle, Wartungs-, Reparaturmöglichkeit) genügen, um für die Distribution des Erzeugnisses überhaupt infrage zu kommen. Die einzelnen Produkteigenschaften determinieren allein betrachtet sicherlich nicht zwangsläufig bestimmte, idealtypisch zu planende Anforderungen an die Absatzmittler. Gleichwohl führen bestimmte Kombinationen dieser Produkteigenschaften zu einer recht klaren Beeinflussung der Distributionspolitik.

So ist es nahezu einsichtig, dass ein Produzent eines ‚Luxus-Sportwagens‘ eine gewisse Selektion unter den potenziell einschaltbaren Händlern bzw. Vertriebspartnern vornehmen muss, um einen ‚fachgerechten‘ Vertrieb seiner Erzeugnisse und das von ihm anvisierte Preisniveau realisieren zu können. Schwieriger sind diejenigen Fälle zu bewerten, in denen die Produkteigenschaften lediglich durch kommunikationspolitische Maßnahmen (z. B. die Stiftung des Zusatznutzens ‚Prestige‘) erzeugt werden. In diesen Fällen ist das Erfordernis einer Selektion innerhalb des Absatzkanals nicht eindeutig aus diesen Produkteigenschaften abzuleiten. Vielmehr geht mit den Ausprägungen der übrigen Marketinginstrumente der Verdacht einher, dass eine *selektive Distribution*, d. h. eine nach bestimmten Kriterien erfolgende Auswahl unter den Absatzmittlern, die Wirkung dieser Instrumente unterstützt. So liegt es nahe, Kosmetikartikel, die einer ‚Hochpreis-Marke‘ zugehören, nicht in jeder Verkaufsstelle anbieten zu lassen, um damit den Eindruck eines Massengutes zu vermeiden.

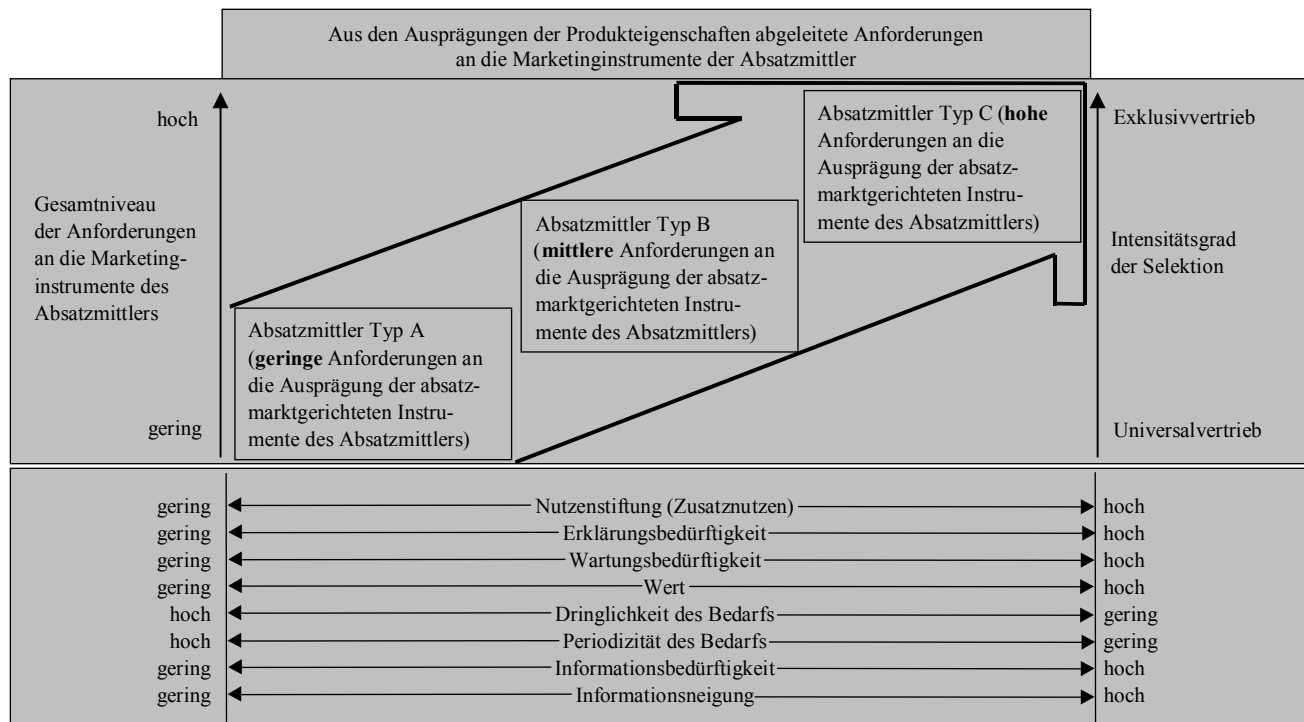


Abb. 24: Produkteigenschaften und Anforderungen des Herstellers an die Absatzmittler (in Anlehnung an Cremer 1983, S. 79; vgl. zu dieser Darstellung auch Ahlert 1996, S. 44 f.)

Die Produkteigenschaften liefern somit einen Anhaltspunkt für die Planung der Distributionspolitik, besitzen allerdings nicht den Charakter von Determinanten, die eine Zwangsläufigkeit innerhalb der Ausprägungen der distributionspolitischen Instrumente herbeiführen.

6.5.2.2. Alternative Vertriebssysteme

Ist die Entscheidung für eine mehr oder weniger selektive Form des Vertriebs gefallen, stellt sich die Frage, in welcher Form die gewählte Art des Vertriebs gestaltet werden soll. Hier bieten sich unterschiedliche Arten von Absatzkanal- bzw. Vertriebssystemen an (vgl. Abb. 25). Ein *Vertriebssystem* existiert, wenn die Beziehungen zwischen dem Hersteller und seinen Absatzmittlern innerhalb eines Absatzkanals oder eines Teilbereichs hiervon eine bestimmte Struktur aufweisen. Bei diesen Beziehungsstrukturen handelt es sich um auf Dauer angelegte, vertraglich geregelte Organisationsformen der Distribution. Hierbei ist es unerheblich, ob die vertragliche

Regelung nur einzelne Vertriebsvereinbarungen oder gar komplette Bindungssysteme zum Gegenstand hat.¹⁰⁷

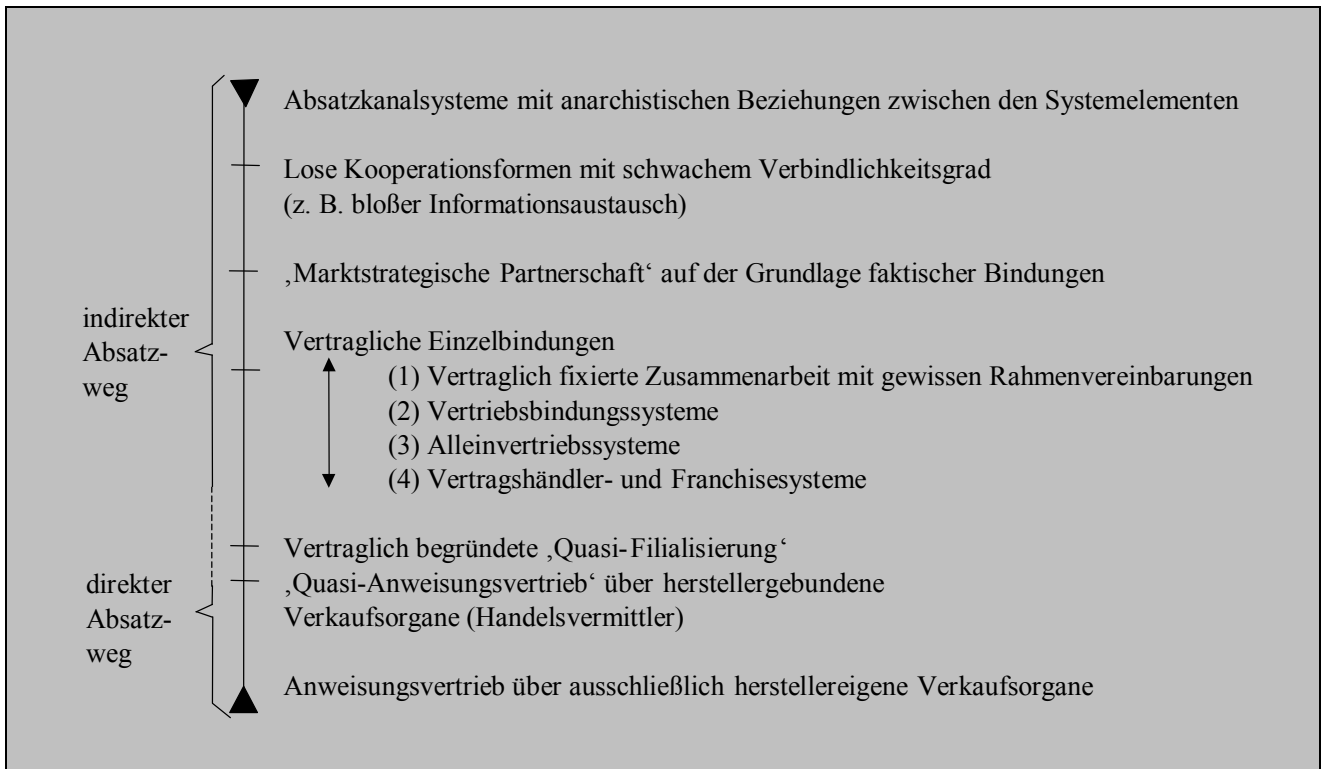


Abb. 25: Intensitätsskala der Verhaltensabstimmung in Absatzkanalsystemen (in Anlehnung an Ahlert 1996, S. 165)

Während „Absatzkanalsysteme mit *anarchistischen Beziehungen* zwischen den Systemelementen“ durch keinerlei Verhaltensabstimmung gekennzeichnet sind, ist das andere Extrem, der „*Anweisungsvertrieb über ausschließlich herstellereigene Verkaufsorgane*“, sogar durch „Anweisungen“, d. h. gar nicht abgestimmte Entscheidungsprozesse, gekennzeichnet. Diese beiden Extreme möglicher Vertriebssysteme spannen ein Kontinuum auf, innerhalb dessen unterschiedliche Intensitätsgrade der Verhaltensabstimmung möglich sind. Während der Anweisungsvertrieb, d. h. mit Blick auf die Handelsstufe die Filialisierung, insbesondere dann infrage kommt, wenn die Verkaufsprozesse gegenüber den potenziellen Nachfragern unter eigener Kontrolle stehen sollen, werden „anarchistische Systeme“, d. h. mit Blick auf den Handel der keinen Selektionskriterien unterliegende und kei-

anarchistische
Beziehungen

Anweisungs-
vertrieb

¹⁰⁷ Vgl. zu dieser Sichtweise Ahlert 1996, S. 152 ff. Zu den nachfolgend erläuterten Vertriebssystemen vgl. ausführlich Ahlert 1996, S. 165 ff.

ne Abstimmung der Entscheidungsprozesse aufweisende Vertrieb, immer dann gewählt, wenn es auf die Kontrolle der Verkaufsprozesse nicht weiter ankommt. Entsprechend harmoniert das ‚anarchistische System‘ eher mit dem Universal-, die Form des Anweisungsvertriebs eher mit dem Exklusivvertrieb.

Da die Filialisierung für viele Produzenten aus den verschiedensten Gründen ausscheidet (z. B. fehlende Finanzkraft, mangelnde Bereitschaft des Nachfragers, für den Erwerb des Produktes eine eigene Verkaufsstelle aufzusuchen), ist der Erfindungsreichtum, die Vorteile des Anweisungsvertriebs (z. B. Einfluss auf die Preispolitik und die Dienstleistungen in der Verkaufsstelle) mit den Vorteilen der ‚anarchistischen Systeme‘ (z. B. niedrige Fixkosten) zu verbinden, besonders groß. So reicht das Spektrum der zwischen den Extremen liegenden Kooperationsformen von „losen Kooperationsformen“ über „marktstrategische Partnerschaften“ und „vertragliche Einzelbindungen“ bis zu „herstellerebundenen Verkaufsorganen“.

Vertriebsbindungs-
system Das *Vertriebsbindungssystem* stellt im Rahmen dieses Spektrums eine besondere Form vertraglicher Vertriebssysteme zwischen einem Hersteller und seinen Erstabnehmern (einstufiges System) oder auch nachgelagerten Abnehmerstufen (mehrstufiges System) dar. Mithilfe eines Vertriebsbindungssystems kann ein Hersteller Handelsunternehmen nach qualitativen Kriterien selektieren. In zumeist gleichlautenden Verträgen mit ausgewählten Handelsunternehmen wird dann festgelegt, mit wem die Vertragspartner Geschäftsbeziehungen eingehen dürfen. Gründe für die Etablierung eines Vertriebsbindungssystems liegen zunächst in der organisatorischen Erleichterung der Verhaltensabstimmung aber auch in einem Schutzbedürfnis der Hersteller gegen Außenseiter, die z. B. Markenprodukte rufschädigend ‚verschleudern‘. Negativ kann sich jedoch das gegenseitige Abhängigkeitsverhältnis zwischen dem Hersteller und seinen Händlern auswirken, da dieses ein gewisses Konfliktpotenzial beinhaltet.

Vertriebsbindung Die *Vertriebsbindung* stellt für den Wiederverkäufer einer Ware eine vertragliche Verpflichtung dar, die von einem bestimmten Hersteller bezogene Ware nur an von diesem festgelegte Abnehmer weiterzuveräußern. Teilweise regelt die Vertriebsbindung auch wann und wo die Produkte des Herstellers weiter zu vertreiben sind. Die Vertriebsbindung ist unter bestimmten Voraussetzungen zulässig, da den Herstellern ein möglichst breiter Spielraum bei der Gestaltung ihrer Vertriebssysteme gegeben werden soll.

Die Vertriebsbindung wird aus wettbewerbsrechtlicher Sicht als eine Form der vertikalen Wettbewerbsbeschränkung aufgefasst. Allgemein liegt einer vertikalen Beschränkung zugrunde, dass ein Unternehmen einen Vertrag mit einem anderen Unternehmen schließt („Erstvertrag“) und darin dem Vertragspartner Beschränkungen mit Blick auf solche Verträge auferlegt, die künftig von diesem mit Dritten geschlossen werden („Zweitvertrag“). Die Inhalte des Erstvertrages nehmen infolgedessen Einfluss auf die Inhalte des Zweitvertrages (z. B. die Auswahl der Partner für den Abschluss der Zweitverträge). Laut Art. 101 Abs. 1 des Vertrages über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV) und § 1 des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) sind derartige vertikale Wettbewerbsbeschränkungen verboten. Hat ein Wettbewerbsverstoß rein nationale Auswirkungen (verursacht durch in Deutschland ansässige Unternehmen), so ist § 1 GWB heranzuziehen. Ergeben sich Auswirkungen nicht nur auf Deutschland, sondern auch auf ein weiteres Land innerhalb der Europäischen Union (EU), so ist Art. 101 AEUV in Verbindung mit § 1 GWB anzuwenden (Anwendungsvorrang hat Art. 101 AEUV). Nach § 130 Abs. 2 GWB ist § 1 GWB in Erweiterung auch dann anzuwenden, wenn sich eine Wettbewerbsbeschränkung nicht nur von ausländischen Unternehmen innerhalb der EU, sondern auch von ausländischen Unternehmen außerhalb der EU im nationalen Geltungsbereich auswirkt.

Grundsätzlich besteht für Unternehmen die Möglichkeit, vom generellen Verbot einer Vertriebsbindung freigestellt zu werden, sofern dargelegt werden kann, dass mit den beabsichtigten Vereinbarungen positive Effekte für den Wettbewerb und für die Verbraucher einhergehen: Nach Artikel 101 Abs. 3 AEUV und § 2 Abs. 1 GWB können Vereinbarungen von dem Verbot freigestellt werden, die „... unter angemessener Beteiligung der Verbraucher an dem entstehenden Gewinn zur Verbesserung der Warenerzeugung oder -verteilung oder zur Förderung des technischen oder wirtschaftlichen Fortschritts beitragen ...“. Unternehmen müssen in diesem Zusammenhang selbst entscheiden, ob ihre Vereinbarungen die Voraussetzungen für eine Freistellung erfüllen.¹⁰⁸

Zulässigkeit einer Vertriebsbindung

¹⁰⁸ Vgl. Westphal 2010, S. 3 sowie Europäischer Rat 2003, S. 1 f. und S. 25.

Zudem besteht für bestimmte als unschädlich erkannte Typen von Vereinbarungen die Möglichkeit einer *Freistellung* von Art. 101 Abs. 1 AEUV und § 1 GWB über eine von der Europäischen Kommission erlassenen *Gruppenfreistellungsverordnung (GVO)*. So verweist auch § 2 Abs. 2 GWB mit Blick auf die Freistellung von Vereinbarungen auf die Geltung des europäischen Rechts und die Anwendung von Gruppenfreistellungsverordnungen. Letztere verhelfen Unternehmen u. a. dazu, eine bessere Beurteilung der Zulässigkeit bestimmter Vereinbarungen vornehmen zu können.¹⁰⁹ Vertikale Vereinbarungen und abgestimmte Verhaltensweisen werden übergreifend in der Verordnung Nr. 330/2010 vom 20. April 2010 geregelt. Diese Verordnung ist am 01. Juni 2010 in Kraft getreten und gilt bis zum 31. Mai 2022.¹¹⁰ In der Folge ist eine Vertriebsbindung nach der GVO zulässig, jedoch ist diese an bestimmte Bedingungen geknüpft. So sind z. B. nach Artikel 5 Abs. 1 lit. c) Verpflichtungen, die die Mitglieder des Vertriebssystems dazu veranlassen sollen, Marken bestimmter konkurrierender Anbieter nicht zu verkaufen, unzulässig. Hierbei handelt es sich mithin um eine nicht freigestellte Beschränkung.

Vertriebsbindungssysteme können eine Reihe unterschiedlicher Arten von Bindungen beinhalten, von denen hier die wichtigsten skizziert werden:¹¹¹

- Ausschließlich- Die *Ausschließlichkeitsbindung* beschränkt ein Unternehmen darin, Waren keitsbindung oder gewerbliche Leistungen von Dritten zu beziehen oder an Dritte abzugeben. Über Ausschließlichkeitsbindungen, also Bindungen der Abnehmer an einen bestimmten Hersteller, werden markterschließende Effekte realisiert. Diese resultieren aus der Verringerung der Zahl potenzieller Abnehmer für andere Hersteller. Besonders häufig ist diese Art von Verträgen als
- Bezugsbindung *Bezugsbindung* in der Getränkebranche als sogenannter ‚Bierlieferungsvertrag‘ anzutreffen (z. B. verpflichtet sich ein Gastwirt, seinen Getränkebedarf bei einer einzigen Brauerei zu decken). Die Bezugsbindung stellt also

¹⁰⁹ Vgl. hierzu die Regelungen in Art. 101 Abs. 3 AEUV und § 2 Abs. 2 GWB.

¹¹⁰ Vgl. Europäische Kommission 2010. Darüber hinaus hat die Europäische Kommission weiter gehende Gruppenfreistellungsverordnungen für bestimmte Sektoren erlassen. Hierzu gehört z. B. die für den Kraftfahrzeugsektor erlassene Verordnung Nr. 461/2010 vom 27. Mai 2010 (gestützt auf die Verordnung Nr. 19/65/EWG des Rates vom 2. März 1965). Diese ist am 01. Juni 2010 in Kraft getreten und gilt bis zum 31. Mai 2023.

¹¹¹ Vgl. hierzu vertiefend Ahlert 1996, S. 192 ff.

die Verpflichtung eines Unternehmens dar, nur Produkte eines bestimmten Anbieters zu beziehen.

Darüber hinaus tritt die Ausschließlichkeitsbindung in vielen Branchen des Konsumgüterhandels auch als vertraglicher Bestandteil im Rahmen des exklusiven Vertriebs auf. In diesem Fall untersagt die Ausschließlichkeitsbindung dem Hersteller, seine Produkte an andere als die ausgewählten und vertraglich begünstigten Händler zu liefern. Die begünstigten Händler kommen somit in den Genuss der Vorteile einer sogenannten *„Alleinvertriebsklausel“*, die dazu führt, dass den Absatzmittlern eine in der Regel gebietsbezogene Alleinvertriebsberechtigung gewährt wird. Während der Händler also von der Exklusivität des Sortiments einen höheren Nutzen hat, profitiert der Hersteller von der Aufnahme seiner Erzeugnisse in das Sortiment des Händlers.

„Alleinvertriebsklausel“

Absatzbindungen im engeren Sinne sind Beschränkungen, denen sich der Lieferant (Hersteller) hinsichtlich des Absatzes seiner Erzeugnisse unterwirft. Hierzu zählt die Alleinvertriebsklausel im Rahmen des exklusiven Vertriebs. Im weiteren Sinne umfassen Absatzbindungen auch Vertriebsbindungen. Absatzbindungen lassen sich sowohl nach dem Gegenstand als auch nach dem Inhalt charakterisieren.

Absatzbindung

Dem Gegenstand nach lassen sich Absatzbindungen danach unterscheiden, ob sie die rechtsgeschäftliche Handlungsfreiheit des gebundenen Unternehmers betreffen oder ihm Beschränkungen tatsächlicher Art auferlegen. Insbesondere die Beschränkungen der ersten Art sind sehr weit verbreitet. Sie können sich z. B. auf den Abschluss von Verträgen beziehen, indem sie dem Gebundenen den Vertragsabschluss mit bestimmten Abnehmern gestatten oder bestimmte Abnehmer von der Belieferung ausnehmen. Beschränkungen tatsächlicher Art stellen demgegenüber Bindungen dar, die das tatsächliche Unternehmensverhalten betreffen (z. B. Ausgestaltung der Verkaufsräume). In den Fällen, in denen der Hersteller eine intensive Distribution beabsichtigt, kann die Absatzbindung für den Hersteller von Nachteil sein. Hätte der Hersteller in diesem Fall die freie Wahl, zu entscheiden, über welche Vertriebswege er verfügen darf, dann würde er mehrere oder gar alle infrage kommenden Händler in den Vertrieb seiner Erzeugnisse einschalten, um einen hohen Distributionsgrad zu erreichen.

räumliche, sachliche, personelle und zeitliche Beschränkungen

Inhaltlich lassen sich die Absatzbindungen in *räumliche, sachliche, personelle und zeitliche Beschränkungen* einteilen. Räumliche Bindungen sind vor allem im Rahmen von Alleinvertriebssystemen zu finden. Zur Sicherung des Systems und zur Gewährleistung einer möglichst gleichmäßigen Marktbearbeitung kann der Hersteller dem Händler die Belieferung von weiteren Abnehmern innerhalb des Vertragsgebietes untersagen und diesen auch verpflichten, keine Erzeugnisse anderer Hersteller anzubieten. Die sachlichen Bindungen sind vielseitig. Sie können sich z. B. auf den Inhalt von Verträgen beziehen, die der gebundene Hersteller mit Dritten abschließt, wie z. B. die Lieferungs- und die Konditionenbindung. Personelle Bindungen haben ähnlich wie die räumlichen Bindungen die Funktion, die Vertriebswege für die Vertragswaren festzulegen. Hier werden im Gegensatz zu den räumlichen Bindungen keine territorialen Kriterien herangezogen. Stattdessen werden die in den Weitervertrieb eingeschalteten Unternehmen konkret festgelegt, was zu einem selektiven Vertrieb führt. Letztlich sind auch zeitliche Bindungen auf Seiten der Hersteller zu finden. Hier sind z. B. zeitliche Beschränkungen des Angebots auslaufender Modelle denkbar.

Agentursystem

Werden Absatzmittler für einen Hersteller im Rahmen von speziellen ‚Agenturverträgen‘ tätig, spricht man von einem *Agentursystem*. Die Agentursysteme können nach dem Grad der Abhängigkeit des Absatzmittlers vom Hersteller klassifiziert werden. Auf der einen Seite befinden sich Vertragshandels-(oder -händler)systeme, in denen Eigengeschäfte mit Produkten anderer Hersteller weitgehend ausgeschlossen werden sollen. Auf der anderen Seite wird der Agent als Makler tätig und vermittelt Geschäfte für unterschiedliche Hersteller, ohne auf eigenen Namen tätig zu werden. Je nach Vertragswerk kann also ein Agent mehr oder weniger eng an den Hersteller gebunden werden. Das Agentursystem führt im Falle einer rein vermittelnden Tätigkeit des Händlers zu den sogenannten Absatzhelfern.¹¹²

Absatzhelfer

Absatzmittler und Absatzhelfer konkurrieren nicht nur untereinander, sondern gegebenenfalls auch mit den unternehmensinternen Organen des Herstellers (z. B. Vertriebsabteilungen, Verkaufsniederlassungen, Reisende) und mit den Verbrauchern, die teilweise bereit sind, für entsprechende Preisnachlässe an der Distribution von Waren und Dienstleistungen aktiv

¹¹² Vgl. zur nachfolgenden Abgrenzung von Absatzmittlern und Absatzhelfern Olbrich/Schröder 1995, Sp. 12-19.

mitzuwirken. Zur näheren Abgrenzung der Begriffe ‚Absatzhelfer‘ und ‚Absatzmittler‘ dienen die folgenden Kriterien:

1. Die rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit

Sowohl Absatzhelfer als auch Absatzmittler sind nicht nur rechtlich selbstständig, sondern hinsichtlich der Anzahl und Austauschbarkeit ihrer Auftraggeber i. d. R. auch wirtschaftlich weitgehend unabhängig. Damit gehören sie zu den unternehmensfremden Organen einer Marketing-Organisation des Herstellers, während es den unternehmenseigenen Absatzorganen einer Marketing-Organisation an der rechtlichen und wirtschaftlichen Selbstständigkeit fehlt.

rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit

2. Der Erwerb von Eigentum an der Ware

Das maßgebliche Kriterium, um zwischen Absatzhelfern und Absatzmittlern zu unterscheiden, ist die Art, wie die Verkaufsfunktion ausgefüllt wird. Absatzhelfer, zu denen im Rahmen der Verkaufsfunktion Handelsvertreter, Kommissionäre, Makler und ebenso überbetriebliche Veranstaltungen (z. B. Auktionen, Messen und Ausstellungen, Warenbörsen) gezählt werden, erwerben kein Eigentum an der Ware, sondern werden lediglich vermittelnd tätig. Im Gegensatz zu den Absatzhelfern geht die Ware in das Eigentum der Absatzmittler (z. B. Großhändler, Einzelhändler, Importeure) über. Sie treten als Eigenhändler auf, d. h. sie kaufen Ware im eigenen Namen und auf eigene Rechnung. Damit tragen sie das gesamte Absatzrisiko, das z. B. in der Unverkäuflichkeit der Ware besteht.

Erwerb von Eigentum an der Ware

3. Die Weisungsgebundenheit

Eng mit dem Erwerb von Eigentum ist die Frage verknüpft, in welchem Umfang Absatzhelfer bzw. Absatzmittler an die Weisungen eines Herstellers gebunden sind. Die Weisungsgebundenheit der Absatzhelfer, die im Rahmen der Verkaufsfunktion tätig werden, leitet sich daraus ab, dass der Auftraggeber während der Absatzbemühungen der Absatzhelfer das Eigentum an der Ware behält. Die Weisungsgebundenheit der Absatzhelfer ist ausschlaggebend dafür, sie der (unternehmensfremden) Marketing-Organisation des Auftraggebers zuzurechnen, obwohl sie rechtlich und wirtschaftlich selbstständig sind. Im Unterschied zu den Absatzhelfern sind die Absatzmittler nicht weisungsgebunden. Es existiert keine Interessen-

Weisungsgebundenheit

wahrungspflicht. Ein Absatzmittler wird die Absatzgüter nach seinen eigenen Zielsetzungen fördern, die nicht mit denen des Herstellers übereinstimmen müssen. Für einen Hersteller, der ein bestimmtes absatzpolitisches Verhalten der Händler herbeiführen möchte, entsteht dadurch ein besonderer Bedarf, die Aktivitäten der Absatzmittler zu koordinieren und zu kontrollieren.

An dieser Stelle sollen zunächst Handelsvertreter und Kommissionäre zur Illustration des Begriffes ‚Absatzhelfer‘ herangezogen werden, bevor das Franchising als eine Form der Kooperation von Herstellern und Absatzmittlern charakterisiert wird:

Handelsvertreter *Handelsvertreter* sind selbständige Gewerbetreibende, die als Absatzhelfer über einen längeren Zeitraum für ein oder mehrere Unternehmen Geschäfte vermitteln und abschließen. Bei der Vermittlung von Waren agiert der Handelsvertreter nicht in eigenem Namen und erwirbt auch nicht das Eigentum an der Ware. Somit bleibt er von typischen Verkäuferrisiken, wie z. B. das Verderben der Ware oder einem Preisverfall weitgehend unberührt. Im Gegensatz zu einem Handelsmakler besteht zwischen einem Handelsvertreter und seinem Auftraggeber ein festes und längerfristiges Vertragsverhältnis. Auf mit Handelsvertretern geschlossene Verträge ist Art. 101 Abs. 1 AEUV in Verbindung mit § 1 GWB aufgrund fehlender Zweitverträge grundsätzlich nicht anwendbar. Handelsvertreter tragen schließlich nicht das wirtschaftliche Risiko und agieren als bloße Hilfsorgane.

Kommissionäre *Kommissionäre* sind Personen oder Unternehmen, die gewerbsmäßig im Rahmen des sogenannten Kommissionsvertriebs in mehr oder weniger regelmäßigen Abständen im eigenen Namen für Rechnung eines Kommittenten gegen ein entsprechendes Entgelt Waren von einem Dritten kaufen oder an einen Dritten verkaufen. Zwischen Kommittent und Kommissionär wird ein Erstvertrag und zwischen Kommissionär und einem Dritten wird ein Zweitvertrag geschlossen. Rechte und Pflichten, sowohl des Kommissionärs als auch des Kommittenten, sind im Handelsgesetzbuch (§§ 383-406 HGB) geregelt. Hervorzuheben sind in diesem Zusammenhang einerseits die Rechenschafts-, sowie die Ausführungs- und Interessenwahrungspflicht des Kommissionärs, andererseits das Weisungsrecht des Kommittenten gegenüber dem Kommissionär. Dieses Weisungsrecht bildet die Grundlage für den Kommittenten zur Steuerung des Kommissionärs.

Die Weisungen bilden eine unerlässliche Grundlage für die Funktionsfähigkeit eines Kommissionsvertrages. Der Kommittent trägt allein das wirtschaftliche Risiko, sodass Kommissionsverträge nicht unter das Verbot des Art. 101 Abs. 1 AEUV bzw. § 1 GWB fallen.

Beim *Franchising* handelt es sich um eine Form der vertikalen Kooperation, bei der der Franchisegeber aufgrund langfristiger, individualvertraglicher Regelungen rechtlich selbstständig bleibenden Franchisenehmern gegen Entgelt das Recht einräumt und die Pflicht auferlegt, bestimmte Güter und/oder Dienstleistungen unter Verwendung von Namen, Warenzeichen und sonstigen Schutzrechten sowie des technischen und gewerblichen Know-hows des Franchisegebers unter Beachtung der von diesem aufgestellten ‚Spielregeln‘ auf eigene Rechnung an Dritte abzusetzen. Das volle wirtschaftliche Handelsrisiko liegt somit bei den Franchisenehmern, sodass die vertraglichen Bindungen aus diesem Grund unter Art. 101 Abs. 1 AEUV und § 1 GWB fallen, allerdings kommen auch hier Freistellungen nach Art. 101 Abs. 3 AEUV und § 2 GWB in Betracht.

Sobald sich ein Produzent für ein bestimmtes Vertriebssystem entschieden hat, muss er geeignete Partner (*Vertriebspartner* im Sinne von Absatzmittlern und Absatzhelfern) gewinnen, motivieren, ihre Leistung bewerten und gegebenenfalls im Zeitablauf durch andere Partner ersetzen. Bei der Gewinnung geeigneter Vertriebspartner ist es für einen Hersteller wichtig, festzustellen, was gute Partner auszeichnet (z. B. hohe Kooperationsbereitschaft und Reputation) und diese anschließend für seine Zwecke zu gewinnen. Die Motivation dieser Partner kann einerseits durch die Gestaltung der Konditionen geschehen und andererseits durch entsprechende Schulung und Unterstützung durch den Hersteller. Darüber hinaus muss der Hersteller in regelmäßigen Abständen die Leistung seiner Partner bewerten. Hierzu dient u. a. der Vergleich zwischen Normwerten und Istwerten, z. B. die Erfüllung von Verkaufsquoten. Je nach Ergebnis dieser Bewertung sind u. U. einzelne Partner zu ersetzen.

Die Möglichkeit einer Beeinflussung des Vertriebspartners auf der Handelsstufe durch den Produzenten ist umso wichtiger, je mehr dieser auf die Verkaufsprozesse der Handelsstufe Einfluss nehmen will. Idealtypischerweise plant der Konsumgüterhersteller oder auch derjenige, der eine Dienstleistung ‚vertreiben‘ möchte, die Ausprägung der Marketinginstrumente der Absatzmittler in eben der von ihm gewünschten Form. Die vertragliche

Fixierung gewisser Ausprägungen dieser Marketinginstrumente (z. B. Beratung und Gestaltung der Verkaufsräume) dient letztlich der Durchsetzung einer nachfragerorientierten ‚Marketingstrategie‘.

Handels-
konzentration

Die Distributionspolitik ist allerdings nur scheinbar ‚der Erfüllungsgehilfe‘ von Marketingstrategien. Sie ist vielfach das ‚Nadelöhr‘, also der Ausgangspunkt der strategischen Marketingplanung. Ursache ist die zunehmende Macht der Absatzmittler, die ‚*Handelskonzentration*‘¹¹³ in Konsumgüter- und auch Dienstleistungsmärkten, die nicht selten die Planung des Marketing-Mix maßgeblich beeinflusst. Mit zunehmender ‚Vermachtung‘ des Handels kehrt sich die Initiative und die Durchsetzungsfähigkeit von produktspezifischen Marketingstrategien nicht selten zugunsten des Handels um. Die Abstimmung des herstellereigenen Marketing-Mix übernimmt dabei der Handel – oft in Form von ‚Anweisungen‘.

6.5.2.3. Absatzkanalpolitik

6.5.2.3.1. Entscheidungen im Rahmen der Abnehmerselektion

Im Rahmen der Gestaltung der Warenverkaufsprozesse ist der Hersteller bestrebt, den Absatzweg seiner Güter entsprechend seiner Distributionsziele zu gestalten und zu beeinflussen. Unter *Absatzweg* soll hier jener Weg eines Absatzgutes verstanden werden, der alle Wirtschaftssubjekte, die für dieses Gut eine Verkaufsfunktion übernehmen, berücksichtigt.¹¹⁴ Ein Beispiel für einen Absatzweg ist die Folge Hersteller, Großhandel und Einzelhandel. Die Gesamtheit aller Absatzwege, die ein Unternehmen für seine Produkte auswählt, wird als Absatzkanalsystem (Distributionskanalsystem) bezeichnet. Ein Absatzkanal umfasst also die Gesamtheit aller miteinander verbundenen Organisationen, die am Distributionsprozess von Gütern beteiligt sind.

Absatzkanalpolitik Die *Absatzkanalpolitik* (auch Absatzwegepolitik) bezeichnet die Möglichkeit der Einflussnahme auf die Warenverkaufsprozesse in mehrstufigen Distributionssystemen durch den Hersteller. Diese Möglichkeiten gehen

¹¹³ Vgl. hierzu ausführlich Olbrich 1998.

¹¹⁴ Vgl. zum Absatzweg Ahlert 1996, S. 26 ff.

über die Verkaufsanstrengungen der eigenen Verkaufsorganisationen sowie die speziellen Maßnahmen der Förderung des (Weiter-)Verkaufs hinaus. Im Rahmen der Absatzkanalpolitik entscheidet ein Hersteller insbesondere über die vertikale und horizontale Struktur des Absatzweges eines Produktes. Darüber hinaus wird im Rahmen der Absatzkanalpolitik auch die Art des Vertriebssystems (z. B. Vertragshändlersystem) gewählt.¹¹⁵

Abbildung 26 stellt die entsprechenden *Abnehmerselektionsentscheidungen* im Überblick dar.

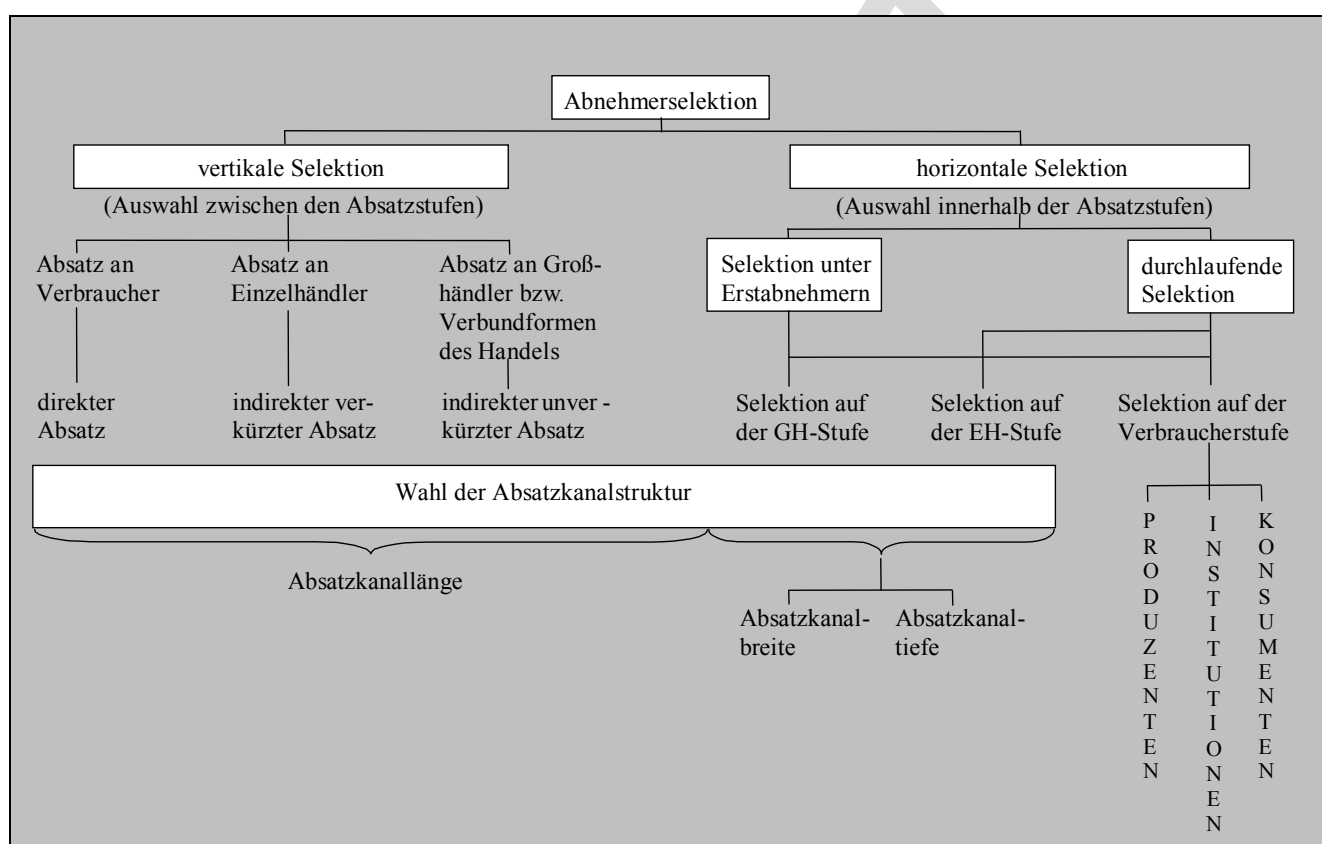


Abb. 26: Typologie der Abnehmerselektionsentscheidungen
(in Anlehnung an Ahlert 1996, S. 154)

Die Gestaltung eines Absatzkanals berücksichtigt drei Dimensionen, die in den nachfolgenden Abschnitten noch vertiefend dargestellt werden: Länge, Tiefe und Breite. Die *Absatzkanallänge* ist bestimmt durch die Anzahl der Wirtschaftsstufen, die ein Erzeugnis bis zum Verbraucher durchläuft. Unter der *Absatzkanaltiefe* versteht man die Anzahl der verschiedenen Handels-

¹¹⁵ Vgl. Ahlert 1996, S. 151-165.

Absatzkanalbreite betriebstypen (z. B. Supermärkte, Drogerien), über die das Produkt vertrieben wird. Darüber hinaus wird für jeden ausgewählten Handelsbetriebs- typ die Anzahl der zugehörigen Vertriebsstätten (*Absatzkanalbreite*) festgelegt.

Bei der ‚durchlaufenden Selektion‘ wird zugleich auf mehreren Stufen des Absatzkanals selektiert. Z. B. unter den Großhändlern und unter den von diesen belieferten Einzelhändlern. In diesem Beispiel würde den Großhändlern die Belieferung bestimmter Einzelhändler durch vertragliche Bindung oder ‚Anbietermacht‘ vorgeschrieben.

Grundsätzliche Entscheidungen über die genannten Dimensionen sind Gegenstand der Absatzkanalwahl. Im Mittelpunkt der Gestaltung von Absatzkanälen stehen allerdings nicht nur der Güterstrom, sondern auch andere Ströme, die für den Absatz besonders wichtig sind. Zu diesen Strömen gehören z. B. der Strom der absatzfördernden Maßnahmen, der Zahlungs- und der Informationsstrom. Diese Ströme können in unterschiedliche Richtungen fließen. Während sich der Güterstrom vom Hersteller zum (End-)Abnehmer bewegt, fließt der Zahlungsstrom vom (End-) Abnehmer zum Hersteller. Der Informationsfluss kann sich dagegen in beide Richtungen bewegen. Die Steuerung dieser Ströme stellt eine wesentliche Aufgabe des Absatzkanalmanagements dar.

6.5.2.3.2. Planung der vertikalen Absatzkanalstruktur

Absatzkanallänge Die *Absatzkanallänge* bildet einen wichtigen Entscheidungsparameter im Rahmen der Absatzkanalwahl. Ein Absatzkanal kann stufenlos sein. Dies ist direkter Vertrieb z. B. bei dem *direkten Vertrieb* (auch direkter Absatz genannt) eines Herstellers an Konsumenten durch Nutzung eines eigenen Internetauftritts der Fall. Der Absatzkanal kann aber auch mehrere Stufen aufweisen, die zwischen Hersteller und (End-) Abnehmer liegen. Man spricht dann von indirektem Vertrieb oder auch indirektem Absatz. Der *indirekte Vertrieb* ergibt sich i. d. R. aus der Einschaltung des Handels, und zwar unter Einschaltung einer oder mehrerer Handelsstufen. Vorteile für den Hersteller ergeben sich in diesem Falle durch die Möglichkeit, die Marktkennntnisse und die Vertriebsstätten des Handels zu nutzen. Die wichtigsten Nachteile aus Herstellersicht ergeben sich aus einer drohenden Abhängigkeit vom Handel und dem mit der Länge des Absatzkanals sinkenden Einfluss auf die

konkrete Vermarktung der Produkte. Die begriffliche Abgrenzung zwischen direktem und indirektem Vertrieb erweist sich dann als problematisch, wenn die zwischengeschalteten Absatzmittler an den Hersteller gebunden sind, wie es etwa bei Vertragshändlersystemen oder Franchisesystemen der Fall ist.¹¹⁶

Im Rahmen des direkten Vertriebs verkauft ein Hersteller eine Leistung (z. B. ein Produkt) ohne Zwischenschaltung eines Absatzmittlers (z. B. eines Handelsbetriebs) direkt an den Kunden. Das Gut gelangt also direkt vom Verfügungsbereich des Anbieters in den des Nachfragers. Bei diesem unmittelbaren Kontakt zwischen dem Hersteller und den Kunden sind unterschiedliche Grade der Einbindung externer Faktoren (hier insbesondere des Kunden) zu unterscheiden. So kann diese Form des Vertriebs einen hohen Aufwand des Kunden erfordern (z. B. Einkauf eines Konsumenten in einer relativ weit entfernten Produktionsstätte eines Modeherstellers) oder für diesen mit relativ wenig Eigenleistung (z. B. telefonische oder ‚Online-Bestellung‘ und anschließender Anlieferung eines Produktes) verbunden sein. Der direkte Vertrieb erfolgt entweder über unternehmensinterne Absatzorgane des Herstellers (z. B. Verkaufsniederlassungen) oder aber mithilfe von unternehmensexternen Absatzhelfern (z. B. Handelsvertretern). Eine traditionell große Bedeutung kommt dem direkten Vertrieb beim Verkauf von Industriegütern zu. In neuerer Zeit wird der direkte Vertrieb durch die zunehmende Vermachtung des Handels, die sich aus dessen Nachfragemacht ergibt, auch von der Konsumgüterindustrie in immer stärkerem Maße genutzt.

Im Konsumgüterbereich zählen z. B. der Vertreterverkauf und der Vertrieb mittels Fabrikverkauf oder *Factory Outlets* zu den Formen des Direktvertriebs. Der *Fabrikverkauf* stellt eine Form des Direktabsatzes dar, im Rahmen derer ein Hersteller seine Erzeugnisse über an die ‚Fabrik‘ angeschlossene Läden oder herstellereigene Verkaufsniederlassungen (Factory Outlets) an die Konsumenten absetzt. Dabei handelte es sich zunächst in erster Linie um Überhang-, Ausschuss-, leicht fehlerhafte und saisonversetzte Waren, die i. d. R. zu deutlichen niedrigeren Preisen angeboten wurden. Weit verbreitet ist der Fabrikverkauf in der Bekleidungsbranche. Unter *Factory Outlets* sind solche herstellereigenen Verkaufsniederlassun-

Factory Outlets

Fabrikverkauf

¹¹⁶ Vgl. Ahlert 1996, S. 153.

Factory-Outlet-Center

gen zu verstehen, die in den Anfängen durch eine schlichte Aufmachung der Verkaufsstelle und ein eingeschränktes Serviceangebot gekennzeichnet waren. Ursprünglich wurden sie im Sinne des ‚Fabrikverkaufs‘ in der Nähe einer Produktionsstätte oder eines Außenlagers des Herstellers errichtet. In den letzten Jahren finden sogenannte *Factory-Outlet-Center* eine zunehmende Verbreitung. Dabei handelt es sich um einen räumlichen Zusammenschluss unterschiedlicher Factory Outlets verschiedener Hersteller. Sie befinden sich häufig an für Großflächen günstigen Standorten, z. B. auf aufgegebenem Militärgelände oder in der Nähe von Verkehrsknotenpunkten (z. B. Autobahnkreuz). Sie werden von Handelsbetrieben in den nahegelegenen Stadtzentren häufig als Bedrohung empfunden.

Wählt der Hersteller den indirekten Vertrieb, so ist zu entscheiden, ob eine oder mehrere Absatzstufen an der Distribution eines Produktes beteiligt werden. Im Rahmen des indirekten Vertriebs unterscheidet man zwischen *indirekt verkürzten* und *indirekt unverkürzten Absatzwegen*.

indirekt verkürzter Absatzweg

Ein *indirekt verkürzter Absatzweg* liegt vor, wenn lediglich die Einzelhandelsstufe in den Absatzweg eingeschaltet wird. Diese Vorgehensweise wird häufig von Markenartikelherstellern gewählt, die die Distribution ihrer Marken weitgehend kontrollieren und beeinflussen möchten. Im Rahmen dieses Vertriebsweges besteht kein direkter Kontakt zwischen Hersteller und Kunden. Entscheidet sich ein Produzent für einen *einstufigen Vertrieb*, distribuiert er eine bestimmte Produktgruppe nur über eine einzige Zwischenstufe zum Konsumenten. Vielfach wird im Rahmen des einstufigen Vertriebs nur der Einzelhandel zwischen den Produzenten und den Konsumenten geschaltet. Denkbar ist aber auch die Einschaltung des Großhandels als Mittler zwischen Hersteller und Konsument. Das Gegenstück zum einstufigen Vertrieb stellt der *mehrstufige Vertrieb* dar.

einstufiger Vertrieb

indirekt unverkürzter Absatzweg

Bei den *indirekt unverkürzten Absatzwegen* existiert eine Vielzahl möglicher Formen. In der Praxis werden dabei meist Handelssysteme in den Absatzweg einbezogen. Ebenso ist aber auch die Einschaltung mehrerer ‚hintereinandergeschalteter‘ Großhändler denkbar. Entscheidet sich ein Produzent für einen *mehrstufigen Vertrieb*, distribuiert er eine bestimmte Produktgruppe über mindestens zwei Handelsstufen zum Konsumenten. Typisch für einen zweistufigen Vertrieb ist die Zwischenschaltung von Groß- und Einzelhandel zwischen Produzent und Konsument.

mehrstufiger Vertrieb

Eine Zwischenform zwischen direktem und indirektem Vertrieb bildet die sogenannte *kombinierte Distribution*. Hierbei handelt es sich um eine Form der Distribution, bei der die Produkte sowohl vom Hersteller direkt als auch mithilfe von Absatzmittlern oder Absatzhelfern an den Endkunden überführt werden.

kombinierte
Distribution

Obwohl auch im Konsumgüterbereich der Versuch unternommen wird, verstärkt den direkten Vertrieb zu nutzen, sind viele Konsumgüterhersteller zur Distribution ihrer Produkte immer noch auf den Handel angewiesen.

6.5.2.3.3. Planung der horizontalen Absatzkanalstruktur

Hat ein Unternehmen die vertikale Absatzkanalstruktur festgelegt, wird für jede einbezogene Absatzstufe (Einzelhandel und/oder Großhandel) die Anzahl der verschiedenen Handelsbetriebstypen (*Tiefe des Absatzkanals*) bestimmt. Die *Absatzkanaltiefe* kennzeichnet die Anzahl unterschiedlicher Betriebstypen des Handels im Absatzkanal. Die verschiedenen Betriebstypen können z. B. aus dem Bereich der Betriebsformen SB-Warenhaus, Supermarkt oder Discountgeschäft stammen.¹¹⁷

Absatzkanaltiefe

Die Absatzkanaltiefe stellt neben der Absatzkanalbreite und der Absatzkanallänge einen wichtigen Entscheidungsparameter im Rahmen der Absatzkanalwahl dar. Die Distribution eines Produktes mithilfe verschiedenartiger Betriebstypen des Handels kann die Intensität der Distribution erheblich steigern. Gleichzeitig wird die Abhängigkeit des Produzenten von bestimmten Betriebstypen des Handels verringert. Eine Distribution eines Produktes über verschiedene Betriebstypen stößt jedoch auf Schwierigkeiten, wenn sich die Spezifika des Produktes mit den Eigenheiten der jeweiligen Betriebstypen nicht vereinbaren lassen. Zum Beispiel kann ein sehr erklärungsbedürftiges und mit Serviceleistungen versehenes Produkt neben den Betriebstypen des Facheinzelhandels nur bedingt in denen der Discounter angeboten werden.

¹¹⁷ Vgl. Olbrich 1998, S. 113.

Darüber hinaus wird für jeden ausgewählten Handelsbetriebstyp die Anzahl der zugehörigen Vertriebsstätten festgelegt (*Breite des Absatzkanals*). Die Absatzkanalbreite kennzeichnet die Anzahl der beteiligten Verkaufsstätten von den im Absatzkanal vertretenen Handelsbetriebstypen. Ein breiter Absatzkanal empfiehlt sich, wenn eine intensive Distribution bzw. Ubiquität des Produkts angestrebt wird. Das ist bei Gütern der Fall, die regelmäßig und von sehr vielen Nachfragern an verschiedenen Orten gekauft werden. Beispiele dafür finden sich im Lebensmittelbereich. Vice versa ergibt sich aus einem exklusiven Vertrieb ein relativ schmaler Absatzkanal.

Tiefe und Breite des Absatzkanals determinieren die horizontale Absatzkanalstruktur. Die Festlegung der horizontalen Absatzkanalstruktur kann auf drei Prinzipien basieren: dem ‚Universalvertrieb‘, dem ‚Selektivvertrieb‘ und dem ‚Exklusivvertrieb‘:¹¹⁸

Universalvertrieb/
intensiver
Vertrieb/
intensive
Distribution Im Rahmen des *Universalvertriebs (oder intensiven Vertriebs/intensive Distribution)* strebt ein Unternehmen die Überallerhältlichkeit (Ubiquität) seiner Produkte an. Der Universalvertrieb ist dadurch gekennzeichnet, dass der Auswahl beliefelter Absatzmittler keine quantitativen oder qualitativen Selektionskriterien zugrunde liegen, sondern die Belieferung durch die Bereitschaft der Absatzmittler, die Produkte in ihr Sortiment aufzunehmen, determiniert wird. Aus Herstellersicht liegen die möglichen Vorteile des intensiven Vertriebs in einer vollständigen Marktabdeckung und der Vermeidung einer Abhängigkeit von einigen wenigen Absatzmittlern. Mit zunehmender Handelskonzentration, d. h. Verlagerung der Umsätze auf wenige Handelssysteme, wird dieser ‚Vorteil‘ allerdings kaum noch zu realisieren sein. Der Hauptnachteil dieser Vertriebsform besteht in dem extremen Distributionsaufwand zur Bedienung aller möglichen Absatzstellen. Die intensive Distribution wird vorrangig für Güter des täglichen Bedarfs genutzt, damit möglichst viele Verbraucher diese Produkte mühelos erwerben können.

Von den Vorteilen, die sich durch den intensiven Vertrieb für den Handel ergeben, seien hier nur die Sicherheit, hochbekannte Produkte im Sortiment zu führen und die damit verbundene Imagesteigerung angesprochen. Nachteile ergeben sich für den Handel vor allem durch eine Verschärfung des

¹¹⁸ Vgl. zu Selektion und Akquisition von Absatzmittlern Ahlert 1996, S. 157 ff.

Wettbewerbs, die sich primär auf eine weitgehende Vergleichbarkeit der Angebote in den belieferten Handelsunternehmen zurückführen lässt.

Im Rahmen des *Selektivvertriebs* unterliegt die Auswahl der Absatzmittler überwiegend qualitativen Selektionskriterien. Nur diejenigen Absatzmittler, die bestimmte Kriterien erfüllen, wie z. B. Geschäftslage, Kundendienst-einrichtungen, Bereitschaft zur kooperativen Verhaltensabstimmung, werden beliefert. Damit soll ein ‚*sach- und fachgerechter Vertrieb*‘ gewährleistet werden. Selektivvertrieb

‚sach- und fach-
gerechter Vertrieb‘

Aus Handelssicht besteht der Hauptvorteil des selektiven Vertriebs vor allem in einem gewissen Konkurrenzschutz, der sich aus der begrenzten Anzahl anderer Absatzstellen in seinem Gebiet ergibt. Nachteilig ist für ihn insbesondere die hohe Abhängigkeit vom Hersteller. In der Praxis findet diese Vorgehensweise vor allem bei solchen Gütern Anwendung, für deren Erwerb die Käufer bereit sind, gewisse Anstrengungen auf sich zu nehmen, (z. B. Uhren, Bekleidung).

Ein für die Praxis bedeutsames Kriterium stellt darüber hinaus auch die Abnahmemenge dar. Zieht man also zur Auswahl von Absatzmittlern zusätzlich zu diesen qualitativen Auswahlmerkmalen auch quantitative Kriterien heran, spricht man von *Exklusivvertrieb*, der eine Sonderform des selektiven Vertriebs darstellt. Im Extremfall wird einem Absatzmittler eine auf das gesamte Absatzgebiet oder auf einzelne Gebiete bezogene Alleinvertriebsberechtigung gewährt. Exklusivvertrieb

Hersteller erhoffen sich vom Exklusivvertrieb eine bessere Kontrolle und Steuerung der Leistungen der belieferten Handelsbetriebe und eine Vermeidung von Preiskämpfen rivalisierender Absatzmittler. Sie wird z. B. von Markenartikelherstellern der Kosmetikindustrie genutzt. Negativ für den Hersteller stellt sich bei dieser Form des Vertriebs insbesondere die große Abhängigkeit von Motivation und Fähigkeit einiger weniger Absatzmittler dar. Aus Handelssicht ergibt sich aus dem exklusiven Vertrieb der Vorteil eines ausgesprochenen Konkurrenzschutzes durch die sehr begrenzte Zahl anderer Absatzstellen. Dieser Vorteil geht aber gleichzeitig mit einer hohen Abhängigkeit vom Hersteller einher, die vor allem aus der engen Einbindung in seinen Absatzkanal resultiert.

6.5.2.3.4. Akquisition und Koordination der Absatzmittler

Akquisition von Absatzmittlern Die oben beschriebenen Formen der Auswahl geeigneter Absatzmittler sind nur dann anwendbar, wenn eine hinreichend große Anzahl von Handelsunternehmen bereit ist, die Produkte des Herstellers im Sortiment zu führen. Die *Akquisition von Absatzmittlern* zielt deshalb darauf ab, diese Bereitschaft zu erzeugen bzw. aufrechtzuerhalten. Über die Akquisition hinaus muss ein Hersteller die Zusammenarbeit mit den verschiedenen Absatzmittlern koordinieren. Durch diese Koordination wird insbesondere der Teil der Beziehungen eines Herstellers zu den Absatzmittlern gestaltet, der nicht in den Vertragsbedingungen enthalten ist. Die Koordinationsanstrengungen umfassen die aktive und passive Bindungspolitik, das Konfliktmanagement und die Steuerung und Kontrolle des Absatzkanalsystems.

Im Rahmen der Akquisition von Absatzmittlern stehen einem Hersteller grundsätzlich zwei Strategien zur Verfügung: Die Push-Methode und die Pull-Methode.

Push-Methode Zum einen können Hersteller ihre Akquisitionsanstrengungen vorrangig auf die selektierten Händler ausrichten und damit einen Angebotsdruck auslösen, der die Händler nahezu zwingt, die Produkte in das Sortiment aufzunehmen (*Push-Methode*). Zum anderen können Hersteller einen Nachfragesog erzeugen, indem sie mithilfe der Kommunikationspolitik (z. B. durch endverbrauchergerichtete Produktwerbung in den Massenmedien) eine Kaufabsicht bei den Konsumenten erzielen. Diese soll dazu führen, dass die Verbraucher das Produkt im Handel verlangen und somit für die Aufnahme des Produkts in das Sortiment des Handels sorgen (*Pull-Methode*). Häufig wird auch eine Kombination beider Methoden eingesetzt.

Koordination von Absatzmittlern Absatzkanalkonflikt Im Rahmen der *Koordination von Absatzmittlern* spielen Absatzkanalkonflikte und die Möglichkeit, derartige Konflikte zu vermeiden, eine besondere Rolle. Als *Absatzkanalkonflikt* bezeichnet man ein Spannungsfeld zwischen den Mitgliedern eines Distributionssystems. Die Konflikte im Absatzkanal können unterschiedlicher Art sein. Man unterscheidet zwischen vertikalen, horizontalen und Multikanal-Konflikten.¹¹⁹ Ein vertikaler Konflikt liegt vor, wenn Mitglieder der unterschiedlichen Stufen im Distributionssystem miteinander in Konflikt geraten (z. B. Hersteller und Groß-

¹¹⁹ Vgl. ausführlich zu diesen unterschiedlichen Konfliktarten und den sich anschließenden Lösungsansätzen Kotler/Keller/Bliemel 2007, S. 888 ff.

händler). Spannungen zwischen Mitgliedern auf derselben Stufe des Distributionssystems werden als horizontale Konflikte bezeichnet (z. B. zwischen Großhändlern). Ein Multikanal-Konflikt liegt z. B. vor, wenn der Hersteller zwei oder mehr Absatzkanäle eingerichtet hat, die miteinander im Wettbewerb stehen und an den gleichen Markt verkaufen (z. B. Fachhändler, Kaufhäuser und Online-Shopping).

Die Gründe für Konflikte sind i. d. R. inkompatible Ziele der einzelnen Mitglieder im Distributionssystem. So resultieren Konflikte z. B. aus unterschiedlichen Interessen von Herstellern (z. B. hohe Verkaufspreise an den Handel) und Händlern (z. B. hohe Handelsspannen). Mögliche Lösungsansätze sind hier u. a. die Bildung von annehmbaren übergeordneten Zielen für alle Mitglieder des Distributionssystems, der Personalaustausch zwischen den einzelnen Stufen, um die Probleme des Partners besser zu verstehen, sowie die Beteiligung von Führungskräften der Marktpartner bei wichtigen Entscheidungen, um unterschiedliche Meinungen bei der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen.

6.5.2.4. Verkaufs- und Außendienstpolitik

Im Rahmen der *Verkaufs- und Außendienstpolitik* übt der Hersteller über eigene Absatzorgane einen direkten Einfluss auf die Umstände der Kaufhandlungen seiner direkten Abnehmer (z. B. Händler oder Konsumenten) aus. Es werden damit Entscheidungen über den Verkaufsort, die Verkaufszeit und insbesondere über die personellen und sachlichen Aspekte des Verkaufsvorgangs getroffen oder beeinflusst. Ausgehend von dieser Problemlage ergeben sich bestimmte Anforderungen an den Verkaufs- und Außendienst eines Herstellers, wie z. B. an die organisatorische Strukturierung und Dimensionierung des ‚Verkaufs- und Außendienst-Apparats‘.¹²⁰

Verkaufs- und
Außendienst-
politik

Die Verkaufs- und Außendienstpolitik wird bei der Einteilung des Marketing-Mix in die traditionellen absatzpolitischen Instrumente (Preis-, Produkt-, Kommunikations- und Distributionspolitik) nicht selten der Kommu-

¹²⁰ Vgl. Ahlert 1996, S. 28 ff.

nikationspolitik zugeordnet.¹²¹ Gleichwohl ist die Verkaufsfunktion elementarer Bestandteil der Distributionspolitik. Die kommunikativen Elemente der Verkaufs- und Außendienstpolitik treten in der Kommunikationspolitik neben solche Instrumente wie Werbung und Verkaufsförderung. Die partielle Zuordnung der Verkaufs- und Außendienstpolitik zur Kommunikationspolitik liegt in dem Umstand begründet, dass die Aufgabe des Verkaufspersonals zu einem erheblichen Anteil in der Kommunikation der Vorteile der zu verkaufenden Produkte besteht. Dies geschieht zumeist in direktem Kontakt mit den Kunden.

Mit Blick auf die hier vorgenommene Behandlung der Verkaufs- und Außendienstpolitik wird unter Außendienst der Teilbereich des Verkaufs verstanden, dessen Mitarbeiter den (potenziellen) Kunden auf dessen Wunsch oder aufgrund eigener Initiative aufsuchen. Aufgabe des Außendienstes ist es, Beziehungen zu Kunden anzubahnen und zu pflegen, Geschäfte anzubahnen und abzuschließen sowie Informationen über den Markt zu sammeln.

Persönlicher Verkauf Entscheidendes Charakteristikum des *Persönlichen Verkaufs* ist die unmittelbare Interaktion von Anbieter und Nachfrager. Dieser unmittelbare Kontakt zwischen den Marktpartnern ist insbesondere in Zeiten von Käufermärkten mit geringen oder negativen Wachstumsraten von großer Bedeutung. Diese Bedeutung resultiert in dieser speziellen Marktsituation insbesondere aus der besonderen Eignung des Persönlichen Verkaufs, Präferenzen für ein Angebot bei potenziellen Kunden zu schaffen, ohne hierdurch das Angebot wesentlich verändern zu müssen. Darüber hinaus gewinnt die Schaffung von Präferenzen heute fast auf allen Konsumgütermärkten an Bedeutung, da die angebotenen Leistungen häufig substituierbar sind. Von Persönlichem Verkauf spricht man also, wenn Anbieter im Rahmen einer persönlichen Kommunikation versuchen, potenzielle Nachfrager von ihrer angebotenen Leistung zu überzeugen.

Ziel des Persönlichen Verkaufs ist, mithilfe von Verkaufsgesprächen einen Verkaufsabschluss zu erzielen. Da im Rahmen des Persönlichen Verkaufs

¹²¹ Während Pepels 2000, S. 686 ff. sowie Weis 1997, S. 449-451 die Verkaufs- und Außendienstpolitik, und hierbei insbesondere den Persönlichen Verkauf dem Bereich der Kommunikationspolitik zuordnen, zählt sie u. a. bei Ahlert 1996 zum Instrumentarium der Distributionspolitik.

ein persönlicher Kontakt stattfindet, ist er darüber hinaus sehr gut für die Gewinnung von Informationen über den Markt und die Kundenbedürfnisse sowie als Instrument des Geschäftsbeziehungsmanagements (z. B. Kontaktpflege, Entwicklung spezieller Problemlösungen) geeignet.

Im Rahmen der persönlichen Kommunikation hat der Verkäufer eine Reihe an unterschiedlichen Aufgaben wahrzunehmen. Im Einzelnen handelt es sich hierbei um:¹²²

Aufgaben des Verkäufers

- die Vorbereitung des Verkaufsgesprächs,
- die Kontaktaufnahme mit potenziellen Kunden,
- die Durchführung von Verkaufsgesprächen,
- die Erzielung von Verkaufsabschlüssen
- und die Pflege von Geschäftskontakten.

Idealtypisch lässt sich der Verkaufsprozess in vier Phasen einteilen:

Phasen des Verkaufsprozesses

- Kontakthanbahnungsphase,
- Kernphase,
- Abschlussphase,
- Nachabschlussphase.

In der Kontakthanbahnungsphase muss sich der Verkäufer vor der Terminierung alle wesentlichen Informationen über den Gesprächspartner sowie über mögliche Kaufmotive beschaffen. Darüber hinaus zählt zu dieser Phase die Eröffnung des Gesprächs. Hieran schließt sich die Kernphase an, die als zentrale Bestandteile die eigentliche Produktpräsentation/-demonstration, die Begegnung von kritischen Einwänden und die Konfliktüberwindung beinhaltet. Diese Phase sollte den Gesprächspartner am Ende dazu veranlassen, einen Kaufabschluss zu tätigen. Nach dem Kauf sollte der Käufer in seinem Entschluss bestätigt werden, damit keine *kognitiven Dissonanzen* (d. h. keine Zweifel an der Richtigkeit der Kaufhandlung im Nachhinein) auftreten.

kognitive Dissonanz

¹²² Vgl. zu diesen Aufgaben Weis 1995, Sp. 1981.

Der Persönliche Verkauf kann darüber hinaus mit Blick auf eine Reihe unterschiedlicher Kriterien systematisiert werden. Eine gängige Systematisierung des Persönlichen Verkaufs orientiert sich an dem Ort, an dem sich der persönliche Verkauf vollzieht. Hier unterscheidet man den Außen-, den Innen- und den Messeverkauf.

- Außenverkauf Beim *Außenverkauf* besucht ein Außendienstmitarbeiter einen potenziellen Kunden, um mit diesem ein Verkaufsgespräch zu führen und ihn von seinem Angebot zu überzeugen. Beim *Innenverkauf* sucht ein potenzieller Kunde dagegen einen Verkäufer auf, um sich hier über eine Leistung zu informieren. Angesichts der Eigeninitiative des Käufers besteht hier der Vorteil, dass der potenzielle Käufer u. U. schon eine Vorentscheidung für einen Kauf getroffen hat. Beim *Messeverkauf* findet das Verkaufsgespräch im Rahmen einer Marktveranstaltung statt, an der zumeist auch Konkurrenten teilnehmen. Zumeist dienen Messeauftritte von Unternehmen lediglich der Kontakthanbahnung mit möglichen Kunden, um zu einem späteren Zeitpunkt gegebenenfalls ein erfolgreiches Verkaufsgespräch folgen zu lassen.

Von besonderer Bedeutung ist der Persönliche Verkauf im Bedienungseinzelhandel, der Investitionsgüter-, der Bank- und Versicherungsbranche sowie grundsätzlich bei dem Verkauf von erklärungsbedürftigen Produkten (z. B. Antiquitäten/Kunst).

- Reisender Als traditionelle Form des Außendienstes gilt der *Reisende*. Als Reisende bezeichnet man weisungsgebundene Angestellte eines Unternehmens, die dessen Kunden in regelmäßigen Abständen aufsuchen, um die Leistungen des Unternehmens zu präsentieren und zu verkaufen. Als Leistungsvergütung erhalten Reisende i. d. R. ein Fixum, das in der Praxis bei der Erreichung besonderer Unternehmensziele zumeist durch Provisionen oder Prämien aufgestockt wird. Reisende besitzen entweder eine Vermittlungs- oder eine Abschlussvollmacht.

- Handelsvertreter/
Kommissionär Der Reisende als ‚unternehmenseigener Absatzmittler‘ ist von dem selbstständigen *Handelsvertreter* und dem *Kommissionär* zu unterscheiden, die von Unternehmen oftmals zur Ergänzung ihres Außendienstes eingesetzt werden. Beiden obliegt als rechtlich selbstständigen Gewerbetreibenden ebenfalls die Aufgabe, Verkäufe für die auch von ihnen vertretenen Unternehmen herbeizuführen. Sowohl Handelsvertreter als auch Kommissionäre können nur im weiteren Sinne zum Verkaufs- und Außendienst gezählt

werden, da sie nicht zur eigenen unternehmensinternen Verkaufsorganisation zählen.

Der *Tür-zu-Tür-Verkauf* (Haustürverkauf, Door-to-door-selling, Vertreterverkauf) bezeichnet die klassische Form des Außendienstes, im Rahmen dessen Reisende oder Handelsvertreter die Konsumenten zu Hause besuchen und in ihrer Wohnung die Angebote eines Unternehmens demonstrieren und verkaufen. Diese Haustürgeschäfte werden rechtlich erst wirksam, wenn der Kunde sie nicht binnen Zwei-Wochenfrist schriftlich widerruft. In bestimmten Ausnahmefällen, die das Wettbewerbsrecht regelt, entfällt dieses Widerrufsrecht des Käufers jedoch.

Tür-zu-Tür-
Verkauf

Eine ganz spezielle Form des ‚Außendienstes‘ stellt die mobile Verkaufsstelle dar. Bei den *mobilen Verkaufsstellen* handelt es sich zumeist um Automobile, die zu ladenähnlichen Einkaufsstätten umgebaut wurden und spezielle, dem Konsumenten bekannte Haltestellen zu vorher fixierten Zeitpunkten regelmäßig anfahren und dort ein auf das Verkaufsgebiet abgestimmtes Sortiment (z. B. Nahrungs- und Genussmittel) anbieten. Besondere Vorteile bietet diese Form des ambulanten Handels in den Gebieten, in denen der stationäre Handel in unzureichendem Maße präsent ist oder vom Warenangebot Defizite aufweist. In der Praxis existieren mobile Verkaufsstellen vor allem in ländlichen Regionen.

mobile
Verkaufsstellen

Der *Party-Verkauf* stellt eine Form des Direktabsatzes dar, bei der eine Privatperson als Gastgeber Freunde, Bekannte oder Nachbarn sowie einen Vertriebsrepräsentanten zu sich nach Hause oder in andere private Räumlichkeiten einlädt. Neben einer allgemeinen Produktvorstellung können die Waren i. d. R. auch ausprobiert und erworben werden. Der Gastgeber erhält als Gegenleistung i. d. R. eine umsatzabhängige Provision, meist in Form von Waren.

Party-Verkauf

6.5.3. Die Planung der physischen Warenverteilungsprozesse

6.5.3.1. Gestaltungsbereiche

physische Distribution Die eigentliche *physische Distribution*¹²³ umfasst den Transport und die Lagerhaltung der Produkte. Transport und Lagerhaltung können sowohl von einem Hersteller als auch von den Absatzmittlern oder sogar von den Konsumenten übernommen werden. Aus der Sicht eines Herstellers hat dieser Teil der Distributionspolitik die physische Überbrückung des räumlichen und zeitlichen Auseinanderfallens von Produktion und Konsumtion zum Gegenstand.

Vereinbarungen über Lieferkonditionen Ein Hersteller kann die physische Distribution gestalten, indem *Vereinbarungen über Lieferkonditionen* mit den Absatzmittlern oder Konsumenten getroffen werden. Im Rahmen der Lieferkonditionen werden z. B. die Kosten- und Gefahrentragung, die technische Abwicklung der Raumüberbrückung, die Lieferzeiten und Termine, die Beschaffenheit und Genauigkeit der Lieferung sowie die rechtlichen Verpflichtungen der Vertragsparteien festgelegt.

Absatz-/ Marketinglogistik Die Einhaltung der Lieferkonditionen soll mithilfe der *Absatz-* oder auch *Marketinglogistik* gewährleistet werden. Die Marketinglogistik stellt den absatzbezogenen Teilbereich der Logistik eines Unternehmens dar. Sie beschäftigt sich mit der Transformation der betrieblichen Leistungen vom Ort ihrer Entstehung bis hin zur Ablieferung bei den Kunden. Somit betrifft sie Aktivitäten zur Zeit- und Raumüberbrückung von Waren durch Transport und Lagerung, aber auch durch effiziente Auftragsabwicklung und Auslieferung. Im Rahmen dieses logistischen Teilbereiches trifft ein Hersteller z. B. Entscheidungen über Formen, Standorte und Träger der Lagerhaltung, über Mittel und Träger des Transportes sowie über die Gestaltung einer aus logistischer Sicht adäquaten Verpackung.

Lieferungspolitik Die beiden Gestaltungselemente der physischen Distribution (Lieferkonditionen und Marketinglogistik) können unter dem Begriff *Lieferungspolitik* zusammengefasst werden. Der tatsächlich eintretende Lieferservice eines Herstellers wird maßgeblich durch dessen Lieferungspolitik beeinflusst. Die Marketinglogistik hat in diesem Zusammenhang einen besonderen Stellen-

¹²³ Vgl. hierzu Ahlert 1996, S. 22 ff.

wert. So kann durch ihre spezifische Aufgabenerfüllung ein im Vergleich zu den Mitbewerbern überlegener Nutzen für die Abnehmer geschaffen werden. Eine pünktliche und sorgfältige Zustellung der Lieferung lässt häufig den Gesamtwert des Angebotes in den Augen des Kunden steigen und ermöglicht somit eine Bindung der bereits vorhandenen Kunden und u. U. die Gewinnung neuer Abnehmer.

6.5.3.2. Festlegung des Lieferservice und der Lieferbereitschaft

Allgemein bestimmt der ‚*Lieferservice*‘ die mit der physischen Warenversorgung verbundene Zufriedenheit der Abnehmer. Als Indikatoren zur Beurteilung des Lieferservice können die Lieferzeit, die Lieferzuverlässigkeit, die Lieferqualität und die Lieferbereitschaft herangezogen werden. Unter Lieferzeit versteht man die Zeitspanne zwischen Auftragserteilung durch den Kunden und Wareneingang beim Kunden. Lieferservice

Je höher die *Lieferbereitschaft* in diesem Zusammenhang ist, umso geringer ist das Risiko von Fehlmengen und umso höher sind die Lagerhaltungskosten, da i. d. R. größere Mindestlagerbestände vorgehalten werden müssen. Wenn ein Produkt nachgefragt wird, aber nicht lieferbar ist, spricht man von einer Fehlmenge. Ein Lieferbereitschaftsgrad von 100 % bedeutet, dass keine Fehlmengen entstehen können. Fehlmengen verursachen Fehlmengenkosten in Form der entgangenen Deckungsbeiträge des nicht lieferbaren Produktes. Weitere Fehlmengenkosten treten auf, wenn Konsumenten ihre zukünftige Nachfrage bei anderen Anbietern decken. Zur Vermeidung von Fehlmengen sind relativ große Mindestlagerbestände erforderlich. Es muss deshalb ein ökonomisch gerechtfertigter Kompromiss zwischen Fehlmengen- und Lagerkosten gefunden werden. Lieferbereitschaft

6.5.3.3. Marketinglogistik als Element des integrierten Logistikmanagements

Allgemein umfasst die Logistik¹²⁴ sämtliche Transport-, Lager- und Umschlagvorgänge im Realgüterbereich in und zwischen Betrieben/Organi-

¹²⁴ Vgl. ausführlich zur Logistik Pfohl 2004.

sationen. Hierin eingeschlossen ist nicht nur die Aufgabe der Absatzlogistik (d. h. die Zuleitung der Güter von der Produktion zum Kunden), sondern auch die Beschaffungslogistik (d. h. die Zuleitung von Materialien an das eigene Unternehmen). Somit beinhaltet die Logistik alle Prozesse der Raum- und Zeitüberbrückung von Sachgütern. Hierzu zählen auch die zugehörigen Steuerungs- und Regelungsabläufe.

Logistik kann daher als ein von Unternehmen zu gestaltendes Flusssystem von Realgütern und Informationen angesehen werden, das die Beschaffungsmärkte mit den Produktionsstätten und Absatzmärkten verbindet. Zur optimalen Gestaltung dieses Flusssystems werden unternehmensindividuelle Logistikziele fixiert, die dann die Basis für die Entwicklung eines Logistiksystems darstellen.

Die Kernfunktionen der Logistik umfassen dabei die Auftragsbearbeitung, die Lagerung, das Bestandsmanagement und den Transport. Der Vorgang der Logistik beginnt damit, dass das Unternehmen von einem Kunden einen Auftrag erteilt bekommt. Somit benötigt das Unternehmen eine möglichst kundengerechte Auftragsbearbeitung, die zudem effizient arbeitet. Daneben müssen viele Unternehmen eine gewisse Menge an Gütern lagern, die bei Bedarf verkauft werden können. Hierzu muss eine Entscheidung darüber getroffen werden, wie viele Lagereinrichtungen benötigt werden und welche Typen von Lagereinrichtungen geeignet sind. Da die Höhe und Vollständigkeit der Lagerhaltung einen großen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit ausübt, muss das Unternehmen im Rahmen des Bestandsmanagement einen Kompromiss zwischen einem zu hohen und einem zu niedrigen Lagerbestand finden. Hier gilt es, die Kosten einer zu hohen Lagerhaltung mit den möglichen Gewinneinbußen durch Fehlmengen bei einer zu geringen Lagerhaltung abzugleichen.

Letztendlich müssen im Rahmen des Logistikkonzeptes auch Entscheidungen bezüglich des Transports, z. B. Wahl der Transportart und des Transportmittels getroffen werden.

Transport Allgemein ist unter *Transport* die eigentliche Belieferung des Kunden mit Gütern aus eigenen oder fremden zentralen, regionalen oder lokalen Lagern zu verstehen. Hinter dieser betriebswirtschaftlichen Problemstellung verbergen sich die folgenden drei Problemfelder:

1. Welche Transportmittel sind geeignet, um die Versorgung der Kunden mit den betreffenden Waren sicherzustellen?
2. Soll die Transportleistung eigenständig vorgenommen oder an Dritte abgegeben werden?
3. Welche Planungs-, Steuerungs- und Organisationsinstrumente sollen für eine zweckmäßige Transportdurchführung eingesetzt werden?

Bei jedem dieser drei Entscheidungsfelder stellt sich das Problem, die Entscheidung an relevanten Kriterien zu orientieren. Hinsichtlich der Entscheidungen spielen Kosten- (z. B. Transportkosten) als auch Leistungskriterien (z. B. Transportzeit, Zuverlässigkeit des Transports) eine gewichtige Rolle.

In der Praxis besteht derzeit die Tendenz zur Einführung eines ‚*integrierten Logistikmanagements*‘, welches alle mit der Logistik befassten Mitarbeiter eines Unternehmens und alle entsprechenden externen Partner einbindet, um so die ‚optimale‘ Betreuung der Kunden bei einer Minimierung der Verteilungskosten zu erreichen. Konkreten Ausdruck findet eine derartige Sichtweise in der Einrichtung von *Güterverteilzentren* (auch Güterverkehrszentren oder Transitterminals). Hierunter versteht man die lokale Zusammenführung von Verkehrs-, Logistik-, und Dienstleistungsunternehmen an einem oder mehreren verkehrsgünstig gelegenen Standorten. Die wichtigsten Funktionen eines Güterverteilzentrums sind der effiziente Einsatz möglichst vieler Verkehrsträger im Logistikprozess, eine bessere Koordination zwischen Nah- und Fernverkehr sowie die Schaffung eines logistischen Knotens. Durch die Zentralisierung des Transport-, Umschlag- und Lagergewerbes können sich verschiedene positive Effekte ergeben, wie z. B. Reduzierung von Leerfahrten und Fehlmengen.

integriertes
Logistik-
management

Güterverteil-
zentrum

Derzeit wird dieser Ansatz überwiegend von Handelsunternehmen zur Bündelung von Güterströmen angewendet. Die Warensendungen einer Vielzahl von Lieferanten werden zunächst an ein Güterverteilzentrum geliefert. Anschließend werden die Waren nach dem Empfänger sortiert und gebündelt transportiert. Für die Lieferanten ergibt sich der Vorteil des großen zusammengefassten Transportvolumens für einen Empfänger. Für die Kunden ergibt sich der Vorteil der geringen Anzahl an Anlieferungen und für den Frachtführer der Vorteil einer hohen Auslastung seiner Touren. Durch diese Art der Güterverteilung wird neben der Vermeidung von Fehl-

mengen und der Reduzierung von Anlieferungen eine Senkung der Bestände in der Logistikkette angestrebt. Insofern wird mitunter von ‚bestandslosen‘ Warenverteilzentren gesprochen.

6.5.4. Abwicklung und Koordination der Warenverkaufs- und Warenverteilungsprozesse

Nachdem die Warenverkaufsprozesse durch Bestimmung der Absatzkanalstruktur und die Warenverteilungsprozesse durch die Lieferungs politik weitgehend festgelegt wurden, sind Entscheidungen über die konkrete Abwicklung und Steuerung dieser Prozesse zu treffen.

Auftragsabwicklung Von besonderer Bedeutung ist zunächst die *Auftragsabwicklung*. Diese umfasst die Übermittlung, Bearbeitung und Kontrolle eines Kundenauftrags. Sie beginnt somit i. d. R. mit dem Eingang des Auftrags im Unternehmen und endet erst mit der Ankunft der Sendungsdokumente und der Rechnung beim Kunden. Kern der Auftragsabwicklung ist der Informationsfluss zur Bearbeitung eines Auftrags.

Zur Erleichterung und Standardisierung der Auftragsabwicklung greift die Mehrzahl der Unternehmen auf computergestützte Auftragsabwicklungssysteme zurück. Diese steuern den Kundenauftrag vom Angebot bis zur Auslieferung.

Auftragsdatenverarbeitung Im Rahmen derartiger Auftragsabwicklungssysteme steht die *Auftragsdatenverarbeitung*, d. h. die Erfassung, unternehmensindividuelle Aufbereitung und Kontrolle der Auftragsdaten im Mittelpunkt. Nach der Auftragsübermittlung durch den Kunden werden die Aufträge zum Zwecke der Zusammenstellung der Güter im Lager und des Versands aufbereitet. Hierbei fallen weitere Aufgaben für die Auftragsdatenverarbeitung an. So müssen z. B. die an das Lager gerichteten Daten nach den Kriterien Inhalt und Organisation der Kommissionierung disponiert werden. Letztendlich münden die Auftragsdaten in die Versanddaten und die Rechnung, die das Unternehmen seinen Abnehmern für die erbrachte Leistung ausstellt.

Übungsaufgaben

Aufgabe 20: Distribution und Vertrieb

Grenzen Sie die Begriffe Distribution und Vertrieb voneinander ab! Erklären Sie in diesem Zusammenhang, was unter Vertrieb aus ‚funktionaler‘ bzw. ‚institutioneller‘ Sicht zu verstehen ist!

Aufgabe 21: Planungsprozess der Distributionspolitik

Zeigen Sie den Planungsprozess der Distributionspolitik auf! Erläutern Sie die einzelnen Planungsschritte ausführlich!

Lösungsskizzen zu den Übungsaufgaben

Lösungsskizze zu Übungsaufgabe 1:

Die Entwicklung der Marketing-Lehre wird sehr oft vor dem Hintergrund der ‚Wandlung‘ von Verkäufer- zu Käufermärkten erklärt. Nach Ende des zweiten Weltkriegs war es für viele Anbieter in Deutschland i. d. R. ohne weiteres möglich, Nachfrager für ihre Güter zu finden. Im Verlauf des klassischen Verkaufsprozesses wurden somit Produktinnovationen ohne explizite Berücksichtigung der Bedürfnisse unterschiedlicher Nachfragergruppen generiert. Auf die daraufhin ansteigende Marktsättigung wurde mit einem zunehmenden Einsatz von Werbung, insbesondere von TV- und Print-Werbung, reagiert.

In der sich anschließenden Phase hat sich ‚das‘ Marketing – so wie es heute überwiegend interpretiert wird – entwickelt. Die fehlende Berücksichtigung von *latenten und manifesten Bedürfnissen* der Nachfrager hat sich zunehmend als nicht tragfähig erwiesen. Der sogenannte ‚moderne‘ Verkaufsprozess zeichnet sich durch die Berücksichtigung der Bedürfnisse unterschiedlicher Nachfragergruppen aus. Hierdurch wird eine differenzierte Ansprache der Nachfragergruppen verfolgt, die u. a. eine Differenzierung gegenüber den Mitbewerbern zum Ziel hat. Eine weitere Folge des zunehmenden Wettbewerbs war die Ausdifferenzierung des Marketinginstrumentariums, das in die klassischen vier Instrumentalbereiche Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik unterteilt werden kann.

Lösungsskizze zu Übungsaufgabe 2:

Ein idealtypischer Ablauf des Innovationsprozesses für das beispielhaft gewählte, fiktive Produkt ‚gesundheitsschonende Zigarette‘ kann wie folgt skizziert werden:

Zu Beginn des Innovationsprozesses werden im Rahmen der Phase ‚*Ideengenerierung*‘ Vorschläge für potenzielle Neuprodukte erarbeitet. Um ‚Marktlücken‘ für möglichst Erfolg versprechende Neuprodukte zu ermitteln, sind im Vorfeld latente und manifeste Bedürfnisse der potenziellen Nachfrager zu ergründen. Die Bereitstellung einer derartigen Informationsgrundlage ist die zentrale Aufgabe der Marktforschung.

Mit Blick auf das gewählte Beispiel könnte die Marktforschungsabteilung ermittelt haben, dass potenzielle Nachfrager sowohl ein Bedürfnis nach gesunder Lebensweise als auch nach einem Konsum von Genussmitteln haben. Diese Erkenntnis könnte zu den folgenden Produktvorschlägen führen: gesundheitsschonende Zigaretten, alkoholische Getränke mit Vitamingehalt.

Sobald die Ideengenerierung abgeschlossen ist, schließt sich die zweite Phase, die *Selektion von geeigneten Produktideen*, an. Ziel dieser Phase ist es, aus dem *Pool* von Neuproduktideen diejenige Idee auszuwählen, die im Vergleich zu den anderen Vorschlägen am besten dazu geeignet erscheinen, die Bedürfnisse der potenziellen Nachfrager zu befriedigen. In dieser Phase werden bereits *Marketingziele und -strategien* entwickelt, um im weiteren Verlauf des Produktinnovationsprozesses eine Auswahl zwischen unterschiedlichen Ausrichtungen des Marketinginstrumentariums zu ermöglichen. Im Rahmen des Beispiels könnte die Entscheidung ausschließlich zugunsten der *gesundheitsschonenden Zigarette* gefallen sein.

Nachdem eine Produktidee mit Blick auf eine zukünftige Realisation ausgewählt worden ist, wird mithilfe von Alternativenbetrachtungen versucht, die Ausprägung ausgewählter ökonomischer Kenngrößen (*Prognose der Wirtschaftlichkeit*) zu prognostizieren. Eine weitere Aufgabe in dieser Phase ist die Identifikation lukrativer Marktsegmente. Für das dieser Betrachtung zugrunde liegende Beispiel ist es im Rahmen einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung von großer Bedeutung, hinreichend große Marktsegmente zu identifizieren und festzustellen, ob für diese Art von Produkt überhaupt mit einer Akzeptanz der Marktteilnehmer gerechnet werden kann.

Bereits beim Start der nächsten Phase, der *Entwicklung von Prototypen*, sollten potenzielle Nachfrager mit einbezogen werden, um direkt auf deren Reaktionen eingehen zu können und eventuell auftretende Änderungs- bzw. *Verbesserungswünsche* berücksichtigen zu können.

Bezüglich des Produktes *gesundheitsschonende Zigarette* könnten potenzielle Nachfrager z. B. Hinweise auf die für sie wichtigen Eigenschaften des Produkts geben, wie z. B. Gewichtung der Bedeutung der Produkteigenschaften *gesund* und *typischer Zigarettengeschmack*.

Nach Abschluss der Entwicklungsphase beginnt der *Test der Prototypen*. In dieser Phase könnte mithilfe eines Testmarktes die Reaktion der jeweiligen Testpersonen bzw. die Akzeptanz der Prototypen untersucht werden. Das Produkt *gesundheitsschonende Zigarette* könnte z. B. in einem lokal abgegrenzten Teilmarkt probeweise eingeführt werden.

Nachdem ausgewählte Prototypen im Rahmen eines Testmarktes eine angemessene Testdauer durchlaufen haben, werden geeignet erscheinende Prototypen ausgewählt und bei Bedarf modifiziert (*Selektion und Modifikation geeigneter Prototypen*).

Eines der Ergebnisse der Testmarktforschung für das Produkt *gesundheitsschonende Zigarette* kann die Auswahl der anzusprechenden Marktsegmente sein.

Die letzte Phase des Produktinnovationsprozesses ist die ‚Markteinführung‘ des Produktes, die mit einer Ausrichtung und Abstimmung der Marketinginstrumente im Rahmen des Marketing-Mix einhergeht.

Lösungsskizze zu Übungsaufgabe 3:

Mit Blick auf Marktforschungsuntersuchungen können Kosten und Nutzen in der Regel nicht exakt operationalisiert werden, so dass eine ‚Optimierung‘ nicht möglich ist.

Die Operationalisierung der Kosten bereitet i. d. R. noch recht geringe Schwierigkeiten. So lassen sich die Kosten einer extern erstellten Studie in der Regel leicht ermitteln. Die Kosten einer internen Abteilung für Marktforschung können ebenfalls ermittelt werden. Diese sind allerdings nur schlecht einzelnen Untersuchungen zuzuordnen, da es sich zumeist um fixe Kosten handelt.

Hinsichtlich des Nutzens von Marktforschungsuntersuchungen greifen diese recht einfachen Hilfsmittel nicht. Die Bewertung des Nutzens von Marktforschungsuntersuchungen, der über den bloßen Wissenszuwachs hinausgeht, kann dem Markterfolg eines Produktes nur indirekt zugerechnet werden, wenn man davon ausgeht, dass Wissen über Märkte dem Unternehmenserfolg zuträglich ist. Eine Bewertung des Wissens durch die Kostenrechnung des Unternehmens ist kaum möglich. Schließlich ist es auch ex ante nicht möglich, das durch die Untersuchung zu erlangende Wissen zu bewerten, ohne es zu kennen. Würde man das Wissen jedoch bereits kennen, bräuchte man es nicht mehr zu erwerben. Aus diesem Grund kann einer operationalisierbaren Größe auf der Kostenseite ex ante keine entsprechende Größe auf der Nutzenseite gegenübergestellt werden.

Lösungsskizze zu Übungsaufgabe 4:

zu a)

Das Handelsunternehmen formuliert als Hypothese, dass durch die Kommunikation von Preisaktionen mittels Handzetteln der Absatz der beworbenen Produkte nicht ansteigt. In der Statistik ist es üblich, die Hypothese so zu formulieren, dass kein Zusammenhang vorliegt. Die Hypothese wird so lange als wahr angesehen, bis sie mit den vorliegenden Daten nicht mehr vereinbar ist. Bei Ablehnung der Hypothese wird die Alternativhypothese angenommen. Für diesen Fall lautet die Alternativhypothese: Die Kommunikation von Preisaktionen mittels Handzetteln steigert den Absatz der beworbenen Produkte.

In der klassischen Wissenschaftstheorie wird von dem Vorhandensein ökonomischer Gesetzmäßigkeiten ausgegangen, die, wenn sie erkannt worden sind, von den

Wirtschaftssubjekten als Grundlage für Entscheidungen und Prognosen herangezogen werden können. Im Sinne der Klassik wird das Handelsunternehmen auf Basis seiner Kenntnis (oder Vermutung) bestimmter Gesetzmäßigkeiten versuchen, konkrete Wirkungen der mittels Handzetteln kommunizierten Preisaktionen, wie z. B. eine Absatzsteigerung, abzuschätzen.

Als Gegenpol zur Klassik versucht die Historische Schule Wirkungszusammenhänge durch die empirische Untersuchung von Einzelfällen zu erklären, indem die gewonnenen Ergebnisse zu theoretischen Aussagen verdichtet werden. Im Sinne der Historischen Schule gewinnt das Handelsunternehmen durch explorative und deskriptive Untersuchungen Erkenntnisse über die Absatzwirkung von mittels Handzetteln kommunizierten Preisaktionen. Durch die wiederholte Analyse von Einzelfällen werden Gesetzmäßigkeiten abgeleitet.

Die oben formulierte Hypothese gilt als vorläufig widerlegt, wenn eine positive Absatzwirkung durch Handzettelwerbung in der Stichprobe zu beobachten ist. Nur in diesem Fall ist die Hypothese abzulehnen und die Alternativhypothese, dass also Handzettelwerbung den Absatz positiv beeinflusst, wird vorläufig als wahr angenommen.

zu b)

Kennzeichnend für eine deduktiv-nomologische Vorgehensweise ist die Erklärung von Wirkungszusammenhängen durch die logische Ableitung (Deduktion) aus übergeordneten Gesetzmäßigkeiten. Diese Gesetzmäßigkeiten werden als nomologische Aussagen bezeichnet, während der Prozess der logischen Ableitung unter dem Begriff Deduktion zusammengefasst wird. Für das Beispiel kann u. a. angenommen werden, dass der Absatz zumindest teilweise von dem Bekanntheitsgrad eines Produkts abhängt. Wird das Produkt mithilfe von Handzetteln beworben, so ist der Anstieg des Produktabsatzes auf diese Gesetzmäßigkeit zurückzuführen.

Das induktive Verstehen bezeichnet hingegen den Erkenntnisgewinn aus der Untersuchung von Einzelfällen. Hierzu wird das Handelsunternehmen einzelne mittels Handzetteln kommunizierte Preisaktionen hinsichtlich ihrer Absatzwirkung empirisch auswerten, um etwaige Wirkungszusammenhänge zu erkennen. Durch die wiederholte Bewährung der Ergebnisse wird auf eine zugrunde liegende Gesetzmäßigkeit geschlossen. Zeigt sich also in einer Vielzahl von empirischen Untersuchungen, dass der Produktabsatz durch Handzettel kommunizierte Preisaktionen gesteigert werden kann, so ist dieser Wirkungszusammenhang auch für zukünftige Maßnahmen zu vermuten.

Kritiker sehen in der Vorgehensweise des induktiven Erklärens die Problematik, dass der Schluss von Einzelfällen auf Gesetzmäßigkeiten immer kontext- sowie zeitgebunden

erfolgt. Im Sinne dieser Kritik erklären Ergebnisse eines komplexen Systems lediglich einen vergangenen Einzelfall, so dass streng genommen diese Ergebnisse nicht für zukünftige Untersuchungen herangezogen werden können. Bei einer Veränderung der Untersuchungsbedingungen sind die gewonnenen Aussagen nicht länger gültig.

zu c)

Das Handelsunternehmen ist durch Veränderungen seiner Umwelt und der ökonomischen Rahmenbedingungen einem ‚Wandel der Realität‘ unterworfen. Somit besteht die Möglichkeit, dass sich die Absatzwirkung von Preisaktionen mittels Handzetteln im Zeitablauf verändert.

Gleichwohl sollte das Handelsunternehmen an einer Klärung des Wirkungszusammenhangs interessiert sein, um die Wirkung der Kommunikation von zukünftigen Preisaktionen abschätzen zu können. Die Kenntnis auch eines zeitlich begrenzt geltenden Wirkungszusammenhangs ermöglicht eine verbesserte Planung und Steuerung der Kommunikationsmaßnahmen sowie letztlich die Überprüfung ihrer ökonomischen Vorteilhaftigkeit. Die Kontrolle der Einzelmaßnahmen dient dann auch der Prüfung der bisher vermuteten Gesetzmäßigkeiten.

Lösungsskizze zu Übungsaufgabe 5:

Vielfältige Merkmale kennzeichnen das Konsumentenverhalten:

Konsumentenverhalten ist zweckorientiert

Aus der Perspektive eines Konsumenten oder eines industriellen Einkäufers geht mit einem Kauf i. d. R. das Ziel einher, bestimmte Bedürfnisse zu befriedigen. So kann z. B. der Erhalt von Nahrungsmitteln das Hungergefühl eines Konsumenten abschwächen oder die Beschaffung von Rohstoffen zur Fortführung der Produktion eines Industriebetriebes dienen. Diese Bedürfnisse können höchst unterschiedlicher Natur sein. Sie reichen bei Konsumenten von elementaren physischen Bedürfnissen bis zum Streben nach sozialem Status und Selbstverwirklichung. Ein Streben nach sozialer Anerkennung kann sich u. a. im Kauf prestige- bzw. luxurorientierter Güter äußern, die zusätzlich dazu beitragen sollen, sich von der breiten Masse an Konsumenten abzugrenzen. Hingegen orientiert sich ein industrieller Einkauf weitgehend an den gängigen Ober- und Unterzielen von Unternehmen (z. B. Gewinnerzielung, Existenzsicherung des Unternehmens, Kostensenkung). Gleichwohl können aber auch persönliche Bedürfnisse der am Beschaffungsprozess Beteiligten (z. B. das Streben nach Aufrechterhaltung guter Kontakte zum Vertreter des Lieferanten) den

industriellen Einkauf beeinflussen. In den meisten Kaufentscheidungen ist allerdings nicht die Befriedigung eines einzelnen Bedürfnisses maßgeblich. Vielmehr wird mit einer Kaufentscheidung die gleichzeitige Befriedigung einer Kombination unterschiedlicher Bedürfnisse verbunden. Z. B. kann der Kauf eines exklusiven Automobils gleichzeitig von den Wünschen nach Mobilität und Selbstdarstellung beeinflusst sein.

Kenntnisse über die jeweilige Zweckorientierung des Konsumentenverhaltens können dazu verhelfen, neue Ansatzpunkte für die Entwicklung entsprechender Marketingstrategien zu identifizieren. Vor diesem Hintergrund bleibt jedoch anzumerken, dass die Zweckorientierung des Konsumentenverhaltens nicht zwangsläufig dem Konsumenten immer vollständig bewusst sein muss. Oftmals verleiten gerade verborgene Bedürfnisse zu einer Kaufentscheidung. So könnte sich z. B. der möglicherweise verdrängte Wunsch nach Sozialprestige in der Wahl hochpreisiger Marken äußern. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass das Konsumentenverhalten in den meisten Fällen keinem nutzenmaximierenden und damit rationalen Verhalten entspricht.

Konsumentenverhalten umfasst vielfältige Aktivitäten

Zum Konsumentenverhalten gehört die Auswahl, der Erwerb, die Lagerung und die Verwendung von Produkten sowie deren Weggabe nach Gebrauch bzw. die Vernichtung von deren Resten. Die Tätigkeit von Käufern umfassen z. B. Informationssuche und -verarbeitung (insbesondere vor Kaufentscheidungen), physische Aktivitäten (Weg zum Einkaufszentrum) oder Zahlungsvorgänge unterschiedlicher Art.

Konsumentenverhalten hat Prozesscharakter

Aktivitäten von Käufern erfordern immer Zeit. Das Hauptaugenmerk der Forschung liegt dabei auf Vorgängen, die sich vor einem Kauf abzeichnen. Diese Schwerpunktbildung begründet sich vor allem in der recht engen Bindung der Konsumentenverhaltensforschung an die Marketingwissenschaft. Unabhängig davon können selbstverständlich auch nach einem Kauf stattfindende Prozesse (z. B. im Hinblick auf eine energiesparende Verwendung von Produkten oder entstehende Konsumentenzufriedenheit) von ökonomischer Bedeutung sein. Anhand von Kaufentscheidungsprozessen lässt sich auch ein Eindruck von der Unterschiedlichkeit der Dauer der für das Konsumentenverhalten relevanten Prozesse finden: Während z. B. die Zeit für die Entscheidung eines Konsumenten über ein Sonderangebot eines Supermarktes i. d. R. im Sekundenbereich liegt, kann ein organisationaler Beschaffungsprozess (z. B. die Entscheidung für eine neue Produktionstechnik) Monate oder Jahre dauern.

Konsumentenverhalten umfasst aktivierende und kognitive Prozesse

Die Unterteilung der für das Käuferverhalten maßgeblichen psychischen Vorgänge in aktivierende und kognitive Prozesse ist von KROEBER-RIEL geprägt worden. Während

aktivierende Prozesse als solche Vorgänge bezeichnet werden, die mit internen Erregungen und Spannungen verbunden sind und das Verhalten antreiben, lassen kognitive Prozesse das Individuum sich selbst und seine Umwelt erkennen und sind demnach als gedankliche Informationsverarbeitung zu charakterisieren. Doch lassen sich viele der für das Konsumentenverhalten wichtigen Konstrukte nicht vollkommen eindeutig diesen beiden Kategorien zuordnen. Aus diesem Grund orientiert sich die Zuordnung an der schwerpunktmäßigen Ausrichtung der verschiedenen Konstrukte. So werden nach KROEBER-RIEL Emotionen, Motive und Einstellungen den aktivierenden, Wahrnehmung, Denken, Lernen, Entscheidung und Informationsspeicherung (Gedächtnis) den kognitiven Prozessen zugeordnet.

Konsumentenverhalten wird von externen Faktoren beeinflusst

Nicht nur jeder Konsument, sondern auch jeder industrielle Einkäufer ist in vielfältige ökonomische und soziale Beziehungen eingebunden. Die Kaufentscheidung wird durch gesamtwirtschaftliche Faktoren (z. B. die Einkommenssituation eines Haushaltes), einzelwirtschaftliche Faktoren (z. B. Preisänderungen für bestimmte Produkte) sowie durch die Kultur und soziale Schicht beeinflusst. Beispielsweise unterscheiden sich die Präferenzen beim Automobilkauf der Angehörigen der Subkultur ‚Yuppies‘ von den Präferenzen der Angehörigen der Subkultur ‚LOVOS‘ (‚Lifestyle of Voluntary Simplicity‘: Lebensstil des einfachen Lebens). Einen direkten Einfluss auf viele Kaufentscheidungen üben Bezugsgruppen (Freunde, Kollegen etc.) und die Familie des Konsumenten aus.

Konsumentenverhalten kann bei verschiedenen Personen bzw. in verschiedenen Situationen unterschiedlich sein

Unterschiedliche Bedürfnisse, Erfahrungen, Fähigkeiten etc. münden auch in einem unterschiedlichen Konsumentenverhalten. Unabhängig davon kann aber auch das Verhalten einer Person in verschiedenen Situationen verschiedenartig sein. Für den Ablauf eines Kaufentscheidungsprozesses dürfte z. B. der jeweils vorhandene Zeitdruck oder der Verwendungszweck eines Produkts (eigener Bedarf, Geschenk, Bewirtung von Gästen) eine Rolle spielen. Gerade die Unterschiedlichkeiten innerhalb des Konsumentenverhaltens erschweren einerseits dessen Analyse und Prognose, bieten andererseits aber Ansatzpunkte für Strategien der Marktsegmentierung.

Konsumentenverhalten kann sich auf physische Güter, Dienstleistungen, Rechte und Vermögenswerte beziehen

Die Bedeutung des Konsumentenverhaltens geht deutlich über den Erwerb und die Verwendung von Konsum- und Investitionsgütern im engeren Sinne hinaus. Der Begriff des Kaufes umfasst den Austausch von Geld gegen Güter, Dienstleistungen, Rechte und Ver-

mögenswerte durch Personen, Personengruppen und Organen. In die Betrachtung einbezogen werden also z. B. der Abschluss von Mietverträgen, die Auswahl von Urlaubsreisen, der Erwerb von Lizenzen oder der Kauf von Aktien. Diese Entscheidungen und die damit verbundenen Aktivitäten können z. B. von Einzelpersonen, Ehepaaren, Unternehmen oder Behörden getragen werden. Die hier skizzierte weite Fassung des Begriffs Kauf korrespondiert auch mit dem in der Marketingliteratur inzwischen verbreiteten Verständnis, dass ein Produkt ein Sachgut, eine Dienstleistung, ein Recht oder eine Kombination davon sein kann.

Lösungsskizze zu Übungsaufgabe 6:

Beim Kauf eines Produktes kommen situative Faktoren zu Tragen. Hierunter sind situationsspezifische Gegebenheiten zu verstehen, die aufgrund der Schwierigkeit von Prognosen des Konsumentenverhaltens einer tieferen Betrachtung zugeführt werden. Diese beruhen auf Charakteristika der betreffenden Person (z. B. demographische Merkmale) und des Objekts (Produkt, Werbung etc.).

Fünf Merkmale charakterisieren eine Situation:

- physische Umgebung,
- soziale Umgebung,
- zeitbezogene Merkmale,
- Art der Aufgabe und
- vorhergehender Zustand.

Nachfolgend sollen drei Arten von Situationen, die sich an der Sichtweise der Marketingpraxis orientieren, aufgegriffen werden:

- **Konsumsituation** (Gebrauch des Produkts zu Hause oder am Arbeitsplatz? Im Alltagsleben oder aktiver Freizeit? Allein oder mit Freunden?)
- **Kaufsituation** (Verfügbarkeit des Produkts am Einkaufsort, Wartezeiten, Zeitdruck)
- **Kommunikationssituation** (Kontakt zur Rundfunkwerbung im Auto oder zu Hause? Ablenkung beim Kontakt zur Werbung?)

Die Anwendung situativer Faktoren auf die Marketingstrategien wird jedoch – insbesondere mit Blick auf die große Vielfalt von Ausprägungen situativer Variablen – erheblich erschwert. Aus diesem Grund liegen bisher auch nur einige wenige Untersuchungsergebnisse vor, z. B. über

- die Verbrauchssituation,
- den Zeitdruck und
- Geschenksituationen.

Lösungsskizze zu Übungsaufgabe 7:

zu a)

Das Konstrukt der Einstellung kann als eine erlernte Neigung, hinsichtlich eines bestimmten Stimulus in einer konsistent positiven oder negativen Weise zu reagieren, definiert werden. Die Einstellung setzt sich in Anlehnung an die traditionelle 3-Komponenten-Theorie aus einem kognitiven, einem affektiven Bestandteil sowie der Verhaltenstendenz zusammen. Das Wissen bzw. der Informationsstand und die Erfahrung eines Individuums in Bezug auf einen bestimmten Stimulus repräsentieren die kognitive Komponente. Demgegenüber spiegelt sich die affektive Komponente in den Werthaltungen des Individuums wider. Die Verhaltenstendenz zeigt sich in der Bereitschaft, sich einem bestimmten Einstellungsobjekt gegenüber in einer bestimmten Weise zu verhalten, beispielsweise es zu kaufen.

Das 3-Komponenten-Modell ist allerdings in seinem Aufbau vielfach kritisiert worden. So wird u. a. beanstandet, dass die Verhaltenskomponente nicht als Bestandteil der Einstellung aufzufassen sei, sondern vielmehr als eigenständige psychische Größe, die neben der Einstellung besteht. Folgt man dieser Argumentation, wäre eine Modifikation der o. a. Einstellungsdefinition notwendig, da diese die Verhaltenskomponente explizit berücksichtigt.

zu b)

Das mehrdimensionale Modell der Einstellungsmessung von TROMMSDORFF lässt sich formal wie folgt darstellen:

$$E_{ij} = \sum_{k=1}^n |A_{ijk} - I_{ik}|$$

A_{ijk} entspricht dabei der von Person i an Objekt j wahrgenommenen Ausprägung des Merkmals k . I_{ik} steht hingegen für die von Person i an Objekten derselben Objektklasse als

ideal empfundene Ausprägung des Merkmals k . Der Ausdruck $A_{ijk} - I_{ik}$ wird auch als Eindruckswert bezeichnet. Durch Summation der Eindruckswerte über die Merkmale $k = 1$ bis n ergibt sich die Einstellung bzw. der Einstellungswert E_{ij} einer Person i gegenüber Objekt j .

Im Rahmen dieses Modells werden von den drei unter a) skizzierten Komponenten nur die affektive und die kognitive Komponente gemessen. Die kognitive Komponente (das Wissen) wird direkt über die wahrgenommenen Merkmalsausprägungen A_{ijk} gemessen. Die affektive Komponente (die Bewertung) wird in diesem Modell hingegen nur indirekt über die für ideal gehaltenen Merkmalsausprägungen I_{ik} und einem anschließenden Soll-Ist-Vergleich erfasst.

Dieser Soll-Ist-Vergleich spiegelt sich in dem Eindruckswert zu einer ganz bestimmten Merkmalsausprägung wider, da sich dieser aus der Differenz zwischen realer Ausprägung eines Merkmals an einem bestimmten Objekt (z. B. eine Digitalkamera der Marke X hat eine Auflösung von 8 Mio. Megapixel) und der für ideal gehaltenen Ausprägung dieses Merkmals an Objekten derselben Klasse (idealerweise sollten Digitalkameras dieser Objektklasse eine Auflösung von 10 Mio. Megapixel besitzen) ergibt.

Durch die Offenlegung der Bewertungsmaßstäbe (Idealausprägung) der Testpersonen bei einzelnen einstellungsrelevanten Merkmalsausprägungen erhält ein Unternehmen klare Hinweise auf Schwächen seines Einstellungsobjektes in den Augen der Testpersonen. Derartige Informationen lassen sich dann nutzen, um mithilfe des absatzpolitischen Instrumentariums die Einstellung zum Einstellungsobjekt zu verbessern. Zieht man auch hier wieder die Auflösung einer Digitalkamera als Merkmal heran, hätte ein Unternehmen in dem obigen Beispiel durch die Einstellungsmessung die Information erhalten, dass die reale Megapixel-Zahl bei seiner Digitalkamera der Marke X unter der von den Testpersonen als ideal empfundenen Megapixel-Zahl in dieser Objektklasse liegt.

Zur Verbesserung der Einstellung gegenüber diesem Einstellungsobjekt stehen einem Unternehmen dann die beiden folgenden Handlungsalternativen offen:

- Heranführung der realen Merkmalsausprägung an das Ideal der potenziellen Kunden durch entsprechende produktpolitische Maßnahmen, z. B. Ausstattung der Digitalkamera der Marke X mit einer Auflösung von 10 Mio. Megapixel.
- Veränderung des bisherigen Idealbildes durch kommunikationspolitische Maßnahmen, z. B. Informationskampagne zu den Gründen, warum die Digitalkamera der Marke X idealerweise nur 8 Mio. Megapixel aufweisen sollte (z. B. mit Blick auf die Größe des Objektivs und der sich ergebenden Fotoqualität).

Der Hauptvorteil der Einstellungsmessung nach TROMMSDORFF liegt für Unternehmen also darin, über die Ermittlung der Eindruckswerte Abweichungen hinsichtlich der Merkmalsausprägungen eines Objektes zwischen dem Real- und Idealbild potenzieller Kunden zu identifizieren und mithilfe dieser Erkenntnisse auch die absatzpolitischen Instrumentarien zielführender einzusetzen.

zu c)

Die wissenschaftliche Diskussion greift seit geraumer Zeit die verhaltenssteuernde Wirkung der Einstellung auf und rückt diese in den Mittelpunkt des Interesses. Schließlich hat diese Beziehung auch für das Marketing vorrangige Bedeutung; wird doch davon ausgegangen, dass die heute gemessene Einstellung das Verhalten ‚von morgen‘ bestimmt. Gemäß dieser Wirkungsrichtung geht man z. B. bei Kaufprognosen davon aus, dass mit zunehmender Stärke einer positiven Einstellung zum Produkt die Kaufwahrscheinlichkeit steigt.

Neuere Untersuchungen haben allerdings in zunehmendem Maße auch den umgekehrten Einfluss – und zwar die Bestimmung der Einstellung durch das Verhalten – belegt. So ist z. B. der Fall denkbar, dass ein Käufer aufgrund der Nichtverfügbarkeit seines präferierten Produktes dazu übergeht, seinen Bedarf über ein anderes Produkt zu decken. Dieser Kauf kann dann zu einer Einstellungsänderung gegenüber dem sonst nicht infrage kommenden Produkt führen (z. B. die Konfitüre der Marke X hat entgegen der Erwartung doch einen ausgezeichneten Geschmack etc.). Eine derartige Wirkungsrichtung ist insbesondere unter Low-Involvement-Bedingungen vorzufinden, da eine positive Einstellung zu einem Produkt keine notwendige Voraussetzung für den Kauf dieses Produktes ist. Vielmehr ist die Einstellung ein mögliches Ergebnis des Kaufs.

Um zu demonstrieren, dass sich eine solche Einstellungsänderung nicht nur aus dem Kauf eines Produktes ergeben kann, sei ein weiteres Beispiel für den Zusammenhang Verhalten → Einstellung angeführt. Vielfach ist zu beobachten, dass sich bei Paaren durch die Geburt eines Kindes (= Verhaltensänderung) die Einstellung zu vielen Aspekten des Lebens ändert. So bedingt die Existenz eines Kindes vielfach eine konservativere und weniger risikofreudige Einstellung bei den Partnern (möglicherweise auch nur bei einem Elternteil) als vorher.

Lösungsskizze zu Übungsaufgabe 8:

zu a)

Element	Erläuterung	Beispiel
i	i bezeichnet die befragten Personen.	Passant A, Passant B
j	j steht für das Untersuchungsobjekt.	„Shui“
k	k repräsentiert die untersuchten Merkmale.	Aroma, Intensität, Wirkung, Geschmacksrichtung
n	n beziffert die Anzahl der untersuchten Merkmale.	4
A_{ijk}	A_{ijk} stellt die wahrgenommene Ausprägung der Person i bei Objekt j und Merkmal k dar.	Werte der Spalten „Shui“
I_{ik}	I_{ik} repräsentiert den als ideal empfunden Wert der Person i für das Merkmal k .	Werte der Spalten <i>Erwartungen</i>
E_{ij}	E_{ij} bezeichnet den Einstellungswert der Person i zu dem Objekt j .	Die Werte werden in Aufgabenteil b) berechnet.

Abb. 27: Tabellarische Darstellung der Elemente zur Einstellungsmessung

zu b)

Zur Berechnung des Einstellungswerts wird zuerst die Differenz zwischen Erwartung gegenüber der Kategorie und der neuen Teesorte für jedes Merkmal berechnet. Danach wird der Betrag der einzelnen Differenzen ermittelt. Der Einstellungswert ergibt sich als Summe der Beträge der Differenzen.

Passant A:

	„Shui“- Erwartung	Zwischenergebnis
Aroma	2-2	0
Intensität	5-3	2
Wirkung	5-2	3
Geschmacksrichtung	4-4	0
Einstellungswert:		5

Passant B:

	„Shui“- Erwartung	Zwischenergebnis
Aroma	4-5	1
Intensität	6-5	1
Wirkung	5-5	0
Geschmacksrichtung	2-3	1
Einstellungswert:		3

Abb. 28: Berechnung der Einstellungswerte

Je größer der Einstellungswert des Passanten ist, desto größer ist der Unterschied zwischen den Erwartungen, die der Passant an das Produkt stellt, und den wahrgenommenen Merkmalsausprägungen bei einem Produkt. Ein hoher Einstellungswert bedeutet also, dass das Produkt eines Unternehmens nicht die Erwartungen eines Konsumenten erfüllt.

Mit einem Einstellungswert von 5 weichen die durch den Passanten A wahrgenommenen Ausprägungen stärker von seinen Erwartungen ab als bei Passant B mit einem Einstellungswert von 3.

Im vorliegenden Fall müsste das Unternehmen zur Verbesserung der Einstellung der Konsumenten gegenüber dem Produkt „Shui“ entweder die realen Merkmalsausprägungen

an das Ideal heranzuführen oder über kommunikationspolitische Maßnahmen auf die Wahrnehmung des Produktes beim Konsumenten einwirken.

Aufgrund der unterschiedlichen Erwartungen an hochwertige grüne Teesorten ist zu untersuchen, ob im Markt verschiedene Zielgruppen existieren, die gegebenenfalls durch andere Ausprägungen des Marketinginstrumentariums anzusprechen sind.

zu c)

Im Rahmen des dargelegten Fallbeispiels existiert eine Vielzahl von Problemen. Eine Gruppe von Problemen betrifft zunächst das zugrunde gelegte experimentelle Design:

- Wird mit der Befragung in der Fußgängerpassage tatsächlich die Zielgruppe befragt? Sind die Befragten also repräsentativ für die Zielgruppe?
- In einer Vorstudie wurden vier Merkmale identifiziert. Sind dies die einzigen und relevanten Merkmale?
- Die Passanten wurden direkt befragt. Wie groß ist die Verzerrung durch diesen Effekt? Können Konsumenten ihre Einstellungen überhaupt realistisch wiedergeben?
- Die Befragung erfolgte anhand einer Skala mit sieben Ausprägungen. Ist die Zahl der Ausprägungen sinnvoll? Konnten die Befragten ihre Einstellungen anhand dieser Skalen definieren?
- Die Passanten wurden lediglich zu ihrer allgemeinen Einstellung und ihrem Eindruck von der Teesorte „Shui“ befragt. Eine Vergleichsgröße im Sinne einer zweiten Teesorte wurde in diesem Fall nicht herangezogen.

Eine zweite Problemgruppe bezieht sich auf den Einsatz des Modells zur Einstellungsmessung von TROMMSDORFF:

- In dem Modell von TROMMSDORFF wird angenommen, dass die Merkmale voneinander unabhängig sind. In vielen Fällen ist allerdings von einer zumindest teilweise bestehenden Abhängigkeit auszugehen.
- Eine Grundannahme des Modells von TROMMSDORFF ist, dass die festgestellten Unterschiede additiv sind. Unklar ist, ob sich einzelne Differenzen in den Merkmalsausprägungen komplementär zueinander verhalten.

- Eine weitere Annahme des Modells beruht auf der Gewichtung der einzelnen Unterschiede. Es ist ungewiss, ob die einzelnen Merkmalsausprägungen zu gleichen Anteilen den Einstellungswert beeinflussen.

Ein allgemeines Problem der Einstellungsmessung mit dem Modell von TROMMSDORFF ist die Identifikation und Auswahl der einzelnen Komponenten (Merkmale), die relevant für die Einstellung einer Person gegenüber einem Objekt sind.

Lösungsskizze zu Übungsaufgabe 9:

zu a)

„Extensive“ oder „echte“ Kaufentscheidungen unterstellen die Wahrnehmung einer neuen Entscheidungssituation und die Lösung des durch diese Situation geschaffenen Problems. Extensive Kaufentscheidungen beinhalten, dass auf eine neue Situation in einer neuen Art und Weise reagiert wird. Angesichts der Neuartigkeit einer Situation prüft das Individuum im Rahmen einer echten Kaufentscheidung mögliche Alternativen und trifft die Kaufentscheidung erst nach Einholung und Auswertung der relevanten Informationen. Mit Blick auf das Konsumentenverhalten dient oftmals der erste Kauf eines Fernsehgerätes als Beispiel für eine solche Kaufentscheidung. Bevor der Konsument hier eine Entscheidung trifft, wird zunächst überlegt, welche Anforderungen das Fernsehgerät erfüllen muss und welche Marken überhaupt in Frage kommen. Im Anschluss hieran holt der Konsument Informationen zu möglichen Produkten ein (beim Kauf von neuen Fernsehgeräten z. B. durch Prospekte, Testberichte und Besuche beim Händler). Erst nachdem eine Vielzahl an Informationen eingeholt und geprüft worden ist, erfolgt die Entscheidung. Im organisationalen Beschaffungsverhalten spiegeln sich extensive Kaufentscheidungen vor allem im Neukauf von Anlagen wider.

„Limitierte“ Kaufentscheidungen zeichnen sich dadurch aus, dass aus der Perspektive des Konsumenten schon Erfahrungen aus früheren Käufen innerhalb derselben Produktgruppe vorliegen. Es haben sich bereits Vorstellungen über die relevanten Entscheidungskriterien herausgebildet. Infolgedessen müssen diese Kriterien in einer Kaufsituation dann nicht mehr entwickelt werden. Lediglich eine Auswahl aus den zur Verfügung stehenden Alternativen ist vorzunehmen. Ein Beispiel kann der Ersatzkauf eines Fernsehgerätes durch ein Individuum darstellen. Hierbei resultieren aus dem Erstkauf eines Fernsehgerätes und den Erfahrungen mit diesem bereits feste Kriterien (z. B. Marke, Design, Auflösung oder Energieeffizienz), an denen sich der Käufer nun in seiner aktuellen Kaufentscheidung orientieren kann. Betrachtet man hingegen das organisationale Kaufverhalten, so kann der modifizierte Wiederkauf einer Anlage den limitierten Kaufentscheidungen zugeordnet werden.

Das ‚habitualisierte‘ Kaufverhalten stellt bei Gütern des täglichen Bedarfs das übliche Kaufverhalten dar. Man wiederholt hier also nur noch eine Kaufentscheidung, die man in einer Vielzahl ähnlicher Situationen auch schon vollzogen hat. Gerade aufgrund des regelmäßigen Auftretens einer Entscheidungssituation stellt sich ein routiniertes Verhalten ein. Ein ‚bewusster‘ Entscheidungsprozess findet i. d. R. nicht statt. Als ein Beispiel kann der Kauf von Grundnahrungsmitteln (z. B. Butter, Zucker, Milch etc.) dienen, die von einem Individuum wöchentlich im Discounter erworben werden.

zu b)

Aus der Sicht der Marketingpraxis lassen sich die Konsum-, die Kauf- und die Kommunikationssituation unterscheiden.

Im Rahmen der Kaufsituation werden z. B. die Verfügbarkeit, mögliche Wartezeiten sowie eventueller Zeitdruck untersucht. Fragestellungen nach der privaten oder beruflichen sowie der alleinigen oder geselligen Verwendung eines Produkts sind Aspekte, die im Kontext der Konsumsituation untersucht werden. Mit der Kommunikationssituation werden die situativen Merkmale mit Blick auf die Empfänglichkeit bzw. die Rezeption einzelner Werbemaßnahmen verbunden.

Die Kaufsituation wird die Entscheidung einer extensiven Kaufentscheidung im Normalfall nicht beeinflussen. Die Kaufentscheidung ist bereits im Vorfeld wohl überlegt beschlossen worden und es existiert üblicherweise kein Zeitdruck.

Im Rahmen der Konsumsituation ist die Produktentscheidung bereits getroffen, so dass das Konsumerlebnis die getroffene Entscheidung rückwirkend beurteilt sowie zukünftige Produktentscheidungen beeinflusst. Eine Beeinflussung der getätigten Kaufentscheidung findet eher nicht statt.

In Abhängigkeit vom Kaufentscheidungstyp können Werbemaßnahmen Konsumenten auf unterschiedlichen Ebenen ansprechen. Ein extensiver Entscheider ist aufgrund der Neuartigkeit der Situation üblicherweise für informationelle Reize empfänglicher als für emotionelle Reize.

zu c)

Das habitualisierte Kaufverhalten stellt ein alltägliches und ‚eingeschliffenes‘ Kaufverhalten dar. Der Konsument verhält sich dabei in ähnlichen Situationen in einer ähnlichen Art und Weise. So greift er z. B. immer, wenn er Durst auf ein alkoholfreies Erfrischungsgetränk

hat, zum gleichen Produkt und zieht Alternativen nicht in Erwägung. In diesem Fall haben Unternehmen bei einem habitualisierten Kaufverhalten nur in seltenen Ausnahmefällen (Nicht-Vorhandensein des Produktes im Geschäft) Konkurrenz zu fürchten. Somit stellt ein solches Kaufverhalten für ein Unternehmen immer dann die vorteilhafteste Form des Kaufverhaltens dar, wenn man annimmt, dass es sich bei dem Produkt, das regelmäßig gekauft wird, um ein Produkt aus seinem Haus handelt.

Neben diesem elementaren Zusammenhang ist ein habitualisiertes Kaufverhalten für Unternehmen immer dann besonders vorteilhaft, wenn sich ihr eigenes Produkt in einer späten Phase des Produktlebenszyklus befindet, da es in dieser Situation eher wahrscheinlich ist, dass dieses Produkt eine hohe habitualisierte Nachfrage auf sich vereint. In der Einführungsphase eines Produktes hingegen ist ein ‚eingeschliffenes‘ Kaufverhalten für das neue Unternehmen weniger vorteilhaft, da es nun versuchen muss, dieses Kaufverhalten durch geeignete instrumentelle Maßnahmen zu durchbrechen und für seine Produkte eine eigene Nachfrage zu erzeugen.

Lösungsskizze zu Übungsaufgabe 10:

Es existiert keine einheitliche Abgrenzung des Begriffs ‚*Produktqualität*‘. Eine gängige Vorgehensweise ist der Versuch einer Definition über die ‚Gebrauchstüchtigkeit‘ des Produktes. Allerdings ist diese Betrachtung in der Regel zu einseitig, da die Tatsache, dass zumeist mehrere Nutzenkomponenten eines Produktes vorliegen, bei einer aggregierten Vorgehensweise ausgeblendet wird.

Mit Blick auf den Begriff ‚*Qualitätswahrnehmung*‘ ist es von besonderer Bedeutung, die jeweiligen Sichtweisen der verschiedenen Bezugsgruppen zu unterscheiden und zu beachten. Aus Herstellersicht wird oftmals der Schwerpunkt auf die sogenannte ‚objektive Qualität‘ gelegt. Es wird also die objektive Eignung eines Produktes zur Erfüllung eines bestimmten Verwendungszwecks in den Vordergrund der Betrachtung gerückt (z. B. die Vielzahl an Funktionen eines Handys).

Der Blick der Konsumenten richtet sich in der Regel vielmehr auf die sogenannte ‚subjektive Qualität‘, d. h. auf die von den Konsumenten tatsächlich ‚wahrgenommene Qualität‘ (z. B. die Handhabbarkeit der Tastatur). Diese beiden Ausprägungen der Qualität eines Produktes müssen keinesfalls deckungsgleich sein, oftmals ist eher das Gegenteil richtig. Es ist mithin nicht alleinig die Existenz von unterschiedlichen ‚Nutzenkomponenten‘ von Bedeutung, sondern vielmehr ob diese auch von den potenziellen Nachfragern wahrgenommen und als nutzbringend bewertet werden.

Bezüglich einer *Qualitätsmessung* lässt sich somit konstatieren, dass die objektive Qualität anhand der vorliegenden (z. B. technischen) Eigenschaften zwar ‚gemessen‘ werden könnte, die in der Regel kaufentscheidende, subjektive Qualität jedoch aus den oben genannten Gründen nur in sehr beschränktem Maße bewertet werden kann.

Lösungsskizze zu Übungsaufgabe 11:

Der Begriff ‚*Involvement*‘ bezeichnet das Ausmaß an ‚Aktivierung‘ bzw. ‚Betroffenheit‘ eines Nachfragers bezüglich eines bestimmten Gutes. Ein Produkt, das für einen Konsumenten besonders ‚wichtig‘ ist, lässt auf ein hohes Maß an Involvement seitens des Konsumenten schließen. Besteht ein derartig hohes Maß an Involvement, so wird vom Konsumenten in der Regel ein relativ hoher Aufwand im Rahmen des Kaufprozesses betrieben, da das subjektiv empfundene Kaufrisiko gleichfalls als relativ hoch empfunden wird.

Das Konstrukt ‚Erfahrung‘ charakterisiert die Häufigkeit der Kontakte des potenziellen Nachfragers mit dem jeweiligen Produkt. In der Regel nimmt das Involvement mit zunehmender Erfahrung ab.

Lösungsskizze zu Übungsaufgabe 12:

Eine Preisabsatzfunktion ist ein mathematisches Modell, das den Zusammenhang zwischen einem Preis und dem mengenmäßigen Absatz eines Produktes beschreibt.

Ein grundsätzliches Problem ergibt sich aus der Tatsache, dass der Preis nicht die einzige Determinante des Absatzes ist, sondern eine Vielzahl von exogenen Variablen Einfluss auf den Absatz ausüben können, wie z. B. das Konkurrenzverhalten und die Kommunikationspolitik. Dieses Problem wird im Modell i. d. R. dadurch umgangen, dass von derartigen Einflussfaktoren abstrahiert wird. Werden neben dem Preis jedoch auch andere Einflussvariablen zugelassen, wird das mathematische Problem je nach Anzahl der zusätzlichen Daten wesentlich komplizierter, und zwar sowohl mit Blick auf die zu ermittelnden Zusammenhänge bezüglich der einzelnen Variablen als auch in Bezug auf das Optimierungsproblem.

Ein weiteres grundlegendes Problem entsteht durch die ökonomische Fundierung von Preisabsatzfunktionen. So birgt auch die statistische Fundierung Probleme, da die in der Realität beobachtbaren Preise zumeist nur ein relativ geringes Intervall abdecken.

Lösungsskizze zu Übungsaufgabe 13:

zu a)

$$\varepsilon = \frac{120-130}{12-10} \cdot \frac{12}{120} = -0,5 > -1 \quad \Rightarrow \quad \text{Nachfrage unelastisch.}$$

$$\varepsilon = \frac{100-100}{14-12} \cdot \frac{14}{100} = 0 > -1 \quad \Rightarrow \quad \text{Nachfrage unelastisch.}$$

$$\varepsilon = \frac{200-220}{400-380} \cdot \frac{400}{200} = -2 < -1 \quad \Rightarrow \quad \text{Nachfrage elastisch.}$$

$$\varepsilon = \frac{1.000-2.000}{1,60-1,59} \cdot \frac{1,60}{1.000} = -160 < -1 \quad \Rightarrow \quad \text{Nachfrage elastisch.}$$

	Mengeneinheiten		Preis in €		Elastizität	Nachfrage	
	x_1	x_2	p_1	p_2	ε	elastisch	unelast.
01	120	130	12	10	-0,5		X
02	100	100	14	12	0		X
03	200	220	400	380	-2	X	
04	1.000	2.000	1,60	1,59	-160	X	

zu b)

Wenn die Preiselastizität positiv ist, dann führt eine Preiserhöhung zu einer Absatzmengensteigerung bzw. eine Preissenkung zu einer Absatzmengenminderung. Im ersten Fall sind die relative Preisänderung und die relative Absatzmengenänderung negativ. Im zweiten Fall sind beide Werte positiv. In beiden Fällen ist die Preiselastizität, also der Quotient aus relativer Absatzmengenänderung und relativer Preisänderung, positiv. Diese Situation liegt vor, wenn ausreichend viele Konsumenten höherpreisige Produkte aufgrund des damit einhergehenden Sozialprestiges bevorzugen (Prestige-Effekt). Eine alternative Erklärung bietet der Snob-Effekt: Snobistische Konsumenten kaufen Produkte, die andere Konsumenten nicht kaufen, sie wollen sich von der Masse der Konsumenten unterscheiden. Der Umstand, dass die Masse der Konsumenten ein bestimmtes Produkt nicht kauft, kann nun (muss aber nicht) darauf zurückzuführen sein, dass dieses Produkt sehr teuer ist. Ist die

Absatzmengensteigerung der snobistischen Konsumenten größer als der Absatzrückgang bei den übrigen Konsumenten, dann kann es ebenfalls zu einer positiven Preiselastizität kommen.

Lösungsskizze zu Übungsaufgabe 14:

zu a)

Die Preiselastizität ist definiert durch:

$$\varepsilon = \frac{\frac{x_1 - x_2}{p_1 - p_2}}{\frac{x_1}{p_1}} = \frac{x_1 - x_2}{p_1 - p_2} \cdot \frac{p_1}{x_1}$$

Wenn wir für x_1 die aktuelle Verkaufsmenge 100, für p_1 bzw. p_2 die Verkaufspreise 2 € bzw. 1,50 € einsetzen und nach x_2 auflösen, dann erhalten wir:

$$\varepsilon = \frac{100 - x_2}{2 - 1,5} \cdot \frac{2}{100} \Leftrightarrow x_2 = 100 - 25\varepsilon$$

Die Preissenkung von 2 € auf 1,50 € führt also zu einer Erhöhung der Absatzmenge von 100 Mengeneinheiten auf 150 (bei $\varepsilon = -2$) bzw. 350 Mengeneinheiten (bei $\varepsilon = -10$).

Die Deckungsspanne beträgt vor der Preissenkung 1 € bzw. nach der Preissenkung 0,50 €. Damit ergeben sich Deckungsbeiträge in Höhe von 100 € vor der Preissenkung und 75 € (bei $\varepsilon = -2$) bzw. 175 € (bei $\varepsilon = -10$) nach der Preissenkung. Die Preissenkung ist also bei einer Preiselastizität von $\varepsilon = -2$ nicht sinnvoll, bei einer Preiselastizität von $\varepsilon = -10$ sollte die Preissenkung demgegenüber vorgenommen werden.

zu b)

Da der gewinnmaximale Preis auch von den variablen Kosten abhängt, reicht die Kenntnis der Preiselastizität für die Entscheidung über den gewinnmaximalen Preis allein nicht aus. Die variablen Kosten müssen also ebenfalls bekannt sein, um den gewinnmaximalen Preis zu berechnen. Hängen die variablen Kosten zudem noch von der Produktionsmenge ab, dann muss dieser Zusammenhang zwischen variablen Kosten und Produktionsmenge in die Entscheidung mit einbezogen werden.

Gehen wir nun einmal davon aus, dass ein Unternehmen sein Produkt zum gewinnmaximalen Preis anbietet und es ändert sich **nach** der Bestimmung dieses gewinnmaximalen Preises die Preiselastizität. Alle anderen Einflussgrößen, wie z. B. die variablen Kosten, sollen sich jedoch nicht verändern. In welche Richtung muss das Unternehmen seinen Preis ändern, damit der Gewinn wiederum maximal wird? Es sollte den Preis senken, wenn die Nachfrage elastischer wird und ihn erhöhen, wenn die Nachfrage unelastischer wird.

Wovon hängt es nun ab, ob eine bestimmte Preisänderung bei einer veränderten Preiselastizität zu einem Gewinnmaximum führt? Je geringer die Deckungsspanne (Differenz zwischen ursprünglichem Verkaufspreis und variablen Kosten) ist, umso elastischer muss die Nachfrage werden, damit eine deutliche Preissenkung sinnvoll ist. Eine geringere Deckungsspanne muss durch eine entsprechend größere Absatzmenge ausgeglichen werden. Die aus der Preissenkung resultierende Erhöhung der Absatzmenge fällt nur dann groß genug aus, wenn die Nachfrage hinreichend elastisch ist. Ist die Deckungsspanne bereits vor der Preisveränderung klein gewesen (z. B. weil die variablen Kosten im Verhältnis zum ursprünglichen Verkaufspreis recht groß sind), dann ist eine Preissenkung nur dann sinnvoll, wenn die Nachfrage dadurch erheblich steigt.

Umgekehrt gilt, dass bei einer Erhöhung des Preises die höhere Deckungsspanne nur dann zu einer Gewinnsteigerung führt, wenn die Nachfrage nicht zu stark zurückgeht, also eine hinreichend unelastische Nachfrage vorliegt.

zu c)

Im Aufgabenteil a) ist eine Preiselastizität von -10 ausreichend, damit eine Preissenkung von 2 € auf 1,50 € sinnvoll ist. Angenommen die variablen Kosten betragen 1,35 € anstatt 1 €, dann würde eine Preiselastizität von -10 nicht mehr ausreichen, damit eine Preissenkung sinnvoll ist:

Die Preissenkung führt unabhängig von der Höhe der variablen Kosten zu einer Erhöhung der Verkaufsmenge von 100 auf 350 Mengeneinheiten. Die höheren variablen Kosten führen allerdings dazu, dass die Deckungsspanne um 0,35 € sinkt. Damit ergibt sich eine Deckungsspanne von 0,65 € vor der Preissenkung bzw. in Höhe von 0,15 € nach der Preissenkung. Der Verkauf von 100 Mengeneinheiten mit einer Deckungsspanne von 0,65 € (Deckungsbeitrag 65 €) ist dem Verkauf von 350 Mengeneinheiten mit einer Deckungsspanne von 0,15 € (Deckungsbeitrag 52,5 €) vorzuziehen. Die Nachfrage müsste nun noch elastischer sein (Preiselastizität von z. B. -14), damit die Preissenkung sinnvoll ist.

Lösungsskizze zu Übungsaufgabe 15:

Zunächst berechnen wir die Verkaufsmengen des Produktes A vor und nach der Preiserhöhung von Produkt B:

$$x_{A1} = 100 - 15 \cdot 6 + 20 \cdot 8 = 170$$

$$x_{A2} = 100 - 15 \cdot 6 + 20 \cdot 10 = 210$$

Die Kreuzpreiselastizität erhalten wir gemäß der folgenden Formel:

$$\varepsilon_{AB} = \frac{\frac{x_{A1} - x_{A2}}{x_{A1}}}{\frac{p_{B1} - p_{B2}}{p_{B1}}} = \frac{\frac{170 - 210}{170}}{\frac{8 - 10}{8}} \approx \frac{-0,2353}{-0,25} = \frac{23,53\%}{25\%} \approx 0,941$$

Der Produzent B hebt den Preis des Produktes B um 25 % an. Daraufhin erhöht sich die Absatzmenge des Produktes A um 23,53 %. Die relative Änderung der Absatzmenge des Produktes A ist damit um den Faktor 0,941-mal so groß wie die relative Preisänderung des Produktes B. Die Kreuzpreiselastizität ist positiv und das Produkt A steht in einer Konkurrenzbeziehung zu Produkt B.

Lösungsskizze zu Übungsaufgabe 16:

zu a)

Im Folgenden werden irreführende Gestaltungsansätze innerhalb des Marketing-Mix am Beispiel eines Anbieters von ‚Luxus-Reisen‘ dargestellt.

Hintergrundinformation:

Dieser Anbieter akquiriert potenzielle Kunden i. d. R. am Urlaubsort. Ein Absatzorgan des Unternehmens spricht die ausgewählte Person z. B. bzgl. der Teilnahme an einer Umfrage und einem Gewinnspiel an. Bei diesem Gewinnspiel, z. B. in Form von Rubbelkarten, erhält die Person den ‚Hauptgewinn‘, der in einer Hotelanlage abzuholen ist. Dort wird die Person sehr detailliert über die Hotelanlage informiert und abschließend gefragt, ob es vorstellbar sei, innerhalb mehrerer Jahre einige Urlaube in Anlagen des Anbieters zu verbringen und ob ein entsprechendes Gesamtpaket erworben werden möchte. Der ‚Hauptgewinn‘ wird abschließend überreicht. Es ist eine Reise in eine Anlage des Anbieters, wobei nur die Unterkunft frei ist.

Mit der Betonung des vermeintlichen Luxuscharakters der Reise wird das Ziel verfolgt, den potenziellen Nachfragern einen hohen Produktnutzen zu suggerieren. Die Aussicht auf ‚Leistungsmerkmale‘, wie luxuriöse Unterkünfte in weltweit beliebten Urlaubsregionen, soll gezielt das Erholungsbedürfnis der Verbraucher ansprechen und sie zu einem Vertragsabschluss bewegen. Eine nutzenmindernde Wirkung ergibt sich allerdings dann, wenn wesentliche Merkmale des Produktes, wie z. B. Verfügbarkeit, Zusammensetzung und der Zeitpunkt der Erbringung nicht oder nur unzureichend offengelegt werden. So ist es bspw. denkbar, dass dem Reisenden der Termin nur wenige Tage vor der Abreise mitgeteilt wird und er sich binnen einer kurzen Frist entscheiden muss, ob er das Angebot annimmt. Das irreführende Merkmal eines derartigen Angebotes ist darin zu sehen, dass eine Vielzahl der betroffenen Verbraucher bei Kenntnis dieser Nachteile von einem Vertragsabschluss vermutlich abgesehen hätte.

Mittels verschleieter Preisangaben soll den Verbrauchern der Eindruck vermittelt werden, dass ihnen ein vollkommen kostenloser Urlaub angeboten wird. Unter Umständen wird zwar eine zusätzliche „Bearbeitungsgebühr“ erwähnt, die weiteren Kosten werden jedoch nicht selten erst im ‚Kleingedruckten‘ genannt. Es wird dort bspw. verlangt, dass alle weiteren Kosten – wie z. B. für den Flug – ebenfalls über den Anbieter gebucht werden müssen, und das ohne die Angabe weiterer Preisbestandteile. In der Annahme, ein konkurrenzlos günstiges ‚Schnäppchen‘ zu erlangen, werden Verbraucher folglich zu einem Vertragsabschluss animiert, der erhebliche finanzielle Verpflichtungen nach sich ziehen kann.

Die im Rahmen des ‚*Persönlichen Verkaufs*‘ erfolgende unmittelbare Interaktion mit dem Kunden am Urlaubsort ermöglicht eine gezielte Einwirkung auf die potenziellen Abnehmer. Diese Geschäftspraxis birgt für den Anbieter den Vorteil, dass er unverzüglich auf etwaige Bedenken reagieren und einen Vertragsabschluss noch vor Ort in die Wege leiten kann. Die Erfolgsaussichten einer derartigen Verkaufstaktik hängen entscheidend von den kommunikativen Fähigkeiten des Verkäufers ab. Je eher dieser in der Lage ist, jegliche Zweifel auszuräumen, umso wahrscheinlicher ist ein Zustandekommen des Kaufvertrages. Unterstützend zum persönlichen Verkauf wird eine optisch ansprechende Broschüre eingesetzt, die dem Verbraucher zusätzlich visuelle Anreize gibt, sich auf einen Vertragsabschluss einzulassen.

Die Entscheidung zugunsten des Einsatzes eigener Absatzorgane berührt neben der Kommunikationspolitik auch Bereiche der Distributionspolitik. Bei der Auswahl seines Außendienstes wird ein unseriöser Reiseanbieter darum bemüht sein, möglichst ‚skrupellose‘ Mitarbeiter zu akquirieren, die hinreichend vertrauenswürdig wirken. Im Rahmen der Außendienststeuerung gilt es dann, Motivationsanreize (z. B. Prämien) zu

finden, die möglicherweise aufkommende ethisch-moralische Bedenken in den Hintergrund drängen. Im Rahmen der Mitarbeiterschulung gilt es, Verkaufstechniken zu vermitteln, die den Außendienstmitarbeitern helfen sollen, kritischen Fragen auszuweichen und mögliche Skeptiker umzustimmen. Ziel dieser Verkaufstaktik ist es, den Verbraucher soweit zu manipulieren, dass dieser einem Vertragsabschluss zustimmt.

zu b)

Die Zugehörigkeit eines Gutes zu einer bestimmten Güterklasse erlaubt Rückschlüsse über das nachfragerseitig vorhandene Ausmaß an *Involvement* und *Erfahrung*. Während sich Convenience-Güter zwar durch ein hohes Maß an Erfahrung, aber nur ein geringes Involvement auszeichnen, verhält es sich mit Speciality-Gütern genau umgekehrt. Preference- und Shopping-Güter sind definitionsgemäß zwischen diesen beiden Extrembereichen ‚angesiedelt‘.

Mit Blick auf das Involvement, also dem ‚inneren Engagement‘, mit dem sich ein Verbraucher einem Reiz zuwendet, liegt die Vermutung nahe, dass die Gefahr einer Irreführung mit steigendem Involvement sinkt. Hinter dieser Annahme steht die Erkenntnis, dass ein hohes Involvement mit einem hohen subjektiv empfundenen Kaufrisiko einhergeht und vice versa. Im Falle von Speciality-Gütern kann also davon ausgegangen werden, dass der Konsument einen erheblichen Such- und Informationsaufwand betreibt, um das Risiko einer Fehlentscheidung zu minimieren. Die Chance, ein fragwürdiges High-Involvement-Produkt zu veräußern, dürfte dementsprechend gering sein. Umgekehrt ist zu vermuten, dass im Bereich der Convenience-Güter die Wahrscheinlichkeit einer Irreführung am höchsten ist. Ursächlich ist der Umstand, dass das Kaufrisiko in Bezug auf Güter des täglichen Bedarfs gemeinhin als gering eingestuft wird, wodurch umfassende Produkt- und Preisvergleiche ausbleiben.

Im Hinblick auf das Merkmal Erfahrung gelangt man zu gegenteiligen Ergebnissen. Plausibilitätsüberlegungen legen nahe, dass die Gefahr einer Irreführung mit abnehmender Produkterfahrung steigt. Da im Bereich der Speciality-Güter definitionsgemäß nur wenige bis keine Erfahrungswerte vorliegen, ist anzunehmen, dass das Irreführungspotenzial bei dieser Güterart entsprechend hoch ausfällt. Im Gegensatz dazu haben Verbraucher mit Blick auf Convenience-Güter einen ausgesprochen reichen Erfahrungsschatz, so dass die Wahrscheinlichkeit einer Irreführung eher gering einzustufen ist. Die folgende Abbildung fasst die Ergebnisse noch einmal zusammen:

involvementinduziertes Risiko			
Involvement	hoch	gering	
niedriges Involvement → niedriger Kaufaufwand	Convenience-Güter	Preference-Güter	viel Erfahrung mit dem Produkt/der Dienstleistung
hohes Involvement → hoher Kaufaufwand			wenig Erfahrung mit dem Produkt/der Dienstleistung
		Shopping-Güter	
		Speciality-Güter	
	gering	hoch	Erfahrung
			erfahrungsinduziertes Risiko

Abb. 29: Irreführungsrisiko in Abhängigkeit von den Merkmalen Involvement und Erfahrung

Die Abbildung veranschaulicht, dass die Zugehörigkeit eines Gutes zu einer bestimmten Güterklasse keine allgemein gültigen Aussagen über das Risiko einer Irreführung der Verbraucher zulässt. Ungeachtet der Tatsache, dass die Zuordnung eines spezifischen Gutes zu einer Kategorie stets subjektiv ist, müssen bei der Beurteilung der Gefahr einer Irreführung neben dem Involvement und der Erfahrung mit dem Gut auch weitere Merkmale der Verbraucher Berücksichtigung finden. So ist bspw. davon auszugehen, dass ein Verbraucher, der über eine kritische Wahrnehmung, eine gewisse Lebenserfahrung und ein ökonomisches Grundverständnis verfügt, mit hoher Wahrscheinlichkeit in der Lage ist, „plumpe“ Versuche der Irreführung zu erkennen. Hierunter fällt auch der Versuch, „vollkommen kostenlose Luxusreisen“ zu vermitteln.

zu c)

In Aufgabenteil b) wurde verdeutlicht, dass die Gefahr einer Irreführung durch eine spezifische Geschäftspraxis auch von verbraucherbezogenen Merkmalen (z. B. Involvement, Erfahrung) abhängig ist. Naturgemäß sind diese Merkmale bei den einzelnen Verbrauchern unterschiedlich ausgeprägt, so dass keine generelle Aussage über das individuelle Irreführungsrisiko möglich ist. Um den Tatbestand der Irreführung dennoch erfassen zu können, nimmt sich die Richtlinie den sog. *Durchschnittsverbraucher* zum Maßstab:

In Art. 6, Abs. 1 der Richtlinie 2005/29/EG wird eine Geschäftspraxis als irreführend bezeichnet, wenn sie „... falsche Angaben enthält und somit unwahr ist oder wenn sie in irgendeiner Weise ... den *Durchschnittsverbraucher* in Bezug auf einen oder mehrere ... Punkte täuscht ... und ihn in jedem Fall tatsächlich oder voraussichtlich zu einer geschäftlichen Entscheidung veranlasst, die er ansonsten nicht getroffen hätte.“

In Art. 7 der Richtlinie 2005/29/EG werden ‚*Irreführende Unterlassungen*‘ subsumiert. Absatz 1 bezeichnet eine Geschäftspraxis als irreführend, wenn sie im „... konkreten Fall unter Berücksichtigung aller tatsächlichen Umstände und der Beschränkungen des Kommunikationsmediums wesentliche Informationen vorenthält, die der *durchschnittliche Verbraucher* benötigt, um eine informierte geschäftliche Entscheidung zu treffen, und die somit einen *Durchschnittsverbraucher* zu einer geschäftlichen Entscheidung veranlasst ... , die er ansonsten nicht getroffen hätte.“

Vor diesem Hintergrund kann die Richtlinie nur denjenigen Verbrauchern Schutz bieten, die die Merkmale des durchschnittlichen Verbrauchers erfüllen. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass ein ‚unterdurchschnittlich‘ informierter und ‚unterdurchschnittlich‘ aufmerksamer Konsument womöglich durch eine Geschäftspraxis (Handlung/Unterlassung) getäuscht wird, die von der Richtlinie nicht erfasst wird. Als problematisch dürfte sich zudem der einzelfallbezogene Nachweis erweisen, inwieweit der Durchschnittsverbraucher durch eine konkrete Handlung oder Unterlassung irregeführt wird.

Exkurs

Die nachfolgenden Ausführungen dienen lediglich der Vertiefung obiger Inhalte. Derartig weiterführende Ausführungen sind im Rahmen der Prüfungsleistung nicht erforderlich.

Die am 11. Mai 2005 erlassene *EG-Richtlinie über unlautere Geschäftspraktiken* (2005/29/EG) enthält in Abschn. 1, Art. 6 und Art. 7, einen detaillierten Katalog kaufrelevanter Informationen, die z. B. die Art und den Preis eines Produktes betreffen. Nachfolgend sollen die in Form eines Punktekataloges genannten irreführenden Geschäftspraktiken anhand eines Anbieters von ‚Luxus-Reisen‘ näher untersucht werden (vgl. hierzu auch die Hintergrundinformation in Aufgabenteil a)).

Gemäß Art. 6, Abs. 1 der Richtlinie (RL) 2005/29/EG kann der Tatbestand der Irreführung als erfüllt angesehen werden, wenn der Anbieter es unterlässt, die wesentlichen Merkmale des Produktes, wie z. B. die Verfügbarkeit, die Zusammensetzung und den Zeitpunkt der Erbringung (vgl. Art. 6, Abs. 1, Abschn. b) der RL 2005/29/EG) zu beschreiben. So ist es denkbar, dass nur sehr oberflächlich auf den Zeitpunkt eingegangen wird. Im vorliegenden

Fall kann dem Reisenden der Termin nur wenige Tage vor Abreise mitgeteilt werden, und ihm nur wenige Stunden Zeit eingeräumt werden, das Angebot anzunehmen.

In Art. 6, Abs. 1, Abschn. d) der RL 2005/29/EG wird der Preis angesprochen. Es sei angenommen, dass der Anbieter in seiner aufwändig gestalteten Broschüre bei allen zur Wahl stehenden Reisevarianten keine konkreten Angaben über den Preis macht. Wird darüber hinaus ein „großzügiger Rabatt“ in Aussicht gestellt, liegt insbesondere ein Verstoß vor, da solche Nachlässe laut Art. 6, Abs. 1, Abschn. d) der RL 2005/29/EG konkret beziffert werden müssen.

Mit Blick auf Art. 7 der RL 2005/29/EG (*Irreführende Unterlassungen*) wäre die folgende Beurteilung denkbar:

- ad *Art des Produkts* (a): Der Anbieter beschreibt das Produkt nicht in ausreichendem Maße. Es könnten detaillierte Angaben über die möglichen Reiseziele fehlen. Ebenso sind die Hotelunterkünfte womöglich nur allgemein beschrieben (z. B. „bieten höchsten Standard“). Zudem könnten Zusagen für gewünschte Ferienanlagen verweigert werden.
- ad *Preis* (c): „... der Preis einschließlich aller Steuern und Abgaben oder ... die Art der Preisberechnung sowie gegebenenfalls alle zusätzlichen Fracht-, Liefer- oder Zustellkosten oder die Tatsache, dass solche zusätzliche Kosten anfallen könnten ..“, müssen genannt werden. Dieser Tatbestand wäre bei dem betrachteten Anbieter nur teilweise erfüllt, wenn er z. B. einen „vollkommen kostenlosen Urlaub“ „anpreist“. Dies gilt auch dann, wenn eine zusätzliche Bearbeitungsgebühr erwähnt wird, die weiteren Kosten jedoch erst am Ende der Broschüre im „Kleingedruckten“ genannt werden. So könnte verlangt werden, dass alle weiteren Kosten – wie z. B. für den Flug – ebenfalls über den Anbieter gebucht werden müssen, und das ohne die Angabe weiterer Preisbestandteile.
- ad *Rücktritts- oder Widerrufsrecht* (e): Besteht im Rahmen eines Produktkaufs ein Rücktritts- oder Widerrufsrecht, muss das Vorhandensein eines solchen Rechts genannt werden. Generell besteht für Reisen ein solches Rücktrittsrecht. Diese Verpflichtung verletzt der betrachtete Anbieter bspw. dann, wenn er darauf verweist, dass „... derjenige, der im Anmeldeformular eingetragen ist ...“, die Reise auch antreten muss.

Diese Beispiele machen deutlich, wie Verbrauchern durch eine unzulässige Ansprache der Gefühle und überzogene Äußerungen in der „Anpreisung“ eines Produktes der wahre Nutzen verschleiert wird. Solange die gesetzgebenden Institutionen keinen umfassenden Rechtsrahmen vorgeben, ist durch die bestehenden „Schlupflöcher“ die Versuchung einer Verschleierung von Produktkomponenten im Rahmen der Ausgestaltung des Marketing-

Mix durch einen Anbieter latent vorhanden. Langfristig gesehen ist ein derart unmoralisches Vorgehen allerdings nicht dem Unternehmenserfolg zuträglich, denn es besteht die Gefahr rechtlicher Sanktionen und illoyaler Kunden.

Lösungsskizze zu Übungsaufgabe 17:

Zu den unterschiedlichen Phasen im Planungsprozess der Marktkommunikation zählen die Definition der Kommunikationsziele, die Definition der Zielgruppe(n), die Planung einer Kommunikationsstrategie, die Planung des Einsatzes der Kommunikationsinstrumente sowie die Messung der Kommunikationswirkung.

Im Rahmen der *Definition der zu verfolgenden Ziele* werden aus den instrumenteübergreifenden Marketingzielen (z. B. Erhöhung des Marktanteils, Gewinnung neuer Kunden) konkrete Kommunikationsziele abgeleitet, die mittels der verschiedenen psychologischen Funktionen der Kommunikation erreicht werden sollen. Zu den konkreten Zielen der Kommunikation zählen z. B. die Erhöhung des Bekanntheitsgrades eines bestimmten Produktes oder die Beeinflussung bestehender Konsumgewohnheiten im Sinne des jeweiligen Unternehmens.

Die *Definition der anzusprechenden Zielgruppe(n)* erfolgt, damit die Kommunikationsstrategie möglichst prägnant gestaltet und gezielt ausgerichtet werden kann. Zielgruppen werden im Rahmen einer Marktsegmentierung (= Aufteilung des Gesamtmarktes in einzelne Kundengruppen) ermittelt und reagieren ‚homogener‘ auf entsprechende kommunikationspolitische Maßnahmen als der Gesamtmarkt. Eine Abgrenzung der einzelnen Zielgruppe(n) kann z. B. nach demografischen, geografischen oder psychografischen Kriterien oder mit Blick auf das beobachtbare Verhalten erfolgen.

Die *Planung einer Kommunikationsstrategie* orientiert sich formal und inhaltlich an Vorgaben, die zur Schaffung einer ‚Corporate Identity‘ des Unternehmens aufgestellt wurden. Die einzelnen Elemente der Kommunikationsstrategie sind die Festlegung des Werbebudgets, die Auswahl der Werbeobjekte, die Gestaltung der Werbebotschaft sowie die Mediaselektion.

Der *Einsatz der verschiedenen Kommunikationsinstrumente* wird durch die bereits im Vorfeld definierten Ziele und Zielgruppen eingegrenzt. Soll z. B. zur Steigerung des Bekanntheitsgrades ein möglichst großer und heterogener Personenkreis angesprochen werden, so sind in der Regel ‚breit streuende‘ Instrumente mit einer hohen Kontaktwahrscheinlichkeit einzusetzen (z. B. klassische Werbung). Ist die Zielgruppe dagegen auf eine bestimmte, u. U. sogar kleine Gruppe potenzieller Nachfrager beschränkt, so sollte das

Hauptaugenmerk eher auf persönliche Instrumente der Kommunikation gerichtet werden (z. B. Messen, Persönlicher Verkauf).

Die *Messung der Kommunikationswirkung* kann entweder vor oder nach dem Einsatz des jeweiligen Kommunikationsinstrumentes vorgenommen werden. Wird sie vorher durchgeführt, so handelt es sich um einen Pre-Test, eine Messung nach Einsatz des Instrumentes wird Post-Test genannt.

Lösungsskizze zu Übungsaufgabe 18:

Das Konzept der Corporate Identity stellt einen übergeordneten Bezugsrahmen für die strategische Planung kommunikationspolitischer Maßnahmen dar. Der Grundgedanke dieses Konzeptes besteht in der einheitlichen Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen („Wir-Gefühl“) und nach außen. Hierdurch sollen das Selbst- und das Fremdbild eines Unternehmens harmonisiert und eine eindeutige „Unternehmenspersönlichkeit“ erzeugt werden. Die Zielsetzung einer Corporate Identity liegt in der Differenzierung des eigenen Unternehmens von Wettbewerbern, sodass insbesondere die jeweiligen Besonderheiten des eigenen Unternehmens im Vergleich zu Wettbewerbern hervorgehoben werden.

Durch das Corporate Behavior sollen die Interaktionsprozesse sämtlicher Unternehmensmitglieder mit Blick auf das interne und externe Umfeld eines Unternehmens vereinheitlicht werden. Die angestrebte Unternehmenspersönlichkeit soll durch dieses individuelle und einheitliche Verhalten der Mitglieder des Unternehmens systematisch kommuniziert werden.

Aufgabe des Corporate Design ist es, das visuelle Erscheinungsbild des Unternehmens zu harmonisieren. Hierzu sollen alle visuellen Elemente der Unternehmenserscheinung, wie z. B. unternehmenstypische Zeichen, Farben, Schrifttypen und Gestaltungsraster, aufeinander abgestimmt werden. Das Ziel dieser Harmonisierung besteht darin, symbolisch die Identität des Unternehmens zu vermitteln und somit die Wiedererkennbarkeit bzw. den Bekanntheitsgrad des Unternehmens zu steigern.

Die Corporate Communication beinhaltet den systematisch kombinierten Einsatz aller Kommunikationsinstrumente. Durch eine einheitliche Kommunikation des Unternehmens soll die Einstellung der Öffentlichkeit oder bestimmter Zielgruppen im Sinne des Unternehmens beeinflusst werden.

Lösungsskizze zu Übungsaufgabe 19:

Folgende Instrumente kommen im Rahmen der Kommunikationspolitik zur Anwendung:

- Die *klassische Werbung* dient dem Versuch, potenzielle Nachfrager im Sinne der unternehmenseigenen absatzwirtschaftlichen Ziele zu beeinflussen. Als grundlegende Formen kommen der Einsatz von Insertionsmedien und die Verwendung von elektronischen Medien in Betracht.
- Die *Verkaufsförderung* soll (in einer engen begrifflichen Auslegung) kurzfristig absatzstimulierend wirken (z. B. durch Probierpackungen, Verköstigungen). Derartige Maßnahmen können sowohl auf (potenzielle) Käufer als auch auf eigene Absatzorgane ausgerichtet sein.
- Die *Öffentlichkeitsarbeit* dient dem vorrangigen Zweck, einen gewissen ‚Goodwill‘ für das Unternehmen zu erzeugen. Dies geschieht in der Regel durch gezielte Beeinflussung unternehmensrelevanter Anspruchsgruppen.
- Der *persönliche Verkauf* bezweckt die Akquisition von Kunden und die Erlangung von Aufträgen durch direkte (persönliche) ‚Einwirkung‘ auf die potenziellen Abnehmer. Auf die Nutzung von Medien wird in der Regel verzichtet.
- *Messen* werden zumeist als Plattform zur gezielten Ansprache bestimmter Zielgruppen genutzt. Dabei kann sowohl die Information als auch der Verkauf im Vordergrund stehen.
- Als *Sponsoring* wird die Beziehung zwischen Sponsoringgeber und Gesponsertem bezeichnet, bei der der Gesponserte in der Regel unmittelbar monetäre Leistungen erhält. Der Gesponserte ‚bekennt‘ sich als Gegenleistung zu seinem Sponsor. Als Anlass werden vielfach besondere Veranstaltungen im kulturellen, sportlichen oder sozialen Bereich gewählt.
- Das *Product Placement* umfasst das ‚Platzieren‘ von Produkten als Requisite (z. B. im Rahmen von Fernseh- oder Kinofilmen).
- *Electronic Marketing* beinhaltet die Nutzung elektronischer Medien zur Gestaltung der nach außen (insbesondere in Richtung der potenziellen Nachfrager) und nach innen (z. B. in Richtung der Mitarbeiter) gerichteten kommunikationspolitischen Aktivitäten eines Unternehmens.

Lösungsskizze zu Übungsaufgabe 20:

In der engsten Sichtweise der Betriebswirtschaftslehre wird der Begriff *Distribution* auf den Prozess des technischen Güterumschlags (physische Distribution) begrenzt. Darüber hinaus existieren eine tätigkeitsorientierte sowie eine zustandsorientierte Sichtweise des Begriffs. Die tätigkeitsorientierte Sichtweise des Begriffs umfasst die Summe der (Marketing-) Aktivitäten aller Wirtschaftssubjekte, die an der Übermittlung eines Wirtschaftsguts vom Hersteller zum Verbraucher beteiligt sind. In diesem Zusammenhang werden zum Tätigkeitskomplex der Distribution außer den logistischen Warenverteilungsprozessen auch die davon separierbaren Akquisitionsprozesse in den Absatzkanälen (akquisitorische Distribution) gezählt. Der tätigkeitsorientierten Sichtweise steht die zustandsorientierte Fassung des Distributionsbegriffs gegenüber. Diese kennzeichnet die Erhältlichkeit eines Produkts in den Einkaufsstätten eines Absatzgebiets (Distributionsgrad).

In Abgrenzung hierzu werden unter dem Begriff *Vertrieb* all diejenigen Maßnahmen im Rahmen der Distributionspolitik subsumiert, die ein Anbieter ergreift, um seine Leistungen den Nachfragern rechtskräftig zu verkaufen. Dies ist zugleich die funktionale Sicht des Vertriebs. Aus institutioneller Sicht wird unter dem Begriff Vertrieb die organisatorische Einheit in einem Unternehmen bezeichnet, die sich aus internen Mitarbeitern und u. U. auch aus Absatzmittlern zusammensetzt.

Lösungsskizze zu Übungsaufgabe 21:

Der Planungsprozess der Distributionspolitik wird durch die folgenden Schrittfolgen dargestellt. Diese Planungsschrittfolgen stellen einen idealtypischen Verlauf dar, da im Regelfall die Abfolge der einzelnen Planungsschritte nicht ‚sequentiell‘, sondern ‚simultan‘ erfolgen muss.

Definition der distributionspolitischen Ziele

Der Planungsprozess beginnt mit der Definition der distributionspolitischen Ziele. Dabei sind die Marketingziele des gesamten Unternehmens und die Rahmenbedingungen der Aufgabenumwelt zu berücksichtigen, um sicher zu stellen, dass die Ziele sämtlicher Instrumentalbereiche aufeinander abgestimmt werden und auch die Aufgabenumwelt in den Überlegungen Berücksichtigung findet.

Planung der Warenverkaufsprozesse

Im nächsten Schritt sind die Warenverkaufsprozesse festzulegen. Hierbei ist zwischen der Planung der Absatzkanalstruktur und der Planung der Verkaufs- und Außendienstpolitik zu unterscheiden.

Planung der Absatzkanalstruktur

Im Rahmen der Planung der Absatzkanalstruktur ist über die Länge, Breite und Tiefe des Absatzkanals zu entscheiden. Die Struktur des Absatzkanals ist also sowohl in vertikaler als auch horizontaler Hinsicht festzulegen.

Vertikale Selektion

Die Länge des Absatzkanals definiert sich über die Anzahl an Wirtschaftsstufen, über die ein Produkt vertrieben wird. Der Direktvertrieb umfasst einen kurzen Absatzkanal. Zwischen Hersteller und Konsument wird keine Handelsstufe zwischengeschaltet. Der indirekte Vertrieb zeichnet sich dadurch aus, dass zwischen Hersteller und Konsument eine unterschiedliche Anzahl an Handelsstufen zwischengeschaltet wird. Von einem ‚indirekt verkürzten Absatz‘ spricht man, wenn ein Hersteller sein Produkt über den Einzelhandel an den Konsumenten vertreibt. Im Rahmen des ‚indirekten unverkürzten Absatzes‘ durchläuft das Produkt eines Herstellers auf der Handelsstufe sowohl die Groß- als auch die Einzelhandelsstufe bzw. mehrstufige Handelssysteme.

Horizontale Selektion

Die horizontale Selektion umfasst die Bestimmung der Breite und Tiefe des Absatzkanals. Unter der Bestimmung der Absatzkanaltiefe versteht man die Festlegung der Anzahl verschiedener Handelsbetriebstypen, über die ein Produkt vertrieben werden soll. Die Bestimmung der Absatzkanalbreite legt die Anzahl der Verkaufsstätten der verschiedenen Handelsbetriebstypen fest. Der Universalvertrieb weist dabei die größte Tiefe und Breite auf, da keine Selektionskriterien bei der Auswahl der Absatzmittler herangezogen werden. Zielsetzung des Universalvertriebs ist die Ubiquität des Produktes. Im Rahmen der selektiven Distribution werden qualitative Kriterien zugrunde gelegt, sodass der horizontalen Struktur Grenzen gesetzt werden. Zielsetzung der selektiven Distribution ist die Gewährleistung eines sach- und fachgerechten Vertriebs. Die exklusive Distribution stellt einen Sonderfall der selektiven Distribution dar. Neben qualitativen Kriterien werden für die Selektion der Absatzmittler auch quantitative Kriterien herangezogen. Zielsetzung hierbei ist nicht selten die Exklusivität eines Produktes zu wahren, indem das Angebot künstlich verknappt wird. Die horizontale Absatzkanalstruktur wird im Fall der exklusiven Distribution am stärksten begrenzt.

Planung der Verkaufs- und Außendienstpolitik

Die Planung der Verkaufs- und Außendienstpolitik beinhaltet sämtliche Entscheidungen über die herstellereigenen Absatzorgane. Ebenso sind Fragestellungen bezüglich personeller und sachlicher Aspekte der Verkaufs- und Außendienstpolitik zu beantworten. Zu den Aufgaben des Außendienstes zählen die Anbahnung und Pflege von Kundenbeziehungen, die Anbahnung und der Abschluss von Geschäften und die Sammlung von

Marktinformationen. Die Organisation des Verkaufs- und Außendienstes befasst sich insbesondere mit seiner strukturellen Untergliederung.

Planung der physischen Warenverteilungsprozesse

Die Planung der physischen Warenverteilungsprozesse beinhaltet alle Entscheidungen über den Transport und die Lagerhaltung des Produktes. Unter dem Begriff Lieferungs politik werden zum einen die Lieferkonditionen und zum anderen die Marketinglogistik zusammengefasst. Ein wichtiger Gestaltungsaspekt stellen dabei die Vereinbarungen über Lieferkonditionen zwischen dem Hersteller und seinen Absatzmittlern oder Konsumenten dar. Im Rahmen dieser Vereinbarungen werden die Aufgabenbereiche der Vertragspartner und rechtliche sowie technologische Fragen der Abwicklung festgelegt. Die Marketinglogistik, die den absatzbezogenen Bereich der Logistik darstellt, stellt dasjenige Instrument dar, das die Einhaltung der Lieferkonditionen gewährleisten soll.